

# COMPETÊNCIAS E DESAFIOS DO ENFERMEIRO GESTOR NA SAÚDE PÚBLICA: REVISÃO INTEGRATIVA

Luzia Thaisy Silveira Sousa<sup>1</sup>  
Jairo Domingos de Moraes<sup>2</sup>

## RESUMO

**Objetivo:** O estudo tem como objetivo, descrever as competências do enfermeiro gestor frente aos desafios da atuação nos serviços de saúde pública na atualidade. **Método:** Trata-se de uma revisão integrativa que utilizou como estratégia de busca, as bases de dados encontrados na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) como: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Banco de Dados de Enfermagem (BDENF), no período de 2015 a 2020. **Resultados e Discussão:** Foram analisados 07 estudos científicos, dos quais atendiam rigorosamente aos critérios estabelecidos e a objetividade do trabalho. Os estudos selecionados abordam em seus conteúdos, o gerenciamento de enfermagem, citando as competências requeridas, além dos desafios da gestão e liderança em enfermagem. Gerir e liderar requer do profissional competências em que o mesmo seja capacitado para administrar situações complexas e diversas, que surgem rotineiramente, e que precisam de soluções rápidas, eficazes e resolutivas. A liderança é uma competência essencial para o trabalho do enfermeiro, pois favorece o desenvolvimento do trabalho em equipe e contribui para a qualificação dos serviços. A gestão do enfermeiro, ainda é muito mistificada, devido aos inúmeros desafios encontrados durante a sua jornada. **Conclusão:** A análise realizada demonstra que, o enfermeiro apesar das dificuldades enfrentadas, possui capacidades e habilidades para gestão. O mesmo é responsável pelo gerenciamento da equipe de enfermagem, desenvolvendo ações de planejamento, organização, supervisão, além de realizar atividades burocráticas atuando com dinamismo e criatividade, no desempenho da resolução dos conflitos. Em suma, é necessário investir no ensino-aprendizagem destes profissionais, capacitá-los, atentar para os cursos de graduação no aprofundamento do tema gerencial, no detrimento de uma gestão qualificada que demande o conhecimento, habilidades, ética, moral, competência técnica, segurança e qualidade ao serviço prestado.

**Palavras-chave:** Administração em Saúde Pública. Enfermagem. Gestão em Saúde.

## ABSTRACT

**Objective:** The study aims to describe the managerial nurse's competences facing the challenges of working in public health services today. **Method:** This is an integrative review that used as a search strategy the databases found in the Virtual Health Library (VHL) such as: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS), Nursing Database (BDENF), from 2015 to 2020. **Results and Discussion:** Seven scientific studies were analyzed, which strictly met the established criteria and the objectivity of the study. The selected studies address nursing management in their contents, citing the required competencies, in addition to the challenges of nursing management and leadership. Managing and leading requires from the professional skills in which he is able to manage complex and diverse situations that arise routinely and that need quick, effective and resolving solutions. Leadership is an essential competence for nurses' work, as it favors the development of teamwork and contributes to the qualification of services. Nurses' management is still very mystified, due to the numerous challenges encountered during their journey. **Conclusion:** The analysis performed shows that the nurse, despite the difficulties faced, has management skills and abilities, he is responsible for managing the nursing team, developing actions of planning, organization, supervision, in addition to performing bureaucratic activities, acting with dynamism, creativity, in the performance of conflict resolution. In short, it is necessary to invest in the teaching-learning of these professionals, train them, pay attention to undergraduate courses, deepening the management theme, at the expense of qualified management that requires knowledge, skills, ethics, morals, technical competence, safety and quality of the service provided.

**Keywords:** Public Health Administration. Nursing. Health Management.

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Especialização em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil, polo Aracati/CE.

<sup>2</sup> Professor Adjunto do Instituto de Ciências da Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil, polo Aracati/CE.

