

O processo de trabalho dos enfermeiros na gerência dos serviços hospitalares: Uma revisão integrativa

Nurses' work process in the management of hospital services: An integrative review

Proceso de trabajo del enfermero en la gestión de servicios hospitalarios: Una revisión integradora

RESUMO

Objetivo: evidenciar na literatura os processos de trabalho desenvolvidos pelos enfermeiros que atuam na gerência dos serviços de enfermagem no âmbito hospitalar. Método: Trata-se de uma revisão integrativa, com levantamento bibliográfico realizado entre fevereiro e março de 2022, nas seguintes bases de dados: PubMed, CINAHL, Embase, LILACS, SciELO e Web of Science. A amostra final foi constituída por 10 artigos. Resultados: foram apresentados e discutidos a partir de duas categorias temáticas: Procedimentos de Trabalho Gerenciais, trazendo organização do processo de trabalho assistencial, administração da estrutura física, ambiente de trabalho e recursos materiais e gestão de pessoas; e Instrumentos Gerenciais abordando planejamento, governança compartilhada, liderança, trabalho em equipe e capacitação. Conclusão: A produção científica analisada possibilitou identificar os procedimentos gerenciais e instrumentos gerenciais, essenciais ao trabalho do enfermeiro. É necessário o aperfeiçoamento no processo de gestão em enfermagem de forma a acompanhar a evolução do cenário epidemiológico, organizacional e tecnológico.

DESCRIPTORIOS: Fluxo de trabalho. Gerenciamento de Enfermagem. Gestão de recursos humanos. Serviço de enfermagem hospitalar. Trabalho.

ABSTRACT

Objective: to highlight in the literature the work processes developed by nurses who work in the management of nursing services in the hospital environment. Method: This is an integrative review, with a bibliographic survey carried out between February and March 2022, in the following databases: PubMed, CINAHL, Embase, LILACS, SciELO and Web of Science. The final sample consisted of 10 articles. Results: they were presented and discussed from two thematic categories: Management Work Procedures, bringing organization of the care work process, administration of the physical structure, work environment and material resources and people management; and Management Tools addressing planning, shared governance, leadership, teamwork and training. Conclusion: The analyzed scientific production made it possible to identify the managerial procedures and managerial instruments, essential to the nurse's work. It is necessary to improve the nursing management process in order to follow the evolution of the epidemiological, organizational and technological scenario.

DESCRIPTORS: Workflow. Nursing Management. Human resource Management. Hospital nursing service. Work.

RESUMEN

Objetivo: destacar en la literatura los procesos de trabajo desarrollados por enfermeros que actúan en la gestión de los servicios de enfermería en el ámbito hospitalario. Método: Se trata de una revisión integradora, con levantamiento bibliográfico realizado entre febrero y marzo de 2022, en las siguientes bases de datos: PubMed, CINAHL, Embase, LILACS, SciELO y Web of Science. La muestra final estuvo compuesta por 10 artículos. Resultados: fueron presentados y discutidos a partir de dos categorías temáticas: Procedimientos de Trabajo de Gestión, trayendo organización del proceso de trabajo de cuidado, administración de la estructura física, ambiente de trabajo y recursos materiales y gestión de personas; y Herramientas de Gestión que abordan la planificación, la gobernanza compartida, el liderazgo, el trabajo en equipo y la formación. Conclusión: La producción científica analizada permitió identificar los procedimientos e instrumentos gerenciales esenciales para el trabajo del enfermero. Es necesario perfeccionar el proceso de gestión de enfermería para acompañar la evolución del escenario epidemiológico, organizacional y tecnológico.

DESCRIPTORIOS: Flujo de trabajo. La gestión de enfermería. Gestión de recursos humanos. Servicio de enfermería hospitalaria. Trabaja.

RECEBIDO EM: 07/10/2022 APROVADO EM: 07/11/2022

Thiallan Nery Faustino

Enfermeira. Mestranda em Gestão e Inovação em Saúde na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Atua na Maternidade Climério de Oliveira, Salvador, Bahia, Brasil.

ORCID: 0000-0002-5357-1937

José Adailton da Silva

Enfermeiro. Doutor em Saúde Coletiva. Docente do Programa de Pós Graduação em Gestão e Inovação em Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
ORCID: 0000-0002-6037-7649

Edenise Maria Santos da Silva Batalha

Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Assistente da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, Bahia, Brasil
ORCID: 0000-0003-0014-9529

Sara Peixoto de Almeida Brandão

Enfermeira. Mestre em Enfermagem e Saúde. Atua na Maternidade Climério de Oliveira, Salvador, Bahia, Brasil.
ORCID: 0000-0002-1925-9093

Maria Ana Bitencourt Boente Calabrich

Enfermeira. Especialista em Gestão Hospitalar. Atua na Maternidade Climério de Oliveira Salvador, Bahia, Brasil.
ORCID: 0000-0002-2824-5523

Fernanda Barreto Meneses Pessoa Lima

Farmacêutica. Mestranda em Gestão e Inovação em Saúde na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Analista em Gestão de Saúde na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
ORCID: 0000-0001-7807-2512

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho é definido como um conjunto de procedimentos realizados pelo homem sobre algum objeto, utilizando-se de instrumentos, com o objetivo de transformá-lo em determinado produto; é algo que o ser humano faz intencionalmente e conscientemente, com o propósito de produzir algum produto ou serviço. A reflexão crítica e contínua sobre o processo de trabalho e sua transformação se constitui em aspecto importante da construção do desenvolvimento humano¹.

Desse modo, podemos entender o trabalho como uma atividade humana, que envolve sujeito e objeto numa transformação mútua com o propósito de satisfazer suas necessidades. Quanto a processo, que no latim significa *procedere*, verbo que indica ação de avançar, ir para frente (*pro + cedere*), podemos entendê-lo como um modo de executar alguma coisa ou, ainda, conjunto sequencial de ações que objetivam realizar determinada operação, alcançando um resultado específico. Pode-se perceber que o processo de trabalho engloba as relações existentes entre homem e seu contexto, modificando-o e ao mesmo tempo modificando o cenário à sua volta².

O conceito de processo de trabalho em

saúde abordado nesta pesquisa diz respeito às definições e construções trazidas por Mendes-Gonçalves, que entende processo de trabalho como um conjunto de saberes, instrumentos e meios, tendo como sujeitos os profissionais que se organizam para produzir serviços de modo a prestar assistência individual e coletiva para obtenção de produtos e resultados decorrentes de sua prática³. Aplicando o conceito na área de enfermagem, percebe-se que o processo de trabalho na saúde tem a finalidade de viabilizar meios para prestação de uma assistência eficiente e eficaz, possibilitando a satisfação das necessidades de saúde de uma clientela⁴. Então o produto do processo de trabalho em saúde é sempre relacionado a assistência de qualidade ofertada ao paciente.

Ainda segundo a concepção teórica construída por Mendes-Gonçalves, compreende-se que, em se tratando do campo específico da enfermagem, são considerados como objetos de trabalho o cuidado de enfermagem e o gerenciamento do cuidado⁴.

O processo de trabalho do enfermeiro está identificado pelas dimensões de assistir, gerenciar, pesquisar e ensinar, cada qual com objetos, meios, instrumentos e atividades específicas, coexistindo temporal e institucionalmente, de forma articulada e

influenciando diretamente na qualidade da assistência prestada ao paciente⁵.

