

PRÁTICAS DE GESTÃO EM ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Nursing Management Practices in Health Service

Maria Clara Soares Dantas¹.
Ana Cláudia de Queiroz ¹
Andrielly Cavalcante Fonseca¹.
Monique Pereira da Silva¹.
Luciana Dantas Farias Andrade²

¹Graduanda em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCCG), Campus Cuité, Cuité – Paraíba.

²Professora Doutora do curso de Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCCG), Campus Cuité, Cuité – Paraíba.

Autor correspondente:
Luciana Dantas Farias Andrade
luciana.dantas.farias@gmail.com

Recebido em: 29/06/2020
Aceito em: 17/08/2020

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

RESUMO

Trata-se de um estudo que teve por objetivo conhecer os principais assuntos publicados em periódicos envolvendo a gestão em enfermagem. Baseado metodologicamente na revisão integrativa da literatura, buscou aprofundar temas que fossem interessantes e úteis para a sociedade, uma vez que se faz necessário ampliar os conhecimentos acerca da gestão em enfermagem. Após escolha do tema e formulação da questão norteadora da pesquisa, foi feita a busca nas bases de dados LILACS, MEDLINE, SCIELO, CAPES e PUBMED a fim de identificar os estudos que foram inseridos com base nos critérios pre-

viamente estabelecidos para posterior análise. Foram identificadas duas áreas temáticas inter-relacionadas: “Fundamentos da gestão em enfermagem”, “Gestão aplicada na Atenção Primária, Média Complexidade e Alta Complexidade”. Concluiu-se que diante da gama de produções encontradas, a gestão ainda é uma fragilidade na atuação do enfermeiro, sendo sugeridas medidas que potencializem o seu desempenho diante da associação entre assistência e gerência nos serviços de saúde.

Palavras-chave: Enfermagem; Gestão em enfermagem; Gestão em saúde.

ABSTRACT

The objective of this study was to know the main subjects published in journals on nursing management. Based on the integrative literature review, it aimed to deepen the themes that are interesting and useful for society, since it is necessary to expand the knowledge about nursing management. After choosing the topic and the research guiding question, a search was conducted on the LILACS, MEDLINE, SCIELO, CAPES, and PUBMED databases to identify the studies according to the previously established criteria for further analysis. Two interrelated thematic areas were identified: “Fundamentals of nursing management” e “Management applied in Primary Care, Medium Complexity and High Complexity.” It was possible to conclude that, given the range of the results found, management is still a weakness in the nurses’ performance, suggesting measures to enhance their performance in the face of the association between assistance and management in health services.

Keywords: *Nursing; In nursing; Health management.*

INTRODUÇÃO

A presente investigação está vinculada ao Grupo de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Saúde e Enfermagem - GEPISE e é fruto de inquietações em face da importância das discussões envolvendo a gestão em enfermagem devido ao interesse dos estudantes pelos aspectos epistemológicos do cuidar em saúde ao indivíduo, família e coletividade em detrimento aos aspectos subjetivos que, muitas vezes, a administração e gestão dos serviços apresentam.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

As discussões reflexivas no contexto dos grupos de pesquisa promovem a formação de novos pesquisadores e produzem conhecimentos avançados com a necessidade de infraestrutura física, pessoal, organizativa e logística. A prática da produção de conhecimentos é considerada um processo coletivo, dinâmico, contínuo e complementar, além de integrar tecnologias da informação e comunicação na produção, consumo e disseminação de conhecimento, por esta razão, faz-se alusão às discussões no âmbito do GEPISE e sua importância para a construção de uma proposta que reflita a importância da produção científica envolvendo a gestão em enfermagem (ERDMANN *et al.*, 2013).

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa que é o primeiro passo para a construção do conhecimento científico. Consiste na construção de uma análise ampla da literatura, a qual contribui para discussões sobre métodos, resultados de pesquisas e reflexões sobre a realização de futuros estudos, pois é por meio desse processo que novas teorias surgem, bem como são reconhecidas lacunas e oportunidades para a realização de novos estudos num assunto específico (INGRAM *et al.*, 2006).

