



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU GESTÃO EM SAÚDE**

**GISELLY HOLANDA DA CUNHA**

**GERENCIAMENTO E LIDERANÇA NA PRÁTICA DOS ENFERMEIROS  
COMO GESTORES HOSPITALARES**

**REDENÇÃO**

**2018**



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU GESTÃO EM SAÚDE**

**GISELLY HOLANDA DA CUNHA**

**GERENCIAMENTO E LIDERANÇA NA PRÁTICA DOS ENFERMEIROS  
COMO GESTORES HOSPITALARES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão em Saúde da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rafaella Pessoa Moreira**

**REDENÇÃO**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Cunha, Giselly Holanda da.

C977g

Gerenciamento e liderança na prática dos enfermeiros como  
gestores hospitalares / Giselly Holanda da Cunha. - Redenção, 2018.  
25f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Em Saúde,  
Instituto De Ciências Da Saúde, Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof.ª Dr.ª Rafaella Pessoa Moreira.

1. Hospitais - Administração. 2. Gerência. 3. Liderança. 4.  
Enfermagem. I. Título

CE/UF/BSCl

CDD 362.11068

---

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à Deus. Tudo o que tenho e sou, vem Dele, criador do Universo, de tudo e de todos; por ter me permitido chegar onde cheguei, e de me fazer caminhar em lugares cada vez mais altos, mais que agradecer te dedico meu presente e meu futuro.

Agradeço aos meus pais, Gilmar e Tânia, pela educação formal que me ofereceram e que sempre se esforçaram para que fosse a melhor, a formação humana foi o mais importante que vocês fizeram por mim. Eu só posso retribuir, tentando ser a melhor filha que pais como vocês merecem ter. Sou e serei eternamente grata por tudo que vocês dedicaram a mim e tenho muito orgulho de ser filha de vocês e muita admiração pelos pais que tenho, obrigado por tudo, eu amo muito vocês.

Agradeço as minhas duas amigas Dárgila e Dayane, que mais posso chamar de família devido à grande convivência, obrigada pelos momentos compartilhados, pelos sorrisos, risos e pelo apoio durante a realização do presente trabalho, saibam que sempre estarão comigo, cada momento com vocês foi único e marcante, amo demais vocês.

Ao meu namorado Arthur, agradeço por me aturar nos momentos em que eu estava ansiosa com meu TCC, também agradeço por me oferecer apoio emocional quando eu estava em momentos de fraqueza e desânimo com tudo. Amo muito você.

E um agradecimento em especial à minha orientadora, Rafaella, por me acolher e acreditar no meu potencial.

## RESUMO

A atividade de gerencial do enfermeiro tem um papel fundamental na construção da assistência, pois seu foco está voltado para as necessidades de saúde mediante a organização do trabalho tendo em vista a qualidade do atendimento prestada ao paciente. Nesse sentido a presente pesquisa busca avaliar por meio de um levantamento bibliográfico, como o enfermeiro está inserido no ambiente hospitalar como gerente. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, na qual a estratégia de busca foi a consulta por trabalhos que contemplem o objetivo proposto, junto a bases de dados eletrônicas, com corte temporal entre os anos de 2009 a 2017. Foram utilizadas as seguintes bases de dados: Google Acadêmico, SciELO e BDEF. Foram encontradas 31 publicações, e após seleção por tema e resumo, foram analisados sete artigos que tinham relação com o tema. Foi observado que em sua atuação o enfermeiro é facilmente reconhecido por sua liderança, adaptabilidade aos diferentes saberes, trabalho em equipe, por compreender o ser humano de maneira holística, pela integralidade da assistência ao paciente, e por fim, pela capacidade de atender e identificar-se com as necessidades desses pacientes e até mesmo familiares. Isto deixa claro a importância da atuação do enfermeiro que deve implementar ações baseadas em um processo de trabalho planejado com uma série de passos integrados para oferecer uma assistência adequada ao paciente e às necessidades da equipe de enfermagem. Espera-se que o presente estudo gere uma reflexão sobre a temática abordada e ofereça subsídios para a realização de outros trabalhos.