No Brasil, o exercício profissional da enfermagem está regulamentado pela Lei 7.498/1986, na qual constam as atribuições privativas do enfermeiro, no âmbito da administração: direção e chefia de órgãos, unidades e serviços de enfermagem; organização e direção das atividades técnicas e auxiliares exercidas em empresas prestadoras de serviços de enfermagem; planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de enfermagem⁶. A Lei 7.498/1986 evidencia ainda como atividade privativa do enfermeiro, compondo equipe multidisciplinar de profissionais de saúde, a participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde⁶. Com isso, o enfermeiro é o profissional de enfermagem com funções gerenciais inerentes à sua atividade profissional.

A gestão do serviço de Enfermagem é denominada de diversas formas dentro da estrutura organizacional hospitalar: Divisão de Enfermagem, Coordenação de Enfermagem, Diretoria de Enfermagem, Chefia de Enfermagem e é o órgão centralizador das questões relacionadas à Enfermagem dentro da organização, respondendo diretamente por aspectos relacionados à assistência ao paciente e à

equipe⁷.

Cabe ao enfermeiro gerir os problemas específicos à profissão, aqueles que se devem ao seu posicionamento na hierarquia organizacional, os que advêm de suas responsabilidades funcionais e os que emanam dos coordenadores das equipes que lidera⁸. Nesse contexto, fica claro que o processo de trabalho do enfermeiro engloba a gestão e o cuidado, existindo intensa conexão entre ambas as dimensões, de forma a se configurarem como definidoras dos processos de assistência direta e produção de cuidado⁹. Assim, o enfermeiro se torna capaz de prover condições para o cuidado se efetivar com eficiência e eficácia, que é o produto da dimensão “gerenciar” do processo de trabalho em enfermagem.

Santos et al.¹⁰ identificou em seu estudo um conjunto de ações relacionadas ao gerenciamento do cuidado possibilitando a operacionalização da assistência de enfermagem, consistindo no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, passando pela delegação das atividades, supervisão, dimensionamento e orientação da equipe. Percebe-se então que o processo de trabalho gerenciar não deve ser compreendido como uma atividade desvinculada da assistência de enfermagem, mas como uma atividade que possibilita a base para o assistir⁸.

A dimensão “gerenciar” do processo de trabalho em enfermagem é um instrumento para alcançar a assistência, podendo ser utilizado para propor mudanças, implementá-las e instituir novas ações¹¹. Há um conjunto de estudos sobre o processo de trabalho do enfermeiro evidenciando a predominância de atividades gerenciais, principalmente com ênfase no gerenciamento de serviços. Esses estudos abordam, em sua maioria, competências e instrumentos do processo de trabalho gerenciar; porém existe escassez de estudos teóricos sobre conceito de gerência, modelos de gerenciamento e descrição de elementos constituintes do processo de trabalho atual.

Recentemente, com a mudança no cenário de saúde trazida pela Pandemia da

COVID-19 e ainda com a forte influência da globalização, foi necessário reorganizar tanto a força de trabalho quanto os processos de trabalho da enfermagem. Ficou evidente a necessidade de adotar modelos gerenciais menos burocráticos, que consigam compreender o que ocorre no interior da instituição e em sua volta, sendo possível elaborar e implementar soluções novas e factíveis para as situações-problema que surgirem. É importante conhecer a prática dos enfermeiros na dimensão “gerenciar” e alcançar interpretações da realidade de trabalho que possam contribuir, tanto com os esclarecimentos necessários para os novos cenários impostos quanto com a composição de corpo teórico, dando subsídios para ampliar as discussões, fortalecer os fundamentos para ciência da enfermagem e potencializar a aplicabilidade das melhores práticas disponíveis.

Outros sim, esta revisão teve como objetivo evidenciar na literatura elementos constituintes dos processos de trabalho desenvolvidos pelos enfermeiros que atuam na gerência dos serviços de enfermagem no âmbito hospitalar. Na presente pesquisa, devido a diversidade de nomenclatura atribuída a estes profissionais, optamos por identificá-los como enfermeiros de liderança. Essa diversidade está intimamente relacionada a aspectos culturais e organizacionais, inclusive eles flutuam nos organogramas institucionais, porém existe claramente congruência nos processos de trabalho desenvolvidos.

Espera-se, ao analisar a dimensão “gerenciar” do processo de trabalho dos enfermeiros de liderança na área hospitalar, contribuir para o desenvolvimento e construção de novas formas de gerenciar em enfermagem e, ao mesmo tempo, clarificar as ações e os significados que envolvem os elementos constituintes dessa prática dos enfermeiros.

MÉTODO

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, método utilizado na pesquisa baseada em evidências e tem por finalidade de possibilitar a obtenção de conhecimen-

to sobre delimitado tema, fenômeno ou questão, através da análise sistemática e ordenada de pesquisas anteriores¹². Esse tipo de revisão objetiva propiciar uma análise e síntese do fenômeno estudado, gerando conhecimento e evidências que podem ser incorporados na prática clínica e identificando lacunas a serem estudadas.

Este estudo seguiu o protocolo de revisão integrativa que contempla seis etapas: identificação do tema e elaboração da questão de pesquisa; definição de critérios para a busca nas bases eletrônicas, resultando em estratégias de busca específicas para cada base; coleta de dados; análise exaustiva do material adquirido; interpretação criteriosa dos achados; e apresentação por categorias dos resultados¹².

A identificação do tema e da questão de pesquisa foi realizada de acordo com o acrônimo PICO, sendo P: população – enfermeiros em cargos de liderança, I: fenômeno de interesse – identificação do processo de trabalho gerenciais, C: contexto – organização hospitalar¹³. Com base nesses elementos, elaborou-se a questão de pesquisa: **Quais os processos de trabalho desenvolvidos por enfermeiros em cargo de liderança no âmbito hospitalar?**

A segunda etapa foi realizada no período entre fevereiro e março de 2022, quando ocorreu o levantamento bibliográfico virtual nas seguintes bases de dados, nacionais e internacionais: PubMed, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL), Embase, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Web of Science.

Para a elaboração da estratégia de busca utilizou-se o vocabulário controlado específico de cada base e os seus termos relacionados (Descritores em Ciências da Saúde [DeCS] para LILACS e SciELO, Medical Subject Headings [MeSH] para PubMed e Web of Science, MH para CINAHL e Emtree para Embase), utilizando variações na língua inglesa de “fluxo de trabalho”, “modelagem de processo”, “gerenciamento da prática profissional”, “administração hospitalar”, “pesquisa em

administração de enfermagem”, “enfermagem” e “serviço hospitalar de enfermagem”.

Para sistematizar a coleta dos dados, utilizou-se o formulário de busca avançada, respeitando peculiaridades e características distintas de cada base eletrônica. Os descritores foram combinados entre si com as expressões booleanas “AND” e “OR”. A estratégia de busca seguiu um protocolo, conforme apresentado no Quadro 1.

Associadamente, realizou-se a busca manual nas listas de referência dos artigos identificados e de artigos de revisão relevantes.