Esse método objetiva o entendimento sobre um determinado tema com base em pesquisas anteriores e possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo conclusões gerais a respeito de uma área de estudo em particular e proporcionando a geração de novos conhecimentos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003).

Os estudiosos consideram a primeira etapa como norteadora para a condução de uma revisão integrativa bem elaborada. O assunto deve ser definido de maneira clara e específica. A objetividade inicial predispõe todo o processo a uma análise direcionada e completa, com conclusões de fácil identificação e aplicabilidade (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Desta forma, a primeira etapa do processo de elaboração da revisão integrativa se inicia com a definição de um problema e a formulação de uma pergunta de pesquisa. A questão norteadora desta revisão foi: Quais as pesquisas que estão sendo produzidas no contexto da gestão em enfermagem?

Após a escolha do tema e a formulação da questão norteadora da pesquisa, foi feita a busca nas bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS); Medi-

cal Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE); Scientific Electronic Library Online (SciELO); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); National Library of Medicine National Institutes of Health (PubMed). Para busca dos descritores de assunto foi consultado o Medical Subject Heading (MeSH) da National Library of Medicine National Institutes of Health (PubMed). Utilizou-se os descritores: “Enfermagem”, “Gestão em enfermagem” e “Gestão em Saúde”, usando o operador booleano “AND”, esses sendo associados ou individualmente a fim de identificar quais estudos seriam inseridos. A busca levou em consideração os critérios de inclusão e exclusão.

Sendo os critérios de inclusão: Estudos que foram indexados nas bases de dados a partir dos descritores previamente estabelecidos; Estudos que abordam a gestão em enfermagem como estratégia para qualidade da assistência; Publicações divulgadas nos idiomas português (Brasil), espanhol e inglês; Publicações disponibilizadas na íntegra e de forma gratuita; Publicações na modalidade de artigos científicos; Tempo de publicação nos últimos 10 anos (2007 a 2017). E os critérios de exclusão: Publicações que não versam sobre o tema; Publicações divulgadas em idioma mandarim, japonês ou diferente do português (Brasil), espanhol e inglês; Publicações indisponíveis na íntegra e que demandasse efetuar pagamento prévio; Publicações estruturadas em formato de editoriais, comentários, comunicações breves, artigos de reflexão, documentários, ensaios, resumos de teses e resenhas; Publicações anteriores ao ano de 2007.

DESENVOLVIMENTO RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da revisão integrativa, foram selecionadas 181 publicações disponíveis na íntegra. O primeiro passo para seleção dos trabalhos foi a leitura dos títulos e dos resumos de todos os artigos identificados nas bases de dados que atenderam criteriosamente a seleção previamente estabelecida (critérios de inclusão), relacionada com o objetivo e com a questão norteadora da pesquisa.

Após leitura exaustiva dos artigos aceitos, obteve-se a recusa de 160 artigos, pois seu decorrer metodológico e temático não apresentava convergência com a questão norteadora. Restando, assim, um total de 21 publicações.

Em relação ao periódico de publicação, frente aos resultados dos 21 artigos, houve predomínio das revistas Rev. Esc. Enferm. USP, Revista Baiana de Saúde Pública e Revista de Atenção à Saúde com

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

9% cada e os demais periódicos obtiveram 5% cada do valor total. Quanto aos autores, 29 (48%) foram escritos por graduados de enfermagem, 7 (12%) por graduandos de enfermagem, 12 (20%) por doutores, 8 (14%) por pós-doutores e o restante por biólogo, psicoterapeuta e administrador.

Quanto às regiões do país onde os estudos foram produzidos, as regiões Sul e Sudeste são as que mais se destacam, seguidas do Nordeste, Norte e Centro-oeste. Supõe-se que esse destaque seja devido ao grande número de grupos de pesquisa e programas nesses locais, o que incentiva as pesquisas.