**Palavras-chave:** Enfermagem. Liderança. Gestão hospitalar. Gerência.

## ABSTRACT

The managerial activity of nurses has a fundamental role in the construction of care, because its focus is on health needs by organizing work in view of the quality of care provided to the patient. In this sense the present research seeks to evaluate through a bibliographical survey, how the nurse is inserted in the hospital environment as managers. It is an integrative review of the literature, in which the search strategy was the consultation for works that contemplate the proposed objective, together with electronic databases, with temporal cut between the years of 2009 to 2017. The following databases were used of data: Google Scholar, SciELO and BDEF. Thirty - one publications were found, and seven articles related to the topic were analyzed after topic and abstract selection. It was observed that nurses are easily recognized for their leadership, adaptability to different knowledge, teamwork, holistic understanding of the human being, integral care of the patient, and, finally, the ability to respond and identify with the needs of these patients and even family members. This makes clear the importance of nurses' performance, which should implement actions based on a planned work process with a series of integrated steps to provide adequate care to the patient and the needs of the nursing team. It is hoped that the present study will generate a reflection on the topic addressed and offer subsidies for the accomplishment of other works.

**Keywords:** Nursing. Leadership. Hospital Management. Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>12</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	12
3.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	12
3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO .....	12
3.4 ASPECTOS ÉTICOS.....	13
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>14</b>
4.1 SABERES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO PARA ATUAR NO AMBIENTE HOSPITALAR.....	17
4.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO.....	19
4.3 LIDERANÇA NO CONTEXTO HOSPITALAR .....	21
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento em enfermagem surgiu na segunda metade do século XIX por meio do trabalho de Florence Nightingale durante sua atuação no período da Guerra da Crimeia, onde cuidava dos feridos e enfermos da guerra. Era de sua responsabilidade organizar e coordenar a assistência prestada aos pacientes (SOUSA; BERNARDINO, 2014).

Desde esse período, a organização do trabalho em enfermagem é subdividida em duas esferas distintas, mas que se complementam entre si: o processo de assistir/cuidar e gerenciar/administrar. O primeiro se refere à execução dos cuidados de enfermagem tendo como foco principal a integralidade do cuidado ao paciente, e o segundo está relacionado à organização do trabalho e dos recursos humanos essenciais para a efetivação de tal cuidado (HAENSCKE SENNA et al., 2014).

A assistência tendo em vista às necessidades de saúde é garantida a população através da Constituição Federal que posteriormente se desdobrou na Lei nº 8.080/90 e Lei nº 8.142/90, que permitiram a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), que tem como diretrizes a descentralização, participação da comunidade e o atendimento integral. Com intuito de evitar a fragmentação das ações em saúde e garantir o atendimento integral, as ações e serviços de saúde do SUS são organizados em uma rede de forma regionalizada e hierarquizada (PAIM, 2013). Diante disso, faz-se necessário um inter-relacionamento entre as várias instâncias do SUS, tanto na Atenção Primária a Saúde (APS) quanto nos serviços de média e alta complexidade com intuito de potencializar e até mesmo produzir mudanças na assistência em saúde (CALVETTI DE MEDEIROS et al., 2016).

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a área da Enfermagem (DCN/ENF) as competências e habilidades do enfermeiro devem ser focadas na atenção à saúde, proporcionando ações de prevenção, promoção e reabilitação da saúde. Salientando que a formação do enfermeiro deve ter por finalidade a atribuição de conhecimentos que são exigidos para a realização das seguintes competências e habilidades gerais: tomada de decisões, comunicação,



atenção à saúde, liderança e educação continuada. Gerando assim um profissional que seja o ator nas mudanças das condições de precárias de saúde da população brasileira, posicionando-se criticamente frente ao contexto político, social e econômico do nosso país, agindo como um agente transformador, no que se diz respeito ao conhecimento de sua prática como enfermeiro no contexto social (BRASIL, 2001).

O âmbito hospitalar é um cenário passível de constantes transformações e avanços, fato que tem repercutido na maneira como as equipes de saúde se organizam para prestar assistência. Esse panorama atual requer dos profissionais, em especial do enfermeiro, domínio de seus conhecimentos gerenciais, liderança, além de experiência na área da administração (SOUZA et al., 2013).