Para serem considerados para inclusão, os estudos atenderam aos seguintes critérios: artigos disponíveis nas versões completas nos idiomas português, inglês ou espanhol e publicados entre os anos de 2017 e 2022, que contemplassem o objeto de estudo. Justifica-se o recorte temporal para possibilitar o acesso a publicações recentes, com consequente descrição do conhecimento no seu estado atual. Foram excluídas publicações no formato de teses, dissertações, monografias, livros, editoriais, cartas ao editor, resumos, opinião de especialistas, correspondências, relatos de experiências, revisões (narrativa, sistemática ou integrativa), resenhas, capítulos de livros, artigos duplicados nas bases e que não se relacionassem com o tema.

As publicações encontradas foram exportadas para a ferramenta de gerenciamento bibliográfico Mendeley®, onde ocorreu a identificação dos textos duplicados. Em seguida, os artigos resultantes foram direcionados para o aplicativo Rayyan®, desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa em Computação do Catar – Qatar Computing Research Institute (QCRI), sendo realizada a seleção das publicações. Esse aplicativo consiste em um algoritmo para sistematizar a seleção de artigos, permitindo que dois ou mais avaliadores possam, independentemente, incluir, excluir ou ficar indeciso ao fazer a leitura dos títulos e resumos¹⁴. Dois pesquisadores independentes realizaram a seleção dos artigos, examinando cada um desses por título, resumo e texto

Quadro 1. Estratégias de busca elaboradas para as bases de dados selecionadas nesta revisão integrativa e o respectivo número de publicações encontradas.

Base de dados	Estratégia de busca	Número de artigos encontrados
PubMed	(((((workflow[Title/Abstract]) OR practice management[Title/Abstract])) OR hospital administration[Title/Abstract])) OR health services administration[Title/Abstract])) AND ((nursing[Title/Abstract]) OR nursing service hospital[Title/Abstract]))	1268
LILACS	(workflow) OR (practice management) OR (hospital administration) OR (health services administration) AND (nursing) OR (nursing service hospital)	304
CINAHL	((MH "Workflow") OR (MH "Health Services Administration")) AND ((MH "Nursing Staff, Hospital") OR (MH "Nursing Service") OR (MH "Nurse Administrators"))	117
Web of Science	(((((AB=(workflow)) OR AB=(practice management)) OR AB=(hospital administration)) OR AB=(health services administration)) AND AB=(nursing service hospital))	1297
Embase	('workflow':ab,ti OR 'hospital management':ab,ti OR 'health service':ab,ti) AND 'nursing staff':ab,ti OR 'nurse administrator':ab,ti	770
SciELO	(ti: (workflow)) OR (ti: (practice management)) OR (ti: (health services administration)) AND (ti: (nursing) OR (ti: (nursing service hospital))	402

Fonte: Elaboração própria

completo. Para garantir a busca ampla, os documentos foram acessados por meio do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com reconhecimento na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Os seguintes dados foram extraídos e organizados em um quadro: características do estudo (autores, ano, país e periódico de publicação, desenho do estudo) e resultados encontrados relacionados ao objeto de estudo.

Encontraram-se 4158 publicações por meio da pesquisa eletrônica, dos quais se examinaram 28 resumos potencialmente relevantes. Destes, 08 publicações atenderam aos critérios de elegibilidade, ou seja, cumpriram os critérios de inclusão e não se enquadraram nos critérios de exclusão. Posteriormente, consultaram-se as referências dos estudos inicialmente incluídos

e de revisões de literatura já publicadas sobre a temática, identificando mais 02 artigos que cumpriam os critérios de elegibilidade, totalizando, assim, 10 manuscritos incluídos nesta revisão integrativa. Os estudos incluídos foram dispostos empregando o modelo PRISMA- Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses¹⁵. A Figura 1 apresenta o fluxograma com as etapas de identificação e seleção dos estudos para a revisão integrativa.

A análise dos dados se deu através da disposição das informações extraídas em quadros-síntese e posterior análise por similaridade de conteúdo.

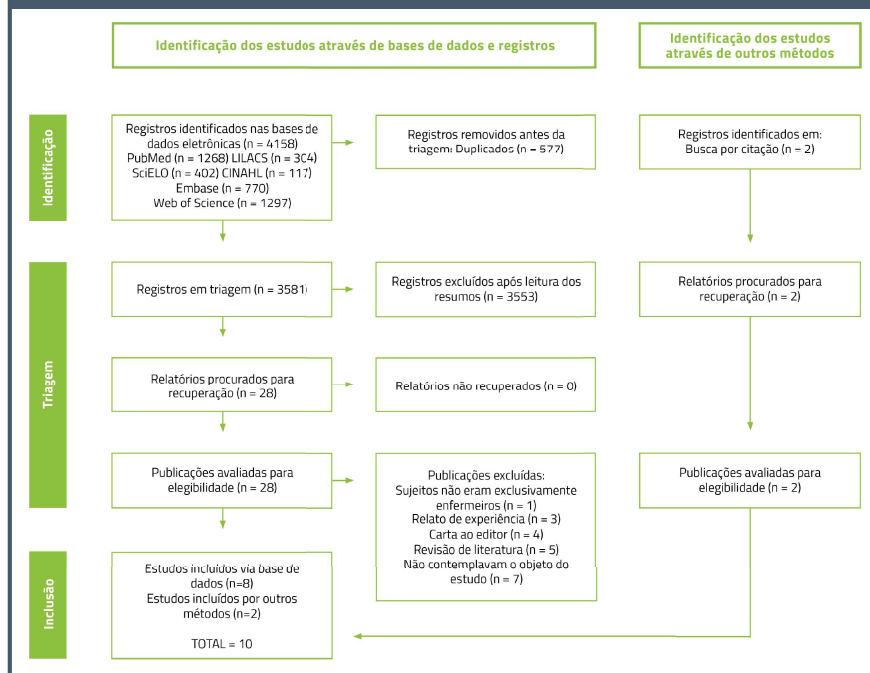
RESULTADOS

A amostra final foi constituída por 10 artigos. Dos artigos analisados observou-se que 02 foram publicados em periódicos

cos internacionais, sendo um deles em revista específica sobre Gerenciamento de Enfermagem, o Journal of Nursing Management. Entre os periódicos brasileiros, destacou-se a Revista Brasileira de Enfermagem, com cinco publicações. O maior número de estudos foi publicado em 2018, no total de quatro e em 2017 foram três estudos publicados. O quadro 1 apresenta a síntese dos artigos selecionados para a revisão integrativa da literatura.

Baseamos a análise dos resultados a luz do referencial teórico de Mendes-Gonçalves sobre processo de trabalho em saúde. Na dimensão “gerenciar”, dentro do processo de trabalho da enfermagem, optamos por estudar os seus elementos variáveis, já que os objetos e objetivos são comuns. O objeto será sempre o cuidado, sendo que nas ações de gestão estará relacionado ao ambiente, as equipes e a própria organização do trabalho. O objetivo será sempre a ação terapêutica em saúde, a assistência de enfermagem de qualidade ofertada. Para melhor organização, apresentamos os re-

Figura 1 - Fluxograma de seleção dos estudos primários elaborado a partir da recomendação PRISMA. Brasil, 2022.