Referente ao ano de publicação, 1 (4%) foi publicado no ano de 2013, 8 (38%) no ano de 2014, 4 (19%) em 2015, 6 (28%) em 2016 e, por fim, 2 (9%) no ano de 2017, tendo predomínio de publicações no ano de 2014. Todos são escritos no idioma português. Quanto ao tipo de estudo, 5 (23,8%) são estudos de revisão integrativa, 10 (47,6%) são estudos com abordagem qualitativa, 3 (14,3%) são relatos de experiência, 3 (14,3%) de triangulação, 1(4,76%) é estudo transversal e quantitativo.

No Quadro 1, estão especificados os títulos, objetivos, autores, anos de publicação e periódicos de cada pesquisa, uma adaptação do instrumento validado por Ursi e Galvão (2006). Os artigos foram nomeados de A1 a A21.

Tabela 1 - Distribuição das publicações incluídas na análise segundo os títulos, objetivos, autores, anos de publicação e periódicos.

	TÍTULO	OBJETIVO	AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO	PERIODICO
A1	Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de Enfermagem	Caracterizar as competências de enfermeiros gerentes de um Hospital de ensino e as estratégias organizacionais para mobilizar essas competências.	CAMELO, S. H. H.; ROCHA, F. L. R.; CHAVES, L. D. P.; SILVA, V. L. S.; SOARES, M. I.	2016	Ciência y enfermería
A2	Práticas de monitoramento na gestão municipal em saúde e sua interface com a Enfermagem	Analisar as práticas de monitoramento desenvolvidas pelos municípios e as interfaces com a prática da Enfermagem.	REUTER, C. L. O.; SANTOS, V. C. F.; BOTTEGA, C. G.; ROESE, A.	2016	Revista Gaúcha de Enfermagem

A3	Gerência de unidade básica de saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados	Identificar as características dos gerentes, o uso da instrumentos gerenciais na atenção básica e analisar diferenças desses aspectos em municípios de diferentes portes populacionais.	CARVALHO, B. G.; PEDUZZI, M.; NUNES, E. F. P. A.; LEITE, F. S.; SILVA, J. A. M.	2014	Rev. Esc. Enferm. USP
A4	Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um Hospital universitário	Conhecer a percepção de enfermeiros gerentes sobre o processo de gestão na Enfermagem.	MULLER, L. A.; LIMA, S. B. S.; EBERHARDT, T. D.; FONSECA, G. G. P.; RABELO, S. K.; FONSECA, D. F.	2017	Rev. de Enfermagem UFPE
A5	Prática gerencial do enfermeiro na estratégia saúde da família	Analisar a prática gerencial dos enfermeiros na estratégia saúde da família.	XAVIER-GOMES, L. M.; BARBOSA, T. L. A.; SILVA, C. S. O.; LOPES, J. R.; LEITE, M. T. S.	2015	Trab. Educ. Saúde
A6	Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde	Analisar as características da produção científica nacional sobre enfermagem no gerenciamento das unidades básicas de saúde entre 2009 e 2014.	MADUREIRA, G. C.; SANTOS, M. F.; SANTOS, D. S. S.; BATALHA, E. M. S. S.	2016	Revista Baiana de Saúde Publica
A7	Gestão de unidade básica de saúde em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidade e dificuldades relacionadas	Analisar o cotidiano do trabalho de gerentes e o uso de instrumentos para o gerenciamento de unidades básicas de saúde (UBS).	BAZZO-ROMAGNOLLI, A. P. B.; GIMENEZ-CARVALHO, B. G.; POLO DE ALMEIDA NUNES, E. F.	2014	Rev. Gerenc, Polit.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