No contexto hospitalar os pacientes estão expostos a um ambiente desconhecido. A prática do trabalho nas diversas unidades de um hospital exige ações desenvolvidas por uma equipe multiprofissional. Somando a estes aspectos, a área da saúde, que está em constante evolução tecnológica, utiliza inúmeros equipamentos para o atendimento das diferentes especialidades médicas. Assim, o hospital apresenta-se como um ambiente repleto de situações e expectativas diversificadas, que podem resultar em fracassos ou vitórias.

Os modelos de gestão contemporâneos são fundamentados no planejamento participativo, o que repercute gradativamente no processo de readequação do processo formativo do enfermeiro, pois seus saberes têm aumentado na dimensão gerencial (VALE; LIMA; FELLI, 2012). O enfermeiro como gestor tem assumido um papel relevante nos serviços de saúde, sobretudo no ambiente hospitalar, pois é responsável pela gestão dos serviços da equipe de Enfermagem e pela tomada de medidas que promovam a integração das áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, tendo em vista a prestação de uma assistência de qualidade (FURUKAWA; CUNHA, 2011).

Nessa linha de pensamento a atividade de gerenciamento em enfermagem tem um papel fundamental na construção da assistência com foco nas necessidades de saúde mediante a organização do trabalho tendo em vista a qualidade do atendimento ao paciente (SOUSA; BERNARDINO, 2014). Pode-se dizer que de um modo geral essa prática de gerenciamento e cuidado estão particularmente presentes no ambiente hospitalar, porém muitos dos profissionais de enfermagem apresentam

um despreparo teórico sobre o tema de gerência do cuidado, o que acarreta uma série de conflitos entre as esferas administrativa e assistencial gerando conseqüentemente a fragmentação no processo de cuidado (HAENSCKE SENNA et al., 2014).

Diante do exposto, verifica-se que o processo de gerenciamento e liderança interfere diretamente no processo do cuidado, nesse sentido a presente pesquisa busca descrever por meio de um levantamento bibliográfico como o enfermeiro gerente está inserido dentro do seu ambiente de trabalho no âmbito hospitalar, dando ênfase ao processo de gerenciamento e liderança.

Justifica-se o presente estudo por perceber que o exercício do gerenciamento e da liderança em enfermagem, no contexto atual constitui uma realidade que permeia as ações do enfermeiro e que consiste em uma temática difícil, tornando-se necessária a busca por novos conhecimentos e habilidades que auxiliem no pensamento crítico de suas ações, e conseqüentemente, na resolução dos conflitos que emergem no seu cotidiano de trabalho. O presente trabalho visa ainda contribuir para a reflexão dos enfermeiros, gestores e membros de centros formadores, sobre a necessidade de profissionais aptos para a função gerencial, que tenham autonomia e busquem seu espaço ao utilizarem seus saberes, na tentativa de romper a dicotomia entre o que é preconizado e o que é realizado no cotidiano da enfermagem, colaborando para o planejamento e organização da prática gerencial e assistencial.

## **2 OBJETIVO**

Descrever por meio de um levantamento bibliográfico como o enfermeiro gerente está inserido dentro do seu ambiente de trabalho no âmbito hospitalar, dando ênfase ao processo de gerenciamento e liderança.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

O presente estudo trata-se de uma revisão integrativa, que tem por finalidade a síntese de estudo empíricos e teóricos que já foram publicados. Constitui-se de uma análise de trabalhos já publicados sobre o objeto de estudo e tem como fases a localização, análise, síntese e interpretação prévia feita em revistas científicas (BENTO, 2012). Esse tipo de pesquisa é peculiar na área da saúde, de modo que objetiva a realização de uma síntese sobre determinado assunto ou referencial teórico, para alcançar uma maior compreensão e entendimento de uma questão, proporcionando assim uma vasta análise da literatura (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

#### 3.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O levantamento de dados ocorreu em agosto de 2018 e utilizou-se as seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Bases de Dados de Enfermagem (BDENF) e Google Acadêmico.

Para dar início a busca dos artigos nas bibliotecas virtuais foram cruzados os seguintes descritores, contemplados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): gestão hospitalar, Enfermagem, liderança. A partir da combinação desses descritores, foram localizadas 31 publicações, sendo: Google Acadêmico (19 artigos), SciELO (11 artigos) e BDENF (1 artigo).