Fonte: Elaboração própria, 2022

Quadro 1 - Descrição dos estudos incluídos na revisão integrativa. Brasil, 2022.

Autores	Título	País/Ano de publicação	Base de dados / Periódico	Objetivo	Resultados
Copelli et al.16	Gerência do cuidado e governança de enfermagem em uma maternidade: teoria fundamentada	Brasil/2017	SciELO/ Revista Brasileira de Enfermagem	Compreender as estratégias de gerência do cuidado utilizadas pelos enfermeiros para a governança da prática de enfermagem em uma maternidade	As estratégias de gerência do cuidado utilizadas pelos enfermeiros no hospital foram: planejamento da prática profissional, liderança da equipe de enfermagem, busca do conhecimento científico e realização de capacitações
Ducharme et al17	Leader Influence, the Professional Practice Environment, and Nurse Engagement in Essential Nursing Practice	Estados Unidos da América/ 2017	PubMed/ The Journal of Nursing Administration	Examinar as relações entre líderes e a percepção de influência sobre ambientes de prática profissional	Os gerentes de enfermagem têm papel fundamental no estabelecimento de um ambiente de prática profissional adequado, objetivando melhorar a prestação de cuidados ao paciente no hospital. O acesso dos gerentes aos recursos adequados é essencial para fornecer aos enfermeiros as ferramentas para realização dos cuidados essenciais
Silva et al. 18	Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores	Brasil/2017	SciELO/ Revista da Escola de Enfermagem da USP	Avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares, bem como sua associação às variáveis do perfil socioprofissional	As declarações comportamentais de liderança mais frequentes entre os gerentes de enfermagem no campo hospitalar estão relacionadas com a prática de liderança capacite, que diz respeito principalmente a estimular a colaboração e fortalecer os outros. Nesta prática, o líder deve aumentar a colaboração, despertando a confiança dos trabalhadores e auxiliando nos relacionamentos interpessoais; deve também incentivar o desenvolvimento de competências na equipe e utilizar a comunicação como ferramenta essencial no processo de trabalho

Cordeiro et al.19	Capital estrutural na gestão das enfermeiras em hospitais.	Brasil/2018	SciELO/ Texto & Contexto – Enfermagem	Descrever como os componentes do capital estrutural são utilizados na gestão de enfermeiras em organizações hospitalares	O capital estrutural foi utilizado pelas enfermeiras gerentes para produção de tecnologia que representava a inovação para o processo assistencial: aperfeiçoamento de processos de trabalho; implantação de programas; elaboração, implantação e atualização de protocolos; utilização de tecnologia dura para agilizar o processo assistencial. Quanto à tecnologia administrativa, as gestoras utilizavam: modelo de gestão descentralizada, elaboração e implementação de plano de ação estratégica; implantação de comissões diversas como formas de assessoria técnica
Santos et al.20	Ambiente de trabalho do Enfermeiro na Divisão de Enfermagem Materno-Infantil de um Hospital Universitário	Brasil/2018	LILACS/ Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro	Analisar o ambiente de trabalho do enfermeiro na divisão de enfermagem materno-infantil de um hospital universitário	Os enfermeiros gerentes devem direcionar ações para apoio, suporte e orientação dos enfermeiros assistenciais, objetivando o alcance das metas institucionais e melhor qualidade assistencial. As estratégias com maior influência para o controle sobre o ambiente são: realização de reuniões para discussão e resolução dos problemas da unidade; comunicação e trabalho em equipe e adoção de modelos de gestão compartilhada
Siqueira et al5	Conhecimento de enfermeiros responsáveis técnicos sobre competências gerenciais: um estudo qualitativo.	Brasil/2019	SciELO/ Revista Brasileira de Enfermagem	Identificar o conhecimento de enfermeiros responsáveis técnicos com relação às competências gerais e gerenciais necessárias para exercer esta função	Enfermeiros gerentes exercem, nas unidades hospitalares, a coordenação de grupos, através da competência de liderança, devendo proporcionar um ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades, a promoção e estímulo à cooperação entre as equipes interdisciplinares e multiprofissionais, de forma a garantir atendimento humanizado. Espera-se diminuir conflitos, aumentar o envolvimento dos colaboradores nos processos de trabalho, melhorar a utilização de recursos e diminuir as taxas de rotatividade
Moraes e Spiri21	Desenvolvimento de um clube de leitura sobre o processo gerencial em enfermagem	Brasil/2019	SciELO/Revista Brasileira de Enfermagem	Desenvolver um clube de leitura sobre temas de gerenciamento em enfermagem	O gerenciamento baseado em evidências envolve aspectos referentes à organização e aspectos referentes à equipe. Dentro dos aspectos organizacionais, contempla-se o planejamento, trazido como ferramenta assistencial e gerencial para o enfermeiro; o processo de trabalho, abordando o estabelecimento de rotinas e a organização do cotidiano de trabalho da equipe de enfermagem na instituição hospitalar; por fim, gestão de pessoas, abrangendo gerenciamento de pessoal de enfermagem, realização de escalas de trabalho e administração de absenteísmo
Pereira et al.22	Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência	Brasil/2020	SciELO/ Revista Brasileira de Enfermagem	Compreender o significado de liderança transformacional e desenvolver uma intervenção educativa sobre liderança	Identificaram-se ações necessárias de gerência do cuidado realizadas pelos enfermeiros no âmbito hospitalar: dimensionar a equipe de enfermagem; exercer liderança no ambiente de trabalho; planejar a assistência de enfermagem; educar e capacitar a equipe de enfermagem; gerenciar os recursos materiais; coordenar o processo de realização do cuidado; avaliar os resultados das ações de enfermagem; e gerenciar conflitos
Martins et al.23	Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses	Brasil/2020	SciELO/ Revista Brasileira de Enfermagem	Analisar a percepção e estratégias de gerenciamento de conflitos utilizadas por enfermeiros na gestão de pessoas em serviços de saúde portugueses	São descritas atividades realizadas na gestão de pessoas em hospitais, por enfermeiros gestores: dimensionamento de pessoal; avaliação de desempenho dos colaboradores; gerir ambiente de trabalho; mediação de conflitos; promover o empenho e a motivação da equipe; criar e manter condições para um trabalho cooperativo entre os membros da equipe
Ofei e Paarima 24	Exploring the governance practices of nurse managers in the Greater Accra Region of Ghana	Gana/2021	Web of Science/ Journal of Nursing Management	Examinar as práticas de governança de gerentes de enfermagem em nível de unidade, na região de Acra, Gana	Prática de governança compartilhada realizada por enfermeiros nos hospitais como processo de trabalho gerencial: envolve descentralização e gestão participativa, sendo necessário capacitação e apoio de profissionais responsáveis pela governança a nível da unidade assistencial, de forma descentralizada; e coordenação dos grupos envolvidos na prestação direta dos cuidados assistenciais. Resulta em impacto na gestão e resolução de conflitos e na gestão de absenteísmo de profissionais de enfermagem

Fonte: Elaboração própria

sultados em duas categorias temáticas: Procedimentos de Trabalho Gerenciais e Instrumentos Gerenciais.