## 1 INTRODUÇÃO

“É incontestável que vivemos o mito do profissionalismo no qual a sociedade moderna está alicerçada em uma estrutura de profissões, evocando o profissionalismo para a execução da maioria de nossos atos”. É na elaboração teórica das corporações profissionais, que consideramos conceitos como saúde, doença, sanidade ou insanidade e até mesmo o que é ordem ou desordem, se perpetuando na saúde o grau do profissionalismo com extremo rigor (MACHADO et. al, 2020).

“É fundamental verificar os fatores que envolvem um bom conhecimento em gestão, para que se proporcione um atendimento de qualidade aos usuários, pois esta é à base de todo o processo acerca da saúde pública do nosso país” (RODRIGUES; MARTINS et. al, 2019). Gerir é uma tarefa árdua, requerendo capacidades para liderar e gerenciar os serviços de saúde, para que estes sejam melhorados e qualificados no processo. A Gestão dos Serviços de Saúde, buscam implementar modelos gerenciais possibilitando o planejamento, organização, decisão e controle da prestação da assistência; Para que a aplicação dos recursos seja efetuada com eficácia e eficiência. Assim é necessária que o gestor especializado, obtenha competências para identificar situações das demandas abrangendo os contextos demográficos, epidemiológico e político-institucional (RODRIGUES; MARTINS et. al, 2019).

A atuação do enfermeiro encontrou-se atrelada ao modelo de gestão tradicional, arreigado com uma estrutura rígida, rotineira e centrada, que impossibilitavam uma reflexão crítica. Sua formação está diretamente ligada ao assistencialismo. No entanto, ele possui a responsabilidade gerencial exigida pelas organizações de saúde. A valorização do enfermeiro, prepondera e contribui na implantação e no desenvolvimento da gestão em saúde (BACKES et al, 2005; ROTHBARTH et al, 2009, *apud* CAMACHO, 2015).

Segundo Darly et. al e Geremia et. al. (2020), a enfermagem hoje no Brasil, compõe cerca de mais da metade da força de trabalho, atuando de maneira rigorosa na assistência, mostrando a necessidade de cada vez mais valorização e reinvenção desta profissão. Então é importante fortalecer a liderança da enfermagem, apoiar o protagonismo políticos e a gestão destes profissionais nas tomadas de decisões e conquistas de direitos. Frente ao explanado surge as questões norteadoras: Quais competências são primordiais para a atuação do enfermeiro como gestor? E quais são os principais desafios enfrentado por eles na atuação de gestão?

A pesquisa justifica-se devido ao atual cenário em que os profissionais de saúde vêm afirmando os seus devidos papéis e demonstrando o quanto são necessários para a assistência, em especial o enfermeiro. A gestão é um desafio onde o enfermeiro terá que

desenvolver competências e habilidades. Ressalta-se que, desde sua formação é instruído a liderança da equipe de enfermagem. Ainda assim, é preponderante que o mesmo, qualifique-se e capacite-se para atuar de forma grandiosa em cargos de gerência e com isso possa proporcionar eficácia e melhorias na assistência prestada para os indivíduos e toda equipe que compõe o ambiente de trabalho.

O estudo é relevante por se tratar do gerenciamento dos ambientes de assistência à saúde pública, enfocando o enfermeiro para atuar na gestão de forma competente, ultrapassando seus desafios, sensibilizando gestores (nacionais, estaduais e municipais) a perceberem a profissão de forma individualizada. Torna-se primordialmente capacitação destes para atuarem em prol das condições da população, qualificando a saúde e trazendo o bem-estar da comunidade. Igualmente, apresenta subsídio literário para reflexão e incentivo às novas pesquisas sobre a temática.

Desta forma, o seguinte estudo tem como objetivo descrever as competências do enfermeiro gestor frente aos desafios da atuação nos serviços de saúde pública na atualidade, além de estabelecer a importância do enfermeiro como gestor na saúde pública.