A seleção dos artigos se deu por meio da leitura dos títulos, selecionando aqueles que tinham relação com o tema do presente estudo, alcançando no total de 31 publicações. Posteriormente, foi feita análise dos título e resumos, sendo selecionados apenas aqueles que possuíam o mesmo objetivo de estudo, restando 16. Após a leitura integral, foi necessário descartar aqueles que não faziam o cruzamento dos descritores ou que não traziam o enfermeiro como foco de pesquisa, restando apenas 7 estudos para análise, os quais contemplaram todos os critérios de inclusão previamente estabelecidos nesta pesquisa (Quadro 1).

**Quadro 1 – Seleção dos artigos de pesquisa nas bases de dados Google Acadêmico, SciELO e BDENF, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos.**

<b>Bases</b>	<b>Produção encontrada</b>	<b>Texto na íntegra</b>	<b>Não aborda o mesmo objetivo de estudo</b>	<b>Enfermeiro não era foco da pesquisa</b>	<b>Total de selecionados</b>
Google Acadêmico	19	19	09	04	06
SciELO	11	09	06	03	-
BDENF	01	01	-	-	01
Total	31	29	15	07	07

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Os critérios de inclusão para seleção dos estudos utilizados foram: artigos disponíveis no sistema online, aludidos nos bancos de dados, no período entre janeiro de 2008 a julho de 2018; publicações na área da saúde e áreas afins que abordassem a temática do estudo.

Para critérios de exclusão, foram eliminados textos incompletos, aqueles que não respondiam a questão estudada e que não proporcionava requisitos adequados como resenhas, artigos de opinião e editoriais.

### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS

Os aspectos éticos e os preceitos de autoria foram respeitados de acordo com o previsto pela Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre os direitos autorais, estando os autores devidamente referenciados ao longo da presente revisão.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após seleção dos estudos e realização de leitura flutuante do material, os mesmos foram enumerados, transcritos e organizados (Quadro 2), de acordo com as características específicas dos títulos, considerando os seguintes aspectos: título, autoria, ano de publicação, resultados e conclusões principais.

**Quadro 2 – Características gerais dos artigos selecionados para o estudo nas bases de dados Google Acadêmico e BDNF, no período 2009 a 2018.**

Nº	Título	Autoria	Ano de Publicação / Base de Dados	Resultados e conclusões principais
01	Hardiness e estresse ocupacional em enfermeiros gestores de instituições hospitalares	FREITAS, F. M. B. et al.	2017 / BDNF	Gerenciar requer um elevado nível de exigência e o desenvolvimento de estratégias para combater o estresse resultantes das responsabilidades inerentes aos cargos gerenciais.
02	Competências do enfermeiro na gestão hospitalar	ARAGÃO, O. C. et al.	2016 / Google Acadêmico	Falta aos enfermeiros uma visão global da instituição e do seu mercado-alvo; a dificuldade mais pungente é saber lidar com pessoas, gerenciar conflitos e equilibrar os interesses dos liderados e da instituição.

03	Mulheres na gestão hospitalar: significando o trabalho gerencial em um hospital público	BRITO, M. J. M. et al.	2015 / Google Acadêmico	Percebeu-se a competência das mulheres-gerentes na gestão hospitalar, na medida em que suas ações estão direcionadas para apolítica de humanização da assistência conforme é preconizado pelo Sistema Único de Saúde.
04	Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores	SILVA, V. L. S. et al.	2016 / Google Acadêmico	O estudo constatou a presença de enfermeiros gerentes exercendo liderança moderada, promovendo o trabalho em equipe, propiciando um clima de confiança e visão horizontalizada.
05	Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar	SOARES, M. I. et al.	2016 / Google Acadêmico	Os resultados mostraram saberes gerenciais do enfermeiro, tais como: supervisão, liderança, tomada de decisão, planejamento e organização, bem como a relevância dos centros formadores nos seus aprimoramentos e a capacitação contínua desses profissionais no que