DISCUSSÃO

Procedimentos de Trabalho Gerenciais

Nessa primeira categoria agrupou-se os aspectos trazidos pelos estudos relacionados aos procedimentos de trabalho da dimensão “gerenciar”, entendidos como um conjunto ordenado de atividades e rotinas de trabalho, executadas de forma inter-relacionadas, orientadas para gerar resultados²⁵.

A estrutura e cultura organizacional definem o desenho do trabalho, que envolve as atividades desenvolvidas pelos funcionários, as relações hierárquicas e as relações de prática presentes em uma instituição hospitalar^{11,26}. Quando o enfermeiro atua na dimensão gerenciar, ele desenvolve ações voltadas para organização do trabalho e de recursos humanos, cujo propósito é de viabilizar as condições adequadas tanto para a oferta do cuidado ao paciente como para a atuação da equipe de enfermagem²⁶.

Os estudos apresentaram como ponto de congruência que a dimensão gerenciar do Processo de Enfermagem tem como objetos a organização do processo de trabalho e os recursos humanos de Enfermagem. Envolve aspectos referentes ao estabelecimento de rotinas e fluxos assistenciais, organização do trabalho, estrutura física, ambiente de trabalho e gestão de pessoas.

A partir da análise dos estudos incluídos, foi possível a identificação e evidenciação de procedimentos gerenciais de trabalho, enquanto ações de gerência do serviço realizadas pelos enfermeiros de liderança no seu cotidiano de trabalho, sendo eles: 1) Organização do trabalho; 2) Gestão de recursos materiais, físicos e ambientais; 3) Dimensionamento da equipe de enfermagem e confecção de escalas; 4) Gestão de absenteísmo; 6) Gestão de conflitos; 7) Avaliação de desempenho.

Quanto à organização do trabalho, foi abordado o estabelecimento de rotinas, fluxos assistenciais e a sistematização do

cotidiano de trabalho da equipe de enfermagem^{19,21-22}. Associadamente, os estudos apontam como componentes diferenciados na construção e reavaliação dos processos de trabalho da enfermagem: discussão e elaboração de protocolos institucionais, de planos de ação direcionados a entraves assistenciais e gerenciais, implementação de programas de avaliação do serviço e estímulo às atividades de pesquisa envolvendo a produção de assistência^{19,21-22}.

Estudo brasileiro realizado em Salvador, com 12 gestoras de diferentes instituições hospitalares, descreveu como componente do capital estrutural na dimensão gerenciar de enfermagem a tecnologia assistencial, produzida e conduzida por enfermeiras, representando a inovação para o processo assistencial, sendo elas: aperfeiçoamento de processos de trabalho, fundamentais para acompanhar a evolução tecnológica e as mudanças no contexto organizacional; implantação de programas para direcionar as ações a serem executadas como modo técnico de intervenção para produzir assistência; elaboração, implantação e atualização de protocolos assistenciais como construções coletivas, envolvendo toda equipe, visto que são ações que sistematizam, norteiam a assistência e transformam a prática com base em evidências científicas¹⁹.

Verifica-se então a intenção em promover o desenvolvimento e a inovação do trabalho da Enfermagem, permitindo que o produto da sua atuação resulte em repercussão significativa nos valores econômico e social da organização hospitalar. Nesse sentido, a atividade de enfermagem é intensa em conhecimentos e ela permeia a maior parte dos sistemas de atendimento ao cliente, em todas as suas etapas, sendo fonte permanente de inovação e diferenciação e gerando impacto direto na base da produtividade organizacional.

Nos estudos avaliados foram descritas ações realizadas pelos enfermeiros de liderança, de modo a prever e prover as condições necessárias para a produção do trabalho da enfermagem, resultando em prestação de assistência qualificada aos pacientes e usuários do serviço. Essas ativida-

des, desenvolvidas por profissionais muitas vezes especializados, são resultado de permanentes inovações e adaptações, baseadas na prática diária desses indivíduos e geram impacto direto na produtividade das instituições hospitalares, otimizando os serviços e contribuindo para o alcance das metas institucionais. É importante a discussão de estratégias diferenciadas, utilizadas para assegurar a participação da equipe de enfermagem, individual e coletivamente, na construção e reconstrução dos seus processos de trabalho.

A dimensão gerenciar no processo de trabalho do enfermeiro envolve também a análise da estrutura física e do ambiente para o melhor acolhimento dos pacientes e da equipe²¹⁻²². É preciso assegurar condições adequadas de trabalho para o atendimento tanto das necessidades dos clientes quanto dos profissionais, possibilitando o desenvolvimento das atividades assistenciais com segurança. Segundo Castilho e Baptista²⁷, esta atividade engloba o gerenciamento de recursos materiais, físicos e ambientais. É indispensável atender aos requisitos estabelecidos pelas leis municipais, estaduais, pelo Ministério da Saúde e por órgãos de fiscalização, entre eles a Vigilância Sanitária.

Estudo brasileiro realizado em um hospital universitário de Florianópolis evidenciou que a dimensão estrutural no contexto hospitalar, abrangendo recursos técnicos, materiais e de infraestrutura, é um dos principais aspectos relacionados ao desenvolvimento de estratégias de melhoria da qualidade assistencial⁹. A administração de recursos materiais envolve a previsão, aquisição, transporte, recebimento, armazenamento, conservação, distribuição e controle²⁷. A enfermagem é uma grande cliente do serviço de recursos materiais nas instituições hospitalares, sendo responsável pela previsão, provisão, organização e controle dos insumos nas unidades, objetivando garantir continuidade da assistência, com a qualidade adequada, e as melhores condições de trabalho para a equipe. O enfermeiro de liderança também assessora a área administrativa, responsável pelos recursos materiais,

nos aspectos técnicos, devido a diversidade e complexidade dos materiais utilizados no âmbito hospitalar. Da mesma forma, os enfermeiros de liderança garantem a adequação do ambiente físico, com relação à iluminação, limpeza, conservação e com a disponibilidade de materiais e equipamentos necessários à execução dos procedimentos assistenciais da equipe de enfermagem e de outros profissionais de saúde.

A gestão de pessoas e do ambiente de trabalho são abordados paralelamente pelos estudos, com percepção clara de forte articulação entre elas. O ambiente de trabalho tem influência direta sobre a qualidade do cuidado de enfermagem oferecido no ambiente hospitalar²⁰. Quanto à gestão de pessoas, foram identificados nos estudos aspectos referentes ao dimensionamento de pessoal, confecção de escalas, gestão de absenteísmo e de conflitos, assim como avaliação de desempenho da equipe^{19,21,23-24}.

O dimensionamento de pessoal de enfermagem é ponto importante e complexo dentro da gestão por interferir diretamente na eficácia, na qualidade e no custo da assistência à saúde. Garcia, Tronchin e Fugulin²⁸ expõem que o dimensionamento de enfermagem tem por finalidade a previsão da quantidade de funcionários por categoria requerida para prestar assistência de enfermagem com qualidade e livre de danos aos pacientes. É unânime entre os estudos que o dimensionamento adequado facilita o estabelecimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades, melhora o trabalho em equipe e o trabalho multiprofissional^{19,21,23-24}.