A8	Gestão do trabalho na saúde com a palavra, atores da estratégia saúde da família	Discutir a gestão do trabalho na Estratégia saúde da Família (ESF) a partir dos sentidos atribuídos pelos gestores e trabalhadores às políticas nesse campo, bem como de suas implicações para as equipes de saúde da família.	FELSKY, C. N.; LIMA, R. C. D.; GARCIA, A. C. P.; FRANÇA, T.; ANDRADE, M. A. C.	2016	Revista Brasileira Pesq. Saúde
A9	Gestão Hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando o aprimoramento das práticas administrativas em hospitais	Realizar um levantamento da literatura científica atinente às temáticas da gestão hospitalar e aos projetos aplicados ao ambiente hospitalar.	FARIAS, C. F.; ARAÚJO, F. O.;	2017	Ciência & Saúde Coletiva
A10	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.	RIBEIRO, A. B. A.; REIS, R. P.; BEZERRA, D. G.	2015	Revista Brasileira de Ciências da Saúde
A11	Governança da prática profissional do enfermeiro no ambiente hospitalar: pesquisas de métodos mistos	Elaborar um modelo interpretativo sobre a governança da prática profissional do enfermeiro no ambiente hospitalar.	SANTOS, J. L. G.; ERDMANN, A. L.	2015	Rev. Latino Americana de Enfermagem
A12	A gerência de Enfermagem como unidade de apoio às unidades de negócio: relato de experiência	Relatar a experiência da implantação do modelo de gestão compartilhada e descentralizada.	BONFIM, I. M.; SALTO JÚNIOR, J. J.; YOSHIOKA, E. M.	2014	Revista de Atenção a Saúde

A13	A visão do enfermeiro/gestor sobre a necessidade de implementar apoio psicológico aos profissionais do serviço de atendimento móvel de urgência	Analisar a visão do enfermeiro/gestor sobre a necessidade de implementar o apoio psicológico aos profissionais.	MESQUITA, K. L.; GOMES, G. P. L. A.; SILVA, M. J. B. F.; SANTOS, L. F.	2014	Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro
A14	Desafios encontrados por estudantes de enfermagem na prática gerencial em uma unidade de saúde da família no município de Maceió: um relato de experiência	Relatar a experiência de estudantes de enfermagem sobre as dificuldades encontradas pelo enfermeiro na prática gerencial em uma Unidade de Saúde da Família (USF).	BEZERRA, M. V. M.; MATIAS, J. F.; MARTINS, C. M. A.; SALES, M. L. H.; MARCIEL, M. P. G. S.	2015	Revista Iberoamericana de Educación e Investigación
A15	A cultura organizacional de um hospital público brasileiro	Analisar a cultura organizacional de um hospital público brasileiro.	ROCHA, F. L. R.; MARZIALE, M. H. P.; CARVALHO, M. C.; Id, S. F. C.; CAMPOS, M. C. T.	2014	Rev Ecs Enferm USP
A16	Gerenciamento de enfermagem em serviço hospitalar de emergência: revisão integrativa da literatura	Analisar artigos científicos que versam a respeito da atuação do enfermeiro no gerenciamento em serviço hospitalar de emergência.	ANTONELLI, R. C.; BELLUCCI JÚNIOR, J. A.	2014	Semina: Ciências Biológicas e da Saúde

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

A17	Gerenciamento de enfermagem em unidade de emergência: dificuldades e desafios.	Identificar as dificuldades e os desafios em relação ao gerenciamento de enfermagem em uma Unidade de Emergência, bem como relatar as atividades gerenciais desenvolvidas pelos enfermeiros.	ZAMBIAZI, B. R. B.; COSTA, A. M.	2013	Revista de Atenção a Saúde
A18	Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes	Identificar quais as principais estratégias gerenciais utilizadas e as dificuldades gerenciais encontradas na meditação dos conflitos dentro do ambiente de trabalho pelo enfermeiro atuante em posição de gerência.	LIMA, S. B. S.; RABENSCHLAG, L. A.; TONINI, T. F. F.; MENEZES, F. L.; LAMPERT, A. N.	2014	Revista de Enfermagem UFSM
A19	O pensamento complexo e suas repercussões na gestão em enfermagem e saúde	Evidenciar o conhecimento científico sobre a teoria de complexidade nas publicações científicas sobre gestão em enfermagem e saúde.	COPELLI, F. H. S.; OLIVEIRA, R. J. T.; OLIVEIRA, C. M. S.; MEIRELLES, B. H. S.; MELLO, A. L. S. F.; MAGALHAES, A. L. P.	2016	Aquichan
A20	Apoio institucional para gerenciamento da atenção básica: um relato de experiência	Descrever as atividades desenvolvidas pela equipe gestora da Atenção Básica do município de Santo Antônio de Jesus, Bahia, por meio do apoio institucional.	REIS, A. P.; ALMEIDA, M. F. A.; ANDRADE, I. M.; DALTRO, E. F. M. A.	2016	Revista Baiana de Saúde Pública