				diz respeito às práticas gerenciais.
06	Os Pontos Críticos das Atividades do Enfermeiro-Gestor no Hospital Público	MOTTA, K. A. M. B.; MUNARI, D. B.; COSTA, F. N.	2009 / Google Acadêmico	Os resultados deste estudo demonstram um cenário com adversos pontos críticos que emergem no ambiente de trabalho do enfermeiro-gestor na realização de suas atribuições. A investigação do contexto de trabalho nas unidades de saúde de um hospital público configurou como uma fotografia que mostra três categorias distintas de atuação do enfermeiro-gestor: administrativa, técnica e relacional.
07	Qualidade gerencial do enfermeiro	YAMAUCHI, N. I.	2009 / Google Acadêmico	A sintonia entre o enfermeiro e a instituição onde atua é fator relevante para sua integração no grupo de gestão estratégica da organização, dando maior visibilidade à sua capacidade administrativa, que não pode perder o foco no paciente, mas que deve abranger outras áreas de conhecimento também,



				dada a complexidade do desafio.
--	--	--	--	---------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o processo de análise dos dados, foi efetuada uma leitura analítica das publicações que possibilitou eleger e identificar o conteúdo presente nas respectivas publicações, buscando-se semelhanças, entre os autores sobre cada temática abordada, dessa forma emergiram três categorias, sendo elas: saberes gerenciais do enfermeiro para atuar no ambiente hospitalar (categoria 1); dificuldades enfrentadas no processo de gerenciamento (categoria 2); e liderança no contexto hospitalar (categoria 3).

#### 4.1 SABERES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO PARA ATUAR NO AMBIENTE HOSPITALAR

Na sua prática gerencial o enfermeiro é responsável por tomar decisões cotidianamente, confrontando-se diariamente com diversas situações, as quais exige demonstrar suas competências. A atuação do enfermeiro no ambiente hospitalar está diretamente relacionada ao uso de estratégias e ferramentas gerenciais que venham a estimular e valorizar o processo de interação bem como a participação da equipe na tomada de decisão. A liderança da equipe de maneira democrática e horizontalizada, o saber se comunicar e supervisionar são saberes gerenciais fundamentais necessários e percebidos pelos enfermeiros na coordenação de sua equipe (SOARES et al., 2016).

Isto deixa claro a importância da atuação do enfermeiro que deve implementar ações baseadas em um processo de trabalho planejado com uma série de passos integrados para oferecer uma assistência adequada ao paciente e às necessidades da equipe de enfermagem. Neste cenário o enfermeiro deve saber conduzir a equipe de enfermagem para obter o melhor resultado na assistência como um todo. O trabalho em equipe é primordial, pois, em situações que exigem a combinação em tempo real de múltiplos conhecimentos, experiências e julgamentos, inevitavelmente uma equipe alcança resultados melhores.

É cada vez mais frequente a utilização do termo “gestor” no ambiente hospitalar. Em ambientes privados o enfermeiro gestor é responsável por coordenar unidades assistenciais ou de apoio, já no âmbito da saúde pública engloba aspectos estratégicos e de articulação política, sendo que o gerente é o administrador da unidade de saúde. Entretanto, o enfermeiro será sempre o ator responsável por gerenciar a assistência de Enfermagem praticada para com o paciente e família (ARAGÃO et al., 2016).

De acordo com a literatura, há uma tendência em aglutinar três grandes e distintas áreas as funções exercidas pelo enfermeiro gestor na dimensão: administrativa, técnica e relacional. O profissional tem que ter em vista que todas suas ações devem ser direcionadas para um objetivo central de seu trabalho, sua visão deve ser sistêmica, para que possa intervir com ações de complementariedade e inter-relacionadas. Em suma, as várias atividades esperadas do enfermeiro como gestor traz como consequência seu distanciamento da assistência ao paciente, além de não favorecer a integração da equipe (MOTTA; MUNARI; COSTA, 2009).

Nos serviços de saúde, a gerência em enfermagem tem assumido fundamental importância na articulação entre os vários profissionais da equipe, além de organizar o processo de trabalho da enfermagem, buscando concretizar as ações a serem realizadas junto com clientes, que buscam estes serviços para atender às suas necessidades de saúde-doença.