O cálculo do dimensionamento deve atender ao preconizado pelo conselho de classe da categoria e legislação vigente específica do Ministério da Saúde, mas, sabidamente, é necessário considerar também aspectos estruturais e organizacionais da instituição, além da missão e valores. Na literatura atual existem propostas de instrumentos que possibilitam melhor dimensionamento dos recursos humanos de enfermagem. O enfermeiro de liderança precisa se instrumentalizar, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e compe-

tências que possibilitem o melhor planejamento, alocação, distribuição e controle da equipe de enfermagem, garantindo a implementação de política de recursos humanos adequada nas instituições de saúde.

A gestão de absenteísmo, que é o controle de frequência e assiduidade, é considerada ponto crítico na garantia da continuidade da assistência em saúde. O absenteísmo interfere na qualidade da assistência prestada, pois resulta em sobrecarga de trabalho e pode culminar com uma cascata de adoecimento nos trabalhadores²¹. É necessário o estabelecimento de estratégias, pela gestão, de ações preventivas para evitar a ausência desses trabalhadores, incluindo ambiente acolhedor, boas condições de trabalho e melhor dimensionamento de pessoal^{21,24}. O gerenciar em enfermagem envolve negociar com a equipe e desenvolver a sua colaboração, estimular que a equipe realize atividades prazerosas, propiciando a confraternização, promover reforço positivo por meio de feedbacks e agradecer o trabalho realizado. Essas ações são trazidas pela literatura como forma de melhorar o ambiente de trabalho e minimizar o absenteísmo.

A gestão de conflitos também interfere diretamente no ambiente de trabalho e foi discutida em quatro dos estudos incluídos nesta revisão. Um estudo com enfermeiros de liderança portugueses identificou que 60% dos entrevistados mediam conflitos diariamente²³. Os conflitos são inevitáveis nos espaços em que há interação entre pessoas, resultando das diferenças de ideias, valores, culturas ou sentimentos entre dois ou mais indivíduos²³. Foram mencionadas nos estudos estratégias que devem ser adotadas pelos enfermeiros de liderança de forma a minimizar e evitar as situações de conflito: devem criar, manter e desenvolver a coesão, o espírito de equipe e um ambiente de trabalho acolhedor; promover o empenho e a motivação da equipe; construir e manter condições para um trabalho cooperativo entre os membros desta; e garantir também mecanismos de comunicação efetiva²³⁻²⁴.

O gerenciamento de conflitos deve ser pautado em atitudes imparciais e escuta

atenta, caracterizando-se como uma competência do enfermeiro e um dos pilares de sustentação para a gestão²³. Os pesquisadores trazem outras estratégias para melhorar o gerenciamento de conflitos, como: programas de treinamento em gestão de conflitos, desenvolvimento de inteligência emocional e desenvolvimento do potencial de liderança; desenvolvimento e implementação de programas de integração para acolhimento de novos membros da equipe, buscando melhorar o clima organizacional; estabelecimento de relações de trabalho positivas e potencialização da capacidade do coletivo no enfrentamento dos problemas^{5,22-23}.

O gerenciamento ineficaz de conflitos se configura em uma ameaça potencial ao trabalho em equipe, ao clima organizacional e à assistência de enfermagem ofertada. É necessário a adoção de estratégias assertivas e eficientes para solucionar conflitos e minimizar as consequências negativas da sua ocorrência.

Os resultados encontrados reforçam a importância de construir um conceito de gerência de enfermagem que possa nortear as ações desenvolvidas pelas enfermeiras no contexto hospitalar, tanto na gerência do serviço quanto na gerência do cuidado.

Na prática assistencial, verifica-se que o enfermeiro gerencia o cuidado quando o planeja e executa, dimensionando a equipe de enfermagem escalada naquele momento, construindo e implementando a Sistematização da Assistência de Enfermagem para os seus pacientes, delegando e supervisionando as atividades da equipe sob sua gestão e capacitando essa equipe para suprir lacunas identificadas durante as atividades do dia. Associadamente, também atua na previsão e provisão de recursos necessários à garantia da continuidade da assistência, realizando a assistência direta ao cliente, interagindo com outros profissionais da equipe multiprofissional e ocupando espaços de articulação e negociação em busca de melhorias no cuidado.

Face ao exposto nesta categoria temática é possível entender que a dimensão gerenciar na enfermagem está articulado às finalidades do processo de trabalho, com

procedimentos de auxílio para planejamento, desenvolvimento e coordenação das atividades de enfermagem.

Instrumentos Gerenciais

Nesta categoria foram agrupados estudos que evidenciaram instrumentos ou ferramentas utilizadas na operacionalização do gerenciar em enfermagem. Estas ferramentas são empregadas com a finalidade de criar e implementar condições adequadas à produção do cuidado e de desempenho da equipe de enfermagem, ou seja, têm impacto direto no produto do processo de trabalho, sendo desenvolvidas e implementadas para aprimorá-lo.

A partir da análise dos estudos incluídos, foi possível a identificação e evidenciação de instrumentos ou ferramentas gerenciais de trabalho, sendo elas: 1) Planejamento; 2) Treinamento e Capacitação; 3) Governança compartilhada; 4) Liderança; 5) Comunicação efetiva; 6) Trabalho em equipe e 7) Gerenciamento do cuidado.

Dentro dos aspectos organizacionais, contempla-se o planejamento, trazido como ferramenta assistencial e gerencial por três artigos, sendo dois desenvolvidos no Brasil e um em Portugal. As autoras Ciampone, Tronchin e Melleiro²⁹ destacam que o planejamento compreende um conjunto de conhecimentos práticos e teóricos ordenados de modo a possibilitar a interação com a realidade e a programar as estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos e metas desejados e estabelecidos. Dois dos artigos ressaltam que o planejamento é um processo presente no cotidiano do trabalho gerencial e assistencial, sendo uma atividade privativa do enfermeiro^{16,21}. O planejamento diário é essencial, pois sem ele o enfermeiro encontra dificuldades em iniciar suas tarefas e começa seu trabalho administrando crises^{21,23}.

O planejamento foi discutido como elemento importante no cotidiano da gestão em enfermagem, porém os três artigos trazem a falta de conhecimento sobre esse processo e a demanda aumentada de trabalho como pontos dificultadores para a sua

implementação prática^{16,21,23}.

O enfermeiro de liderança está submetido, cotidianamente, a demandas que requerem ações planejadas. O planejamento, como instrumento de trabalho, é reconhecidamente uma ferramenta essencial para o gerenciamento dos serviços de saúde, sendo necessário investir em conhecimento e treinamento dos profissionais para correta utilização desta ferramenta. É preciso exercitar o processo de elaboração do planejamento, trabalhando inclusive as possibilidades utilizadas diante das dificuldades para operacionalização da ferramenta. Por vezes, é necessário a avaliação e replanejamento das ações, como forma de manter o controle frente às adversidades e garantir a realização da melhor prática disponível. Portanto, treinamento e prática diária podem ser o caminho para instituir o planejamento na rotina da gerência de enfermagem.

O aperfeiçoamento de ferramentas de gestão de enfermagem é fundamental para acompanhar a evolução tecnológica, as mudanças no contexto organizacional e assegurar a qualidade da assistência ao cliente. Nesse cenário, cinco estudos propuseram a adoção de modelo de gestão baseado na prática de governança compartilhada, que diz respeito à descentralização e gestão participativa^{5,16,18-19,24}. Esse modelo é caracterizado pela coordenação dos grupos envolvidos na prestação direta dos cuidados assistenciais, de forma descentralizada, a nível da unidade assistencial, na figura de um enfermeiro, líder da equipe.