A21	A experiência da educação permanente como estratégia de gestão com os auxiliares de enfermagem	Relatar a experiência da implantação da EP, reconhecendo os limites e as potencialidades dessa estratégia de gestão e reflexão da prática dos auxiliares de enfermagem do Hospital das Clínicas - Unidade II Materno Infantil.	PEREIRA, F. M.; BARBOSA, V. B. A.; VERNASQUE, J. R. S.;	2014	Rev Min Enferm REME
-----	--	--	--	------	------------------------

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

Fonte: ARQUIVO PESSOAL (2018)

Após leitura, análise e síntese do conteúdo dos artigos, levando em consideração a questão norteadora e o objetivo deste estudo, foram identificadas duas áreas temáticas inter-relacionadas: “Fundamentos da gestão em enfermagem”, “Gestão aplicada na Atenção Primária, Média Complexidade e Alta Complexidade”.

Fundamentos da gestão em enfermagem

A relação entre os artigos demonstrou a importância do cuidado a partir da produção de novos modelos de saúde aliados a estratégias na promoção do cuidado, sendo aplicadas de forma qualificada e humanizada. Entretanto, tais estratégias precisam ser desenvolvidas a partir de experiências vividas, adquiridas em programas de educação permanente, em cursos ou até mesmo na formação acadêmica e curricular dos profissionais em questão, exigindo articulação com toda a equipe multiprofissional. Desta forma, agregando e engrandecendo os seus conhecimentos teóricos e práticos (REUTER *et al.*, 2016; RIBEIRO; REIS; BEZERRA, 2015).

O enfermeiro, como gestor do cuidado, é responsável pelas ações por ele concebidas. Diante disso, é possível perceber que para o seu pleno progresso são necessárias habilidades e técnicas para maior resolutividade de desafios que são inerentes à sua função. Em busca a padrões, as necessidades são variáveis e complexas, exigindo demandas e carências distintas, coagindo autonomia, inovação e criatividade por parte do gestor; essas, portanto são adquiridas e edificadas no cotidiano dos serviços de saúde (REUTER *et al.*, 2016; RIBEIRO; REIS; BEZERRA, 2015; COPELLI *et al.*, 2016).

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

Outro ponto abordado foi a autonomia e seu conceito aplicado aos profissionais. Autonomia entende-se como habilidade do indivíduo em orientar-se em ações com base em um julgamento previamente estabelecido. Enfatizada como fator contribuinte na gestão do cuidado, principalmente de doenças crônicas, garante o aprendizado e adaptabilidade, podendo ser aplicada a prática a fim de acolher todas as necessidades de saúde (RIBEIRO; REIS; BEZERRA, 2015; COPPELLI *et al.*, 2016).

A inexistência de uma cultura organizacional também é enfatizada nos artigos, uma vez que compreende um sistema de valores que são compartilhados por todos os membros da equipe se diferenciando dos demais, quanto mais se conhece a cultura dos seus membros, maior a probabilidade de um bom desenvolvimento. A carência dessa cultura dificulta a comunicação com o exterior e a formação de elos com outras instituições, por exemplo (REUTER *et al.*, 2016; RIBEIRO; REIS; BEZERRA, 2015).