É necessário que as competências incidam diretamente sobre o saber porque faz determinada atividade, criando cooperativismo, mobilizando os recursos, competências, o conhecimento e a experiência, revendo modelos mentais; saber se desenvolver e empreender no ambiente de trabalho, se comprometer, ser responsável, assumir riscos e consequências de suas ações e por fim saber identificar oportunidades e alternativas em seu ambiente de trabalho (ARAGÃO et al., 2016).

De acordo com FERNANDES, PAIVA e MAGESTE (2018), os diversos processos evolutivos enfrentados no ambiente hospitalar, exigem dos gerentes competências e habilidades específicas relacionadas a seu cargo, bem como comprometimento com os resultados organizacionais a serem alcançados. Diante esse cenário, a inserção de um profissional que acompanhe a evolução do mundo globalizado, é de extrema importância para a busca do progresso de seu

conhecimento através da implantação da política do saber e o fazer crítico, tornando-o um profissional capaz de resolver os desafios impostos em seu cotidiano de trabalho.

O gerente deve atuar de acordo com a sua experiência e a evidência dos fatos, e não apenas pela razão, pois o ambiente de trabalho influencia diretamente a tomada de decisões. A proposição de verdade ou falsidade dos fatos somente será conhecida pela experiência e pela evidência, e não apenas pela razão. Em suma, os estudos analisados mostram que o enfermeiro deve sempre buscar obter domínio de suas competências gerenciais para assim poder exercer a função de um bom chefe.

#### 4.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO

Nesta categoria abordaremos os diferentes fatores que interferem no processo de gerenciamento dentro do ambiente hospitalar, através dos artigos analisados foi visto que o enfermeiro como gestor desempenha diversos papéis além da prática assistencial, dentre eles podemos destacar a gestão, que muitas vezes não lhe é liberada de maneira autônoma, seja pela rotatividade da equipe profissional, por conflitos entre relacionamentos interpessoais, questões políticas, e principalmente por falta de insumos.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores é o estresse ocupacional, sendo também considerado um desafio gerencial para as instituições. O mesmo está relacionado a uma reação do indivíduo perante exigências e pressões do seu trabalho que não se ajustam aos seus conhecimentos e capacidades para enfrentar determinadas situações, isso põe a prova a capacidade de enfrentar problemas (FREITAS et al., 2017).

Uma outra dificuldade está relacionada ao processo de integração entre a assistência e gestão. A pesquisa de YAMAUCHI (2009), traz essa dificuldade à tona, debatendo sobre a necessidade de mudar a prática gerencial do enfermeiro e a direcionando rumo a modelos mais democratizados e até mesmo humanizados, levando em consideração os princípios da administração contemporânea, já que os princípios norteadores da gerência clássica não atendem mais as demandas das

instituições de saúde, porém ainda permanecem nos dias atuais, gerando até mesmo conflitos entre os profissionais.

Ser gerente requer do profissional alto nível de exigência, por conta às competências estipuladas ao seu cargo, há necessidade contínua de gerenciamento de pessoas e de conflitos oriundos pela diversidade dos perfis profissionais componentes da equipe, além disso há também as excessivas cobranças das chefias superiores e dos subordinados sobre condutas e decisões a serem tomadas ou que já aconteceram (FREITAS et al., 2017).

O perfil do servidor público vem se modificando de acordo com as políticas governamentais, que demandam a realização de processos seletivos, profissionais cada vez mais capacitados, avaliações de desempenho e oportunidades de mobilidade interna e no mercado de trabalho. Além disso, os servidores têm sofrido pressões cada vez maiores com o intuito de alcançar altos níveis de produtividade com qualidade. Os gerentes relatam que há uma dificuldade em relacionar a utilização do tempo disponível com as jornadas de trabalho. O profissional está sempre em busca de um equilíbrio entre as demandas dos espaços públicos e privados. Vale ressaltar, que no atual contexto de trabalho em que está inserido, o gerente não possui um domínio sobre seu tempo e suas atividades diárias, já que estes dependem em sua maioria de fatores externos (BRITO et al., 2015).