Pesquisadores de Gana discutem a gestão compartilhada, trazendo inclusive o conceito de descentralização, que consiste na distribuição do poder aos demais níveis hierárquicos, o que possibilita uma tomada de decisão mais rápida e adequada à realidade vivenciada em cada setor específico e maior participação e comprometimento dos membros da equipe de enfermagem²⁴. De forma complementar, estudos realizados com enfermeiros responsáveis técnicos evidenciaram que o controle horizontal, resultado da descentralização, requer uma combinação de cooperação, coordenação e autonomia, o que estimu-

la relacionamentos flexíveis e fluentes em todo o hospital, melhorando assim o desempenho organizacional^{5,24}.

As ferramentas necessárias para implementação do modelo de gestão descentralizada são discutidas em um estudo brasileiro, que aborda o capital estrutural em uma instituição hospitalar¹⁹. As seguintes estratégias foram citadas por esse estudo: elaboração e implementação de plano de ação estratégica; implantação de comissões diversas como forma de assessoria técnica aos gestores; emprego de indicadores nos processos assistencial e administrativo, que devem nortear a análise periódica das ações para a tomada de decisões, as melhorias contínuas e a resolução de problemas administrativos e assistenciais, facilitando também a socialização do conhecimento; e processo de comunicação com reuniões formais e presenciais para a tomada de decisão, com valorização de ideias e atitudes oriundas dos profissionais durante o exercício do trabalho na inovação e resolução de problemas.

A gestão compartilhada vem intimamente associada ao fortalecimento da liderança, como competência e como função institucional^{5,18,24}. Os líderes são as figuras que representam a capilaridade da gestão nas unidades assistenciais, denominadas, de acordo com a estrutura organizacional específica da instituição hospitalar, como chefias de unidade, enfermeiros de referência, enfermeiros de liderança, coordenadores, entre outras nomenclaturas. Esses atores possibilitam que a gestão identifique e avalie os contextos das diferentes unidades hospitalares com o objetivo de implementar boas práticas em saúde direcionadas para processos de trabalho específicos. Associadamente, torna-se possível a existência de maior capacidade adaptativa, sendo oportunizado a aquisição de novas competências que permitem responder às demandas intempestivas, tão comuns atualmente. A nomenclatura se assemelha à utilizada neste estudo para se referir ao enfermeiro gestor, mas é possível perceber que estamos, neste momento, nos referindo aos atores que desempenham papéis de chefia de equipe e utilizam o instrumento

gerencial de liderança.

O Enfermeiro Gerente, que ocupa uma posição de liderança, deve promover o trabalho em equipe, ajudar a criar um clima de confiança, partilhar poder e valorizar seus liderados¹⁸, contemplando-se a autonomia como capacidade de liderança, concretizando a descentralização da gestão²¹. Salienta-se que essa possibilidade existe através da competência de liderança, que proporciona um ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades, a promoção e o estímulo à cooperação entre as equipes interdisciplinares e multiprofissionais, de forma a garantir atendimento humanizado.

Com a adoção dessa prática é possível diminuir conflitos, aumentar o envolvimento dos colaboradores nos processos de trabalho, melhorar utilização de recursos e diminuir as taxas de rotatividade de pessoal⁵. Para o exercício da liderança é essencial a existência de comunicação eficaz, sendo possível influenciar pessoas no alcance de objetivos comuns⁵. O processo de comunicação com reuniões formais, dialogadas e crítico-reflexivas, auxiliam na tomada de decisão, e possibilitam envolvimento e valorização dos profissionais, que podem expor suas ideias para resolução de problemas¹⁹, trazendo resultados positivos. É necessário adotar uma postura administrativa mais humanizada, aberta, flexível e que valorize o aprendizado contínuo.

Através do exercício da liderança é possível conciliar os objetivos organizacionais com os da enfermagem, resultando no aprimoramento da prática profissional e assistência de enfermagem adequada e qualificada²². A liderança está intimamente relacionada à comunicação efetiva e ao trabalho em equipe¹⁸. Traz em sua essência a necessidade de estabelecer uma direção e sincronizar esforços, se configurando em revitalização estratégica e instrumental, proporcionando habilidades e perspectivas aos gestores, possibilitando assim o alcance de resultados concretos e melhoria de desempenho.

Percebeu-se também, nessa revisão integrativa, a necessidade de estimular, aperfeiçoar e monitorar o trabalho em equipe,

pois este é fator determinante de qualidade assistencial²⁴ e se configura também em um instrumento gerencial. Espera-se que os enfermeiros, gerentes e líderes da equipe de enfermagem, consigam integrar a equipe na realização das atividades, favorecer um ambiente saudável de trabalho, estabelecendo a confiança e minimizando conflitos¹⁶.

A prática do enfermeiro em gerenciar o cuidado e promover o trabalho em equipe traz como consequência a atuação como líder. A liderança deve ser desenvolvida através de capacitações e atualizações, de forma a potencializar as competências e habilidades¹⁶.

O conhecimento científico instrumentaliza o enfermeiro com maior segurança para a tomada de decisão clínica e gerencial no contexto hospitalar e potencializa o avanço e prática de cuidados mais qualificados, ou seja, o domínio das melhores práticas. O processo decisório consciente e oriundo do conhecimento sustenta a governança dos enfermeiros sobre a prática assistencial.

A gerência do cuidado se configura como um dos principais campos da atuação profissional do enfermeiro nas instituições hospitalares, pois compreende a articulação entre as dimensões assistencial e gerencial na execução da sua prática. Ao gerenciar o cuidado de enfermagem, o enfermeiro promove a efetivação da oferta do cuidado de melhor qualidade.

A função gerenciar é um instrumento que possibilita a organização do processo de trabalho com o objetivo de torná-lo mais qualificado e produtivo na oferta de uma assistência de enfermagem universal, igualitária e integral³⁰. Não há cuidado de enfermagem possível se não houver a ordenação do processo de trabalho assistencial, que se configura na finalidade do processo gerencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção científica analisada possibilitou identificar atividades na dimensão gerenciar essenciais para o trabalho do enfermeiro: a organização do processo

de trabalho assistencial, administração da estrutura física, ambiente de trabalho e recursos materiais e gestão de pessoas. Quanto às ferramentas gerenciais foram identificados o planejamento, governança compartilhada, liderança, trabalho em equipe, capacitação, comunicação efetiva e gerência do cuidado.

É necessário o aperfeiçoamento na dimensão gerenciar em enfermagem de forma a acompanhar a evolução do cenário epidemiológico, organizacional e tecnológico. Novas práticas devem ser incluídas nos processos de trabalho utilizando a melhor evidência científica disponível. Gerenciar tem que ir além do ato de direcionar para que a equipe possa alcançar os objetivos, o gerente deve criar as condições para que os recursos humanos da organização respondam individualmente e criativamente, a um meio que requer adaptações permanentes.

Deve haver uma cultura de gestão firmemente baseada em evidências científicas de forma a contribuir para que os profissionais desenvolvam habilidades para aplicação de instrumentos que possibilitem a reflexão crítica e a transformação do seu processo de trabalho.