## **2 GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM**

O mercado de trabalho na atualidade requisita que seus profissionais sejam capacitados e preparados afim de que, possam desenvolver a gestão e inter-relacionamentos com maior destreza e habilidades para a liderança. Nessa perspectiva, é preciso realizar o cuidado de saúde com uma visão organizacional, flexível e ampla, para que assim, se possa obter atendimentos humanizados ético e eficaz, além de influenciar pessoas positivamente e ativamente para se alcançar um objetivo comum (PEREIRA et al, 2021).

“No contexto do sistema de saúde nacional, a função do gestor envolve a prestação, o controle dos serviços e ações de saúde dos usuários. O exercício desta atividade requer compromisso, ética e respeito” (CAMACHO, 2015).

A profissão de enfermagem está crescendo nos setores de saúde. Os mesmo vem atuando como gestores, tornando-se uma prática frequente no país, ratificando as normativas a prática gerencial com destaque para o Decreto nº 94.406/87, constando no art. 8. Este profissional tem como atribuições a direção e chefia, o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação dos serviços de enfermagem, como também nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem - Parecer Nº CNE/CES 1.133/2001 (CARVALHO, 2020).

Em nível institucional, são diversos os desafios enfrentados pela gestão em saúde. O gestor quando assumi suas atribuições depara-se com inúmeras situações e problemas de diferentes naturezas, buscando resoluções de forma a depender de conciliações entre técnicas/métodos e tecnologias/equipamentos disponibilizados nas organizações dos processos de trabalho, optando também por uma vasta variedade de itens e recursos aos quais irá lidar rotineiramente (DAMASCENO et al, 2016).

A Gestão dos Serviços de Saúde propõe a implementação de modelos gerenciais que permitam planejar, decidir, organizar e controlar a prestação da assistência, utilizando-se de práticas gerenciais que permitam maior eficácia e eficiência na aplicação dos recursos, possibilitando a compreensão dos conhecimentos teóricos, práticos e científicos. Além disso, o gestor deve apresentar suas habilidades para analisar a oferta e demanda dos serviços considerando características demográfico, epidemiológico e político-institucional (RODRIGUES et al, 2019).

De acordo com Campos (2005, *apud* CARVALHO et al, 2020), a atuação do gestor deve ser de forma criativa, necessitando respeitar à racionalidade, impulsionando a inovação, o dinamismo e a liderança; não esquecer das obrigações legais sobre orçamentos, direitos e deveres e as representações dos distintos atores sociais interessados naquele serviço.

Marx e Morita (2000, *apud* CAMACHO, 2015) relatam que para que se alcance a competência de “tomada de decisões” são necessários realizar algumas etapas tais como: conhecer a instituição e sua missão; avaliar as reais necessidades dos usuários; realizar o planejamento que contemple o detalhamento de informações, constando ideias e formas de operacionalizá-las recursos viáveis; definir os envolvidos e os passos a serem seguidos; criar cronogramas de trabalho e envolvimento dos diversos níveis hierárquico.

Historicamente, a administração dos serviços de saúde sempre esteve atrelado ao enfermeiro, estando interligados ao gerenciamento dos serviços de enfermagem, incorporado a prática desse profissional tornando legalmente uma atribuição privativa dele, este sendo responsável pela coordenação dos serviços de enfermagem (SANCHES et al., 2006; CAMACHO, 2015). É válido “destacar que no decorrer da formação do enfermeiro, o profissional deve ser preparado para atuar como promotor da saúde integral do ser humano, com especificidades nas quatro dimensões: assistencial, gestão, educação, pesquisa” (GEREMIA et al, 2020).