Ainda existem inúmeros desafios a serem enfrentados na saúde pública em nosso país mesmo fazendo mais de duas décadas da instituição do SUS. São nítidos os avanços no que concerne a ampliação do acesso da população aos serviços prestados, seja na atenção básica ou nos serviços de maior complexidade, porém ainda existem insatisfações de desempenho por parte da população. Porém se a dicotomia entre o subfinanciamento do sistema e algumas irregularidades não forem superadas não haverá progresso no campo da saúde pública, se faz necessário abordar um conjunto de problemas, detalhar cenários e avaliar as possibilidades mais viáveis e concretas para o aperfeiçoamento do sistema de saúde assim oferecer subsídios para que o enfermeiro gestor possa desenvolver seu trabalho de maneira adequada (MENDES; BITTAR, 2014).

Compreender e, principalmente, gerir um sistema de saúde que atende a mais de 200 milhões de brasileiros são tarefas desafiadoras que exigem

comprometimento e determinação para quem se compromete a gerir esse sistema universal com todas as suas engrenagens e peculiaridades. O enfermeiro, como coordenador da equipe de enfermagem, é um profissional que necessita ter subsídios teóricos e vivências práticas para gerenciar a assistência juntamente com sua equipe. Como gerente da assistência, este profissional deve ser capaz de identificar, analisar e conduzir as relações de trabalho para que interfiram de forma positiva na assistência prestada aos clientes. É notório que o enfermeiro tem que seguir algumas regras impostas por profissionais ou instancias superiores as suas, que acabam limitando o seu poder gerencial.

#### 4.3 LIDERANÇA NO CONTEXTO HOSPITALAR

No ambiente hospitalar o enfermeiro como gestor, deve avaliar frequentemente o desempenho de sua equipe levando em consideração os aspectos técnicos e relacionais que envolvem sua atuação na assistência. O enfermeiro deve emergir como líder, devendo ser capaz de articular explicitamente o caminho e a direção, motivando frequentemente a equipe a concentrar seus esforços para alcançar os objetivos desejados (SILVA et al., 2016). A incapacidade do líder de perceber as necessidades e expectativas da equipe impedirá a formação do vínculo e conseqüentemente, gerará sensações de inadequação e inutilidade não só entre os membros da equipe como também no próprio líder.

Para alcançar os objetivos comuns é imprescindível que todos os componentes da equipe tenham motivação, a mesma ocorre paralelamente à satisfação no trabalho, ressaltando a importância das relações humanas na satisfação do trabalho, essas podem ser adquiridas na associação com os outros e um trabalho que tem sentido permite encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter o prazer de trabalhar mesmo em projetos difíceis.

Os resultados da pesquisa de Silva et al. (2016), induzem a reflexão sobre o perfil profissional dos trabalhadores e a influência desse perfil nas práticas de liderança adotadas diariamente na atuação profissional. No estudo em questão identificou uma associação negativa relacionada ao tempo de assistência e tempo de vínculo empregatício, onde quanto mais longo o tempo de assistência e vínculo empregatício, maior a dificuldade de os enfermeiros gerentes desenvolverem em seu

cotidiano a prática de liderança. Fato que pode estar relacionado à falta de habilidades dos enfermeiros gerentes na prática da liderança em aspectos ligados ao incentivo e motivação profissional, ou ainda na falta de integração entre os gerentes e a própria equipe.

A formação de um vínculo entre o líder e a equipe consiste em uma condição para o seu ajustamento nas diferentes circunstâncias de trabalho; entretanto, a formação deste vínculo poderá ocasionar sentimentos positivos ou negativos, ou seja, o vínculo da liderança só ocorrerá de maneira produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas dos subordinados e vice-versa.

Nos estudos utilizados foi visto que a liderança é algo essencial no processo de trabalho gerencial do enfermeiro. Trata-se basicamente da coordenação de grupos, destacando que nas organizações, o significado atribuído à liderança, aos líderes e ao grupo refletem a filosofia, a política de pessoal e as propostas de trabalho dessas organizações.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo apontou a relevância do enfermeiro como gestor hospitalar e líder de sua equipe, e ainda que se faz necessário a sintonia entre esse gestor, a equipe e a instituição em que atua. Em sua atuação o enfermeiro é facilmente reconhecido por sua liderança, adaptabilidade aos diferentes saberes, trabalho em equipe, por compreender o ser humano de maneira holística, pela integralidade da assistência ao paciente, e por fim, pela capacidade de atender e identificar-se com as necessidades desses pacientes e até mesmo familiares.