O profissional enfermeiro, como gestor do cuidado, é um dos principais responsáveis pela consolidação dos dados, entretanto, devido à fragmentação da assistência que resulta em uma baixa eficiência, eficácia e efetividade, torna-se difícil a implementação da monitorização e avaliação desses dados. Para isto, a inclusão dos sistemas de informatização, sistematização e de educação permanente é apontada como uma possível solução, visto que propõe qualificar a formulação e a execução, consolidando o processo de monitoramento de maneira efetiva, de baixo custo financeiro e de forma simples, além de obter melhorias na qualidade dos processos de saúde (REUTER *et al.*, 2016; RIBEIRO; REIS; BEZERRA, 2015).

Gestão aplicada na Atenção Primária, Média Complexidade e Alta Complexidade

A história da gestão brasileira, assim como a da cultura do Brasil é caracterizada por uma série de interesses econômicos em direção à globalização e ao liberalismo. Por esses e tantos outros motivos, a estrutura das instituições públicas brasileiras são de forma verticalizada com forte traço na hierarquização e centralização do poder nas mãos de poucos. Apesar de ainda serem fortes na sociedade contemporânea, faz-se necessário metodologias inovadoras em face à cultura a fim de horizontalizar e garantir qualidade na assistência prestada (ROCHA *et al.*, 2014).

Diante do exposto, os artigos elencam algumas soluções para tal problemática, como a educação permanente, investimentos em

tecnologias, dinamização da gestão de modo a torná-la compartilhada, horizontal e descentralizada, como também mudança na cultura organizacional. Essas sugestões têm o objetivo de aprimorar a gestão assistencial e gerencial no âmbito da atenção primária, média complexidade e alta complexidade, buscando satisfazer as carências e contornar/superar as adversidades (CAMELO *et al.*, 2016; LIMA *et al.*, 2017; BAZZO-ROMAGNOLLI; GIMENEZ-CARVALHO; POLO DE ALMEIDA NUNES, 2014; FARIAS; ARAUJO, 2017; SANTOS; ERDMANN, 2015; BONFIM; SALTO JÚNIOR; YOSHIOKA, 2014; MULLER *et al.*, 2017).

Entretanto, essas medidas tornam-se árduas para serem alçadas visto que o enfermeiro, como líder no serviço de saúde, tende a se responsabilizar por múltiplos papéis, dentre eles a assistência no cuidado e a gerência. Muitos profissionais de enfermagem relatam insatisfação com a remuneração salarial, já que não existe diferenciação dos demais membros da categoria profissional. Diante deste trabalho exaustivo e sobrecarregado, o enfermeiro gestor tende para a demanda em que lhe é ofertada no contexto da assistência, tanto na atenção primária, média complexidade ou alta complexidade e acaba por deixar em segundo plano as medidas administrativas da instituição (XAVIER-GOMES *et al.*, 2015; MADUREIRA *et al.*, 2016; BAZZO-ROMAGNOLLI; GIMENEZ-CARVALHO; POLO DE ALMEIDA NUNES, 2014; FELSKY *et al.*, 2016; BEZERRA *et al.*, 2015; ANTONELLI; BELLUCCI JÚNIOR, 2014; ZAMBIAZI; COSTA, 2013; LIMA *et al.*, 2014; REIS *et al.*, 2016).

O perfil dos enfermeiros gestores é predominantemente do sexo feminino, uma vez que a enfermagem, como arte do cuidar, remete aos aspectos sócio históricos da profissão, como a fragilidade, delicadeza e amor da mulher. Entretanto, é preciso desmistificar essa concepção já que, no tempo atual e moderno, as mulheres ganham cada vez mais espaço na sociedade e descontrolam cotidianamente esses pensamentos. Como também os cargos de gerentes são ocupados por enfermeiros com mais idade, buscando desses a prática e/ou experiência nesta área (CAMELO *et al.*, 2016; CARVALHO *et al.*, 2014; SANTOS; ERDMANN, 2015; MESQUITA *et al.*, 2014; PEREIRA; BARBOSA; VERNASQUE, 2014).