“Dentre as funcionalidades que o enfermeiro gestor precisa realizar no âmbito de seu cargo dentro de uma instituição de saúde, destaca-se a liderança como ferramenta essencial”. Ele deve desenvolver suas habilidades de liderança com flexibilidade, enxergando

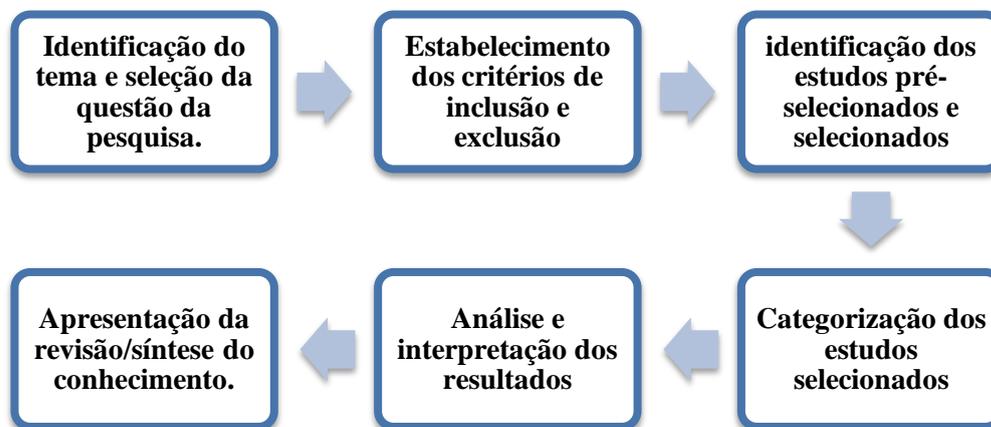
as necessidades dos que são supervisionados por eles, motivar seus colaboradores, cooperando e aproveitando as aptidões e competências de cada um (DAMASCENO et al, 2016).

O gerenciamento de enfermagem requer que os profissionais sejam criativos e inovadores, considerados ferramentas essenciais e dinâmicas do processo de gestão, requisitos indispensáveis para os gestores das organizações públicas, privadas ou sociais (FELDMAN, RUTHES, 2008 *apud* RIBEIRO et al, 2015). “A capacidade dos enfermeiros para gerenciar sistemas é adquirida com a formação, por meio das capacidades, das habilidades da prática e da vivência diária e também através das experiências. Essa conexão é que torna a enfermagem sensível à gestão de sistemas” (RIBEIRO et al, 2015).

### 3 MÉTODO

Foi realizado uma revisão integrativa, com abordagem qualitativa de estudos teórico-científico, que tratam das competências e desafios enfrentados pelo as seguindo etapas contidas na figura 1.

**Figura 1:** Representação esquemática metodológica da Revisão Integrativa.



Fonte: Adaptado de Botelho et al. (2011).

Foi utilizado como estratégia de busca as bases de dados encontrados na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) como: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Banco de Dados de Enfermagem (BDENF), estando esses de acordo com os descritores da DeCs: “Gestão em Saúde”, “Administração em Saúde Pública”, “Enfermagem”. Conjugados com a aplicação de operadores booleanos. Em seguida foi feito a realização de cruzamentos dos descritores para melhor obtenção dos resultados, tornando a pesquisa mais objetiva, com credibilidade e qualidade nos estudos adquiridos. Após a pesquisa dos artigos, foi realizado a triagem dos

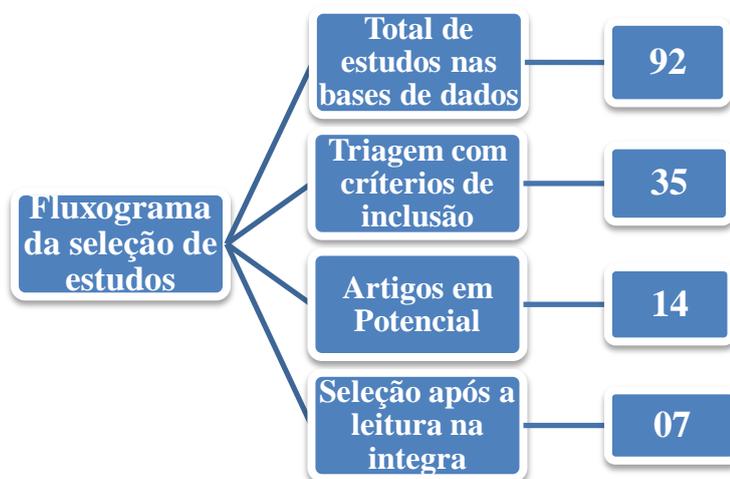
estudos através dos critérios de inclusão e exclusão. Esses critérios selecionados de forma criteriosa e cautelosa.