No mundo moderno o enfermeiro gestor deve apresentar maior desenvoltura em tomar decisões rápidas, agilidade e criatividade, resultando em um profissional com maior capacidade para lidar com a instituição e com seus usuários. É preciso adequar-se ao novo perfil profissional que o mercado de trabalho vem exigindo ultimamente: um perfil profissional cada vez mais qualificado.

Como limitação da presente pesquisa, ressalta-se a pequena quantidade de estudos sobre a temática de gerenciamento em enfermagem no ambiente hospitalar, que sejam atuais e publicados em nosso país.

Acredita-se que a contribuição deste estudo consistiu, principalmente em revelar os desafios enfrentados pelos enfermeiros como gestores em seu processo de trabalho em ambientes hospitalares, como também em apontar lacunas e possíveis estratégias para reestruturação dessa prática. Espera-se que o presente estudo gere uma reflexão sobre a temática abordada e ofereça subsídios para a realização de outros trabalhos.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Otávia Casimiro et al. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. **Espaço para Saúde**, v. 17, n. 2, p. 66-74, 2016.

BENTO, A. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. **Revista JA (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira)**, v. 7, n. 65, p. 42-44, 2012.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

BRITO, M. J. M. et al. Mulheres na gestão hospitalar: significando o trabalho gerencial em um hospital público. **Revista Eletronica Gestão & Saúde**, v. 6, n. 2, p. 1429-1445, 2015.

CALVETTI DE MEDEIROS, A. et al. Integralidade e humanização na gestão do cuidado de enfermagem na Unidade de Terapia Intensiva. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 50, n. 5, 2016.

FERNANDES, A. C. B. C.; PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Competências Gerenciais de Enfermeiros de um Hospital de Belo Horizonte (MG): o ideal e o real. **RAHIS**, v. 14, n. 4, 2018.

FREITAS, F. M. B. et al. Hardiness e estresse ocupacional em enfermeiros gestores de instituições hospitalares. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, v. 11, n. supl. 10, p. 4199-4205, 2017.

FURUKAWA, P. O.; CUNHA, I. C. K. O. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 106-114, 2011.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-americana de enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-556, 2004.

HAENSCKE SENNA, M. et al. Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 15, n. 2, 2014.

MENDES, J. D. V.; BITTAR, O. J. N. V. Perspectivas e desafios da gestão pública no SUS. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba**, v. 16, n. 1, p. 35-39, 2014.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na



enfermagem. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MOTTA, K. A. M. B.; MUNARI, D. B.; COSTA, F. N. Os pontos críticos das atividades do enfermeiro gestor no hospital público. **REPSIPP**, v. 1, n. 1, p. 73-99, 2009.

PAIM, J. S. A Constituição Cidadã e os 25 anos do Sistema Único de Saúde (SUS). 2013.

ROMAN, A. R.; FRIEDLANDER, M. R. Revisão integrativa de pesquisa aplicada à enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, v. 3, n. 2, 1998.

SILVA, V. L. S. et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 51, p. 03206, 2016.

SOARES, M. I. et al. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, n. 4, 2016.

SOUSA, S. M.; BERNARDINO, E. Gerenciamento de enfermagem para o cuidado integral: revisão integrativa. **Revista de enfermagem UFPE on line-ISSN: 1981-8963**, v. 9, n. 6, p. 8312-8321, 2014.

SOUZA, L. P. et al. Matriz swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. **Revista Eletronica Gestão & Saúde**, v. 4, n. 1, p. 1633-1643, 2013.

VALE, E. G.; LIMA, J. R.; FELLI, V. E. A. Programa de Atualização em Enfermagem (PROENFF) Gestão. **Ciclo 2**, vol. 2. Porto Alegre: Artmed/Panamericana, 2012, 11-39 p.

YAMAUCHI, N. I. Qualidade gerencial do enfermeiro. **Malagutti, W, organizadora. Gestão do Serviço de Enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro (RJ): Rubio, p. 41-59, 2009.