Evidenciar remodelação de processos de trabalho gerenciais e assistenciais, novas práticas de liderança e supervisão, práticas de impacto no estabelecimento do trabalho em equipe e interdisciplinar, na gestão de absenteísmo e de conflitos e gestão da qualidade devem ser priorizados como propostas de novos estudos, de forma a contribuir com a ciência da enfermagem e embasar as mudanças necessárias em direção a uma prática construída coletivamente, objetivando a melhoria da assistência ao paciente.

A pretensão é que seja ofertada, aos enfermeiros, a oportunidade de participação efetiva nas discussões e aperfeiçoamento constante do seu processo de trabalho, com autonomia para desenvolvimento de projetos e novos métodos de trabalho; e ao gerente de enfermagem a possibilidade de montar e conduzir a equipe com profissionais competentes, técnica e cientificamente, e capazes de gerenciar o cuidado.

REFERÊNCIAS

- Pereira IB, Lima JCF. Dicionário da educação profissional em saúde. 2 ed. Rio de Janeiro, 2008.
- Forte ECN, Pires DEP, Martins MMFPS, Padilha MICS, Schneider DF, Trindade LL. Processo de trabalho: fundamentação para compreender os erros de enfermagem. *Rev. esc. enferm.* 2019;53: e034849. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018001803489>
- Ayres JRCM. Ricardo Bruno: história, processos sociais e práticas de saúde. *Ciênc. saúde coletiva*, 2015; v. 20(3):905-912. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015203.00112015>
- Peduzzi M, Anselmi ML. O processo de trabalho de enfermagem: a cisão entre planejamento e execução do cuidado. *Rev. Bras. Enferm.* 2022; 55(4): 392-398. <https://doi.org/10.5935/0034-7167.20020086>.
- Siqueira CL, Bernadello ACF, Gasparino RC, Feldman LB, Cunha ICKO, Oliveira RA. et al. Conhecimento de enfermeiros responsáveis técnicos sobre competências gerenciais: um estudo qualitativo. *Rev. Bras. Enferm.* 2019; 72(1): p.43-48. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0761>
- Brasil. Lei no 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. Brasília, DF, 1986 [citado 2022 jul 15]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7498.htm
- Perseguino MG. Estrutura organizacional. In: Ferreira LSC, Rosa CDP, Mendes LS. (organizadores). *Gestão para enfermeiros*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018. p. 25-40,
- Santos JC. Administração em Enfermagem (livro eletrônico): como lidar com dificuldades no exercício gerencial. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018.
- Silva GTR, Gois RMO, Almeida DB, Santos TBS, Cantarino MSG, Queiroz PJP et al. Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: revisão integrativa. *Acta Paul Enferm.* 2021; 34: eAPE002095. <http://dx.doi.org/10.37689/actape/2021AR02095>
- Santos JLG, Pestana AL Guerrero P, MeirellesBSH, Erdman AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev. Bras. Enferm.* 2013; 66(2): 257-263. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>.
- Kurcgant P. Gerenciamento em Enfermagem. 3ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.
- Mendes, KDS, Silveira RCCP.; Galvão, C.M. Revisão Integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na Saúde e na Enfermagem. *Texto & Contexto – Enfermagem.* 2008; 17(4): 758-764, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
- Lockwood C, Munn Z, Porritt K. Qualitative research synthesis methodological guidance for systematic reviewers utilizing meta-aggregation. *International Journal of Evidence-Based Healthcare.* 2015; 13(3): 179-187, 2015 [acesso 2022 jul 12]. Disponível em: https://journals.lww.com/ijebh/Fulltext/2015/09000/Qualitative_research_synthesis__methodological.10.aspx
- Ouzzani M, Hammady H, Fedorowicz Z, Elmagarmid A. Rayyan — a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews.* 2016; 5(2010). DOI 10.1186/s13643-016-0384-4
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J., Altman DG. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med.* 2009;6(7): e1000097. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Copelli FHS, Oliveira RJT, Santos JLG, Magalhães ALP, Gregório VRR, Erdmann AL. Care management and nursing governance in a maternity ward: grounded theory. *Rev. Bras. Enferm.* 2017; 70(6), 1277-1283. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0116>
- Ducharme MP, Bernhardt JM, Padula CA, Adams JM. Leader Influence, the Professional Practice Environment, and Nurse Engagement in Essential Nursing Practice. *The Journal of Nursing Administration.* 2017; 47(7-8): 367-375, 2017. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000497.
- Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP.* 2017;51:e03206. <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>
- Cordeiro ALAO, Fernandes JD, Mauricio MDALL, Silva RMO, Barros CSMA, Roma CMC. Capital estrutural na gestão das enfermeiras em hospitais. *Texto contexto – enferm.* 2018; 27(2): e4880016. <https://doi.org/10.1590/0104-07072018004880016>
- Santos JLG, Copelli FHS, Oliveira RJT, Magalhães ALP, Gregório VRR, Erdmann AL. Ambiente de trabalho do Enfermeiro na Divisão de Enfermagem Materno-Infantil de um Hospital Universitário. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro.* 2018;8: e2099. <https://doi.org/10.19175/recom.v7i0.2099>
- Moraes VCO, Spiri WC. Desenvolvimento de um clube de leitura sobre o processo gerencial em enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.* 2019; 72(suppl1): 221-227. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0019>
- Pereira MV, Spiri WC, Spagnuolo RS, Juliani CMCM. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. *Rev. Bras. Enferm.* 2020; 73(3): e20180504. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>
- Martins MM, Trindade LL, Vandresen L, Amestoy SC, Prata AP, Vilela C. Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. *Rev. Bras. Enferm.* 2020; 73(suppl6): e20190336. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336>
- Ofei AMA, Paarima Y, A.M.A.; PAARIMA Y. Exploring the governance practices of nurse managers in the Greater Accra Region of Ghana. *Journal of Nursing Management.* 2021; 29(6): 1444-1453. <https://doi.org/10.1111/jonm.13288>
- Massarollo MCKB, Fernandes MFP, Santos MJ. Ética e gerenciamento em enfermagem. In: Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016
- Lorenzetti J, Oro J, Matos E, Gelbcke FL. Organização do trabalho da enfermagem hospitalar: abordagens na literatura. *Texto contexto – enferm.* 2014; 23(4): 1104-1112. <https://doi.org/10.1590/0104-07072014001510012>
- Castilho V, Baptista PCP. Gerenciamento de Recursos Físicos e Ambientais. In: Lima AFC. Gerenciamento em Enfermagem. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. p. 158-167.
- Garcia PC, Tronchin DMR, Fugulin FMT. Tempo de assistência e indicadores de qualidade em unidades de terapia intensiva. *Rev. Bras. Enferm.* 2019; 72(Suppl 1): 166-172. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0067>
- Ciamponi MHT, Tronchin DMR, Melleiro MM. Planejamento e processo decisório como instrumentos de trabalho gerencial. In: Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.
- Aguiar ABA, Costa RSB, Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos Serviços de Enfermagem: Um estudo bibliográfico. *Rev. Eletr. Enferm.* 2005; 7(3): 318-326, 2005. <https://doi.org/10.5216/ree.v7i3.901>