Os critérios de inclusão para seleção foram estudos atuais que se enquadram aos objetivos da pesquisa, disponíveis na íntegra, de acesso gratuito e publicados nos últimos 5 anos. No referido período (2015 a 2020), ocorreu a tramitação da PL 2.891/2015, em que proíbe a graduação de enfermeiros e técnicos de enfermagem por ensino à distância e também a atualização da Política Nacional da Atenção Básica - PNAB, onde acrescenta o Gerente da Unidade Básica de Saúde. Assim, os critérios de exclusão caracterizam estudos que não se adequam aos objetivos, não se ajustam aos critérios de inclusão já expostos e que não estão dentro do período referido. Para expor os resultados da pesquisa, foi construída uma tabela contando os estudos selecionados.

Após a identificação e análise dos periódicos, através da leitura dos títulos, resumos ou na íntegra do artigo científico, realizou-se a seleção dos estudos a serem inseridos na revisão integrativa de acordo com os critérios de inclusão previamente definidos. Como se trata de uma revisão integrativa o estudo não foi submetido ao Comitê de Ética, porém foram respeitados os direitos autorais e as considerações dos estudos mencionados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na presente revisão literária foram analisados 07 estudos científicos, dos quais atendiam rigorosamente aos critérios estabelecidos e a objetividade do estudo. Na figura I, segue a representação esquemática do fluxograma da seleção realizada para este estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos selecionados abordam em seus conteúdos o gerenciamento de enfermagem citando as competências requeridas, além dos desafios da gestão nessa área. As análises dos resultados estão apresentadas em forma de quadro síntese caracterizando os autores, ano, título, objetivos e periódicos científicos (Tabela 1).

**Tabela 1:** Estudos Selecionados para revisão integrativa.

| <b>Nº</b> | <b>AUTORES/<br/>ANO</b>       | <b>TÍTULO</b>   | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>PERIODICO</b>                           |
|-----------|-------------------------------|---|--|--|
| 1º        | Damasceno et al./2016         | O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. | Conhecer as competências do enfermeiro no campo da gestão nas instituições públicas de saúde   | Revista enfermagem UFPE online             |
| 2º        | Ferreira et al./2019          | Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas.                       | Analisar as evidências científicas, nacionais e internacionais, sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar  | Revista Gaúcha de Enfermagem               |
| 3º        | Camacho/2015                  | Gestão: um desafio para o enfermeiro  | Relatar sobre a formação do enfermeiro, descrevendo suas competências e destacar a atuação do enfermeiro como gestor em saúde.   | Congresso Nacional de Excelência em Gestão |
| 4º        | Ribeiro, Reis e Bezerra /2015 | Gestão em Saúde Pública: Um Enfoque no Papel do Enfermeiro.   | Descrever por meio da literatura científica o papel do enfermeiro na gestão da Saúde Pública principalmente, nos serviços voltados ao programa Saúde da Família.   | Revista Brasileira de Ciências da Saúde    |
| 5º        | Cruz et al./2016              | Os Desafios do Enfermeiro Gestor nos Serviços em Saúde.   | Realizar uma revisão literária sobre o papel do enfermeiro gestor nos serviços de saúde com enfoque nos desafios do líder para a melhoria da qualidade da assistência prestada.                              | Gestão em Foco                             |
| 6º        | Rodrigues et al./2019         | A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde.   | Destacar a importância do profissional enfermeiro nos serviços de gestão nas instituições de saúde. Bem como refletir sobre as fragilidades encontradas nos serviços de saúde e os instrumentos necessários. | Revista Saúde em Foco                      |