O bom relacionamento com a equipe é um fator que facilita o desempenho na atenção primária, média complexidade ou alta complexidade, garantindo a eficácia e a eficiência no cuidado prestado. Em contrapartida, a falta de interação dos membros da equipe multiprofissional ou seu número reduzido gera uma assistência fragmentada, insatisfatória e inadequada, acabando por contradizer as convicções dos estabelecimentos assistenciais de saúde da necessidade de oferta

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

de uma assistência humanizada e holística. Desta forma, a carência de instrumentos e recursos que seriam capazes de facilitar a atuação do enfermeiro interfere diretamente nas competências tanto assistenciais como administrativas em prol de oferecer um serviço de qualidade ao paciente (CARVALHO *et al.*, 2014; XAVIER-GOMES *et al.*, 2015; MADUREIRA *et al.*, 2016; BAZZO-ROMAGNOLLI; GIMENEZ-CARVALHO; POLO DE ALMEIDA NUNES, 2014; BEZERRA *et al.*, 2015).

O profissional líder é o norteador e o inspirador das ações de sua equipe no que tange à atenção primária, média complexidade e alta complexidade, influenciando o ambiente a fim de tornar o trabalho satisfatório, mas para isso é preciso que a relação enfermeiro-equipe-usuário seja efetiva. Algumas das várias competências do profissional gestor é a comunicação e a gestão de pessoas, e são essas que irão ou não garantir uma boa relação interpessoal a depender das decisões e inovações feitas pelo enfermeiro. A falta de perfil de liderança também é apontada como um desafio, visto que a liderança é considerada uma das mais relevantes e citadas competências do enfermeiro. Essa pode estar associada à resolutividade e capacitação/qualificação dos profissionais de enfermagem (CAMELO *et al.*, 2016; LIMA *et al.*, 2017; FARIAS; ARAUJO, 2017; ANTONELLI; BELLUCCI JÚNIOR, 2014; ZAMBIAZI; COSTA, 2013).

CONCLUSÃO

A análise das publicações permitiu identificar que a gestão em enfermagem está presente e é elucidada desde a formação acadêmica dos profissionais de modo a viabilizar o desenvolvimento de habilidades e favorecendo a sua atuação no mercado de trabalho, uma vez que o enfermeiro necessita das competências gerenciais em todas as esferas da profissão.

As publicações elencam os principais fatores limitadores da assistência da enfermagem, dentre eles a múltipla função e o número insuficiente de profissionais nos serviços de saúde, resultando em uma sobrecarga e uma demanda exaustiva de trabalho. Também são evidenciadas as vulnerabilidades em relação à falta de vínculos nas relações interpessoais, descontinuidade da assistência, estresse e insatisfação profissional e pessoal. Para tanto, os artigos propõem algumas medidas para potencializar a assistência de enfermagem, como educação permanente, investimentos em tecnologias e dinamização da gestão, tornando-a compartilhada, horizontal e descentralizada.

Diante do exposto, é possível verificar a influência do enfer-

meiro como gestor do cuidado, assim como suas limitações, sendo esse o principal componente no setor saúde, superando os obstáculos a fim de ampliar, garantir e efetivar um serviço de qualidade e condizente com as demandas dos usuários, firmado nas experiências do cotidiano.

Mesmo diante de uma variedade de produções encontradas, pode-se dizer que a gestão em enfermagem ainda é uma fragilidade na atuação do enfermeiro, sugerindo-se medidas que potencializem o seu desempenho diante da associação entre assistência e gerência no âmbito dos diversos níveis de assistência a saúde. Este estudo contribuiu para ampliar as discussões envolvendo aspectos gerenciais do enfermeiro despertando a relevância da produção de estratégias em profissionais a fim da promoção da valorização do mesmo e da implantação de inovadores modelos de gestão.

AGRADECIMENTOS

O projeto fez parte do Programa Institucional de Iniciação Científica- PIBIC/CNPQ-UFCG, tendo como apoio para sua realização o CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil, para o qual aproveito o espaço para prestar os devidos agradecimentos na realização desta pesquisa, valorizando a construção de novos saberes, garantindo que os estudantes de graduação busquem a excelência em sua formação profissional e científica.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

REFERÊNCIAS

ANTONELLI, R. C.; BELLUCCI JÚNIOR, J. A. Gerenciamento de enfermagem em serviço hospitalar de emergência: revisão integrativa da literatura. **Semina: Ciências Biológicas e da Saúde**, Londrina, v. 35, n. 2, p. 137-146, 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminabio/article/viewFile/18653/16249%3E>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

BAZZO-ROMAGNOLLI, A. P.; GIMENEZ-CARVALHO, B.; POLO DE ALMEIDA NUNES, E. F. Gestão de unidade básica de saúde em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidades e dificuldades relacionadas. **Rev. Gerenc. Polít. Salud.**, v. 13, n. 27, p. 168-180, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v13n27/v13n27a10.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2018.

BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. **Home Health Nurse**, v. 21, n. 12, p. 804-11, dez., 2003.

BEZERRA, M. V. M. *et al.* Desafios encontrados por estudantes de enfermagem na prática gerencial em uma Unidade de Saúde da Família no município de Maceió: um relato de experiência. **Revista Iberoamericana de Educación e Investigación em Enfermería**, v. 5, n. 3, p. 36-41, 2015. Disponível em: <<https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/171/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

BONFIM, I. M.; SALTO JÚNIOR, J. J.; YOSHIOKA, E. M. A gerência de Enfermagem como unidade de apoio às unidades de negócio: relato de experiência. **RAS**, v. 16, n. 64, jul. /set., 2014.

CAMELO, S. H. H. *et al.* Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. **Cienc. Enferm.**, v. 22, n. 1, p. 75-86, 2016. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v22n1/art_07.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

CARVALHO, B. G. *et al.* Gerência de unidade básica de saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados. **Rev Esc Enferm. USP**, v. 48, n. 5, p. 907-14, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/pt_0080-6234-reeusp-48-05-907.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

COPELLI, F. H. S. *et al.* O pensamento complexo e suas repercussões na gestão em enfermagem e saúde. **Aquichan**, v. 16, n. 4, p. 501-512, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v16n4/1657-5997-aqui-16-04-00501.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2018.

ERDMANN, A. L. *et al.* A atenção secundária em saúde: melhores

práticas na rede de serviços. **Rev. Latino-Am. Enfermagem.**, v. 21, n. 8, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rlae/v21nspe/pt_17.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2018.

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232017002601895&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 out. 2018.

FELSKY, C. N. *et al.* Gestão do trabalho na saúde: com a palavra, atores da Estratégia Saúde da Família. **Rev. Bras. Pesq. Saúde**, v. 18, n. 1, p. 102-110, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/15141-Texto%20do%20artigo-41947-1-10-20170303.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

INGRAM, L. *et al.* **Writing a literature review and using a synthesis matrix**. 2006. Disponível em: <<https://tutorial.dasa.ncsu.edu/wp-content/uploads/sites/29/2015/06/synthesis-matrix.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

LIMA, S. B. S. *et al.* Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. **Rev. Enferm. UFSM**, v. 4, n. 2, p. 419-428, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/11888/pdf>>. Acesso em: 12 out. 2018.

MADUREIRA, G. C. *et al.* Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. **Rev. Baiana Saúde Pública**, v. 40, n. 4, p. 848-861, dez., 2016. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-876016>>. Acesso em: 13 out. 2018.

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 Enferm.**, v. 17, n. 4, p. 758-64, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MESQUITA, K. L. *et al.* A visão do enfermeiro/gestor sobre a necessidade de implementar apoio psicológico aos profissionais