|    |                      |  |   |                          |
|----|----------------------|--|---|--------------------------|
| 7º | Carvalho et al./2020 | Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020. | Analisar o perfil e as percepções dos secretários municipais de saúde sobre as agendas e os desafios para o SUS para o ciclo 2017-2020, com ênfase na participação dos enfermeiros na gestão. | Ciência e Saúde Coletiva |
|----|----------------------|--|---|--------------------------|

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.1 COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE ENFERMAGEM

Segundo Camacho (2017) competência, tem sido definida como um “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Gerir e liderar requer do profissional competências em que o mesmo seja capacitado para administrar situações complexas e diversas que surgem rotineiramente e que precisam de soluções rápidas, eficazes e resolutivas.

O enfermeiro desde sua formação vem se preparando para atuação gerencial sendo o mesmo responsável pela equipe de enfermagem, além das ações de planejamento, supervisão e coordenação. A atribuição do enfermeiro é assegurada através da Lei nº 7.498/1986 que regulamenta o profissional de enfermagem no Brasil, incluindo ações que estão relacionados ao planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem. Além disso, o processo de trabalho dos mesmos, estruturam-se por assistir, administrar, pesquisar e participar politicamente (FERREIRA et al, 2019).

Os autores Carvalho (2020) e Damasceno (2016) corroboram que a enfermagem vem assumindo cargos de direção e gerência demandando do enfermeiro habilidades para liderança como flexibilidade, discernimento sobre supervisão de pessoas e a motivação dos colaboradores. Para Ferreira et al. (2019) “a liderança é uma competência essencial para o trabalho do enfermeiro, pois favorece o desenvolvimento do trabalho em equipe e contribui para a qualificação dos serviços”.

Somando ao exposto, Camacho (2015) e Ferreira et al. (2019) citam que “a formação profissional do enfermeiro é voltada, principalmente, para a área assistencial. Entretanto o enfermeiro tem a responsabilidade para uma atuação maior na área gerencial exigida pelas organizações de saúde”. “É possível entender que o gerenciamento de enfermagem está articulado às finalidades do trabalho em enfermagem como instrumento de auxílio para planejamento, desenvolvimento e coordenação das atividades de enfermagem”.

Camacho (2017) ratifica que “é durante a formação do enfermeiro que são dados os primeiros passos para apropriação do conhecimento e da competência de gerenciar na enfermagem”. Dispondo de ferramentas gerenciais, tais como: liderança, tomada de decisão, recursos humanos, materiais e organização do trabalho, sendo imprescindível as vivências práticas durante a formação para o desenvolvimento de suas habilidades.

O autor ainda enfatiza as questões administrativas, relatando que o enfermeiro deve ter um conjunto de conhecimentos considerados essenciais para a gestão, destacando-se o planejamento, coordenação, direção, controle dos serviços de saúde, conhecimentos específicos da área social/ econômica, permitindo incorporar dados informacionais no contexto macro e micro organizacional, para análise e subsidio aos recursos humanos materiais, físicos e financeiros (CAMACHO, 2017).

Já Ribeiro, Reis e Bezerra (2015) em seus estudos demonstraram, que é preciso que o enfermeiro tenha competências educativas, assistenciais, administrativa e políticas. Estando atrelados ao compartilhamento de conhecimentos e informações do processo de gestão em saúde, de processos sociais através dos pactos, projetos grupais, planos diretores, agregando ações intersetoriais que envolvam a coletividade, atuações assistenciais do meio ambiente, representações sociais e avaliação dos resultados.

## **4.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE ENFERMAGEM**

O Sistema de Saúde, requer de seus profissionais capacitação e habilidades previamente desenvolvidas durante sua formação. Ele passa a estabelecer que a formação do enfermeiro seja direcionada às ambições da política pública em saúde, à nova visão de saúde refletida pela reforma sanitária e às diretrizes constitucionais da saúde (RIBEIRO; REIS; BEZERRA, (2015).

A gestão do enfermeiro ainda é muito mistificada, devido aos inúmeros desafios encontrados durante a sua jornada. Segundo Cruz et al. (2016) e Rodrigues et al (2019) o enfermeiro gestor é responsável pelo ambiente complexo, cheio de limitações dos mais diversos atores sociais, além de instâncias políticas, com interesses distintos e divergentes da realidade da população. Nesse contexto, as relações interpessoais e ferramentas de comunicação são essenciais.

Os autores Ferreira et al. (2019) e Camacho (2017) citam “a formação, os embasamentos teóricos não são suficientes para o entendimento gerencial”, “onde se pode explicar o despreparo das equipes de saúde em assumir a gestão e que a orientação crítica na

formação do enfermeiro nos últimos anos favorece o desempenho do papel de gestor de sistemas de saúde”.

Carvalho (2020) corrobora com os autores citando a “formação do enfermeiro, que se observa pouca atenção em prepará-los para a assunção de funções técnicas administrativas e assistenciais”. Em seu estudo, destaca-se alguns desafios encontrados por gestores de saúde. São eles: financiamento estável e sustentável; o fortalecimento da CIR (Comissão Intergestor Regional) como espaço de qualificação da regionalização; capacitação das equipes gestões; garantia do provimento de trabalhadores; qualificação dos conselheiros de saúde; a ampliação do diálogo com os órgãos de controle.

Já Rodrigues et al (2016) descreve aspectos que interferem na liderança e torna-se desafiador para gestores, como as condições e o ambiente das instituições, a filosofia organizacional e os valores direcionados, além dos estilos de liderança optado por cada gestor, seja ele autoritário, democrático e liberal.

Acrescentando a temática, Damasceno et al (2016) corrobora com os demais autores, ao citar em seu estudo os desafios dos gestores de enfermagem, tais como: a falta de experiência, a insegurança, ineficácia de comunicação, dificuldades na resolução de conflitos, na organização do trabalho, a escassez de recursos humanos, materiais físicos e financeiros, falha no planejamento, dificuldades na administração e de fato no papel de líder no sistema de saúde.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de gerir é uma tarefa árdua, que exige do gestor capacidade e habilidades que demandam agilidade; eficiência; eficácia; resolutividade e potencial para liderança. Cabendo aos gestores papéis administrativos que envolvem atividades de planejamento; organização; supervisão e controle.

A profissão de enfermagem está crescendo e expandindo-se em diversos setores. Apesar de ainda ser vista como somente uma profissão assistencialista, possuem competências para atuarem como gestores, exigindo deste profissional características educacionais, político, assistencial e administrativo.

O enfermeiro desde sua formação vem passando pelo processo educacional, onde em sua grade curricular é ensinado sobre seu papel de assistencialista, administrador e supervisor. No entanto, existem desafios que dificultam a atuação dos mesmos. Uma das fragilidades enfatizadas no estudo, foi a formação, devido ao déficit no ensino-aprendizagem,

tendo sua graduação voltada principalmente para área assistencialista.

A análise realizada demonstra que o enfermeiro apesar das dificuldades enfrentadas, possui capacidades e habilidades para gestão. O mesmo é responsável pelo gerenciamento da equipe de enfermagem, desenvolvendo ações de planejamento; organização; supervisão; além de realizar atividades burocráticas atuando com dinamismo, criatividade, no desempenho da resolução dos conflitos.

Em suma, é necessário investir no ensino-aprendizagem destes profissionais, capacita-los. Atentar para os cursos de graduação, no aprofundamento do tema gerencial, no detrimento de uma gestão qualificada que demande o conhecimento, habilidades, ética, moral, competência técnica, segurança e qualidade ao serviço prestado.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Paula Maria Corrêa de Gouveia; BOHOMOL, Elena; TEIXEIRA, Tereza Aparecida Benjamim. Gestão da Enfermagem em Hospital Geral Público Acreditado no Enfrentamento da Pandemia por COVID-19. **Enferm. foco: BDENF**. v.11. n.1. p. 192-195, ago. 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3650/826>. Acesso em: 31 ago. 2020.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**. Belo Horizonte. v. 5. n. 11. p. 121-136. Maio/agosto, 2011.
- CAMACHO, Thalita Sá de Araújo. Gestão: um desafio para o enfermeiro. **IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ago. 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_067M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_067M.pdf). Acesso em: 25 ago. 2020.
- CARVALHO, André Luís Bonifácio *et al.* Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro-RJ, v. 25, ed. 1, p. 211-222, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29312019>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/HJyg7VbQhQ3WGnRYYHYnBwy/?lang=pt>. Acesso em: 7 jun. 2021.
- CRUZ, Patrícia Lippi da *et al.* Os Desafios do Enfermeiro Gestor nos Serviços em Saúde. **Gestão em Foco**, [s. l.], p. 1-7, 2016. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/028\\_desafios\\_enfermeiro\\_gestor\\_servicos\\_saude.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/028_desafios_enfermeiro_gestor_servicos_saude.pdf). Acesso em: 7 jun. 2021.
- DAMASCENO, Carolinne Kilcia Carvalho Sena *et al.* O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. **Rev enferm - UFPE online**. Recife, v. 10, ed. 4, p. 1216-1222, 2016. DOI: 10.5205/reuol.8464-74011-1-SM.1004201607. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/11106/12573>. Acesso em: 7

jun. 2021.

FERREIRA, Victor Hugo Souto *et al.* Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Rev. Gaúcha Enferm**, Porto Alegre, n. 40, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/bNCNmx8B8fFzFyWZfCG9WLm/?lang=pt#>. Acesso em: 25 ago. 2020.

GEREMIA, Daniela Savi *et al.* Pandemia covid-2019: formação e atuação da enfermagem para o sistema único de saúde. **Enferm. Foco**, Brasília, v. 11, ed. 1, p. 40-47, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.ESP.3956>. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3956/801>. Acesso em: 31 ago. 2020.

MACHADO, Maria Helena; PEREIRA, Everson Justino; XIMENES NETO, Francisco Rosemiro Guimarães; WERMELINGER, Mônica Carvalho de Mesquita Werner. Enfermagem em tempos de COVID-19 no Brasil: um olhar da gestão do trabalho. **Enferm. Foco**: BDNF, Brasília, v. 11, ed. 1, p. 32-39, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3994/800>. Acesso em: 31 ago. 2020.

PEREIRA, Liliane Alves *et al.* O processo de construção do enfermeiro: abordagem etnográfica. **Rev. Pesqui.:** Univ. Fed. Estado Rio J., Online, Rio de Janeiro-RJ, v. 13, p. 1-7, 2021. DOI <https://doi.org/10.9789/2175-5361.rpcfo.v13.6948>. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/6948>. Acesso em: 31 ago. 2020.

RIBEIRO, Alessandra Buarque de Albuquerque *et al.* Gestão em Saúde Pública: Um Enfoque no Papel do Enfermeiro. **Rev. bras. ciênc. saúde**, [s. l.], v. 19, ed. 3, p. 247-252, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rbcs/article/view/22126>. Acesso em: 22 jun. 2021.

RODRIGUES, Welligton Pereira *et al.* A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. **Revista Saúde em Foco**, [s. l.], ed. 11, p. 382-395, 2019. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031\\_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf). Acesso em: 25 ago. 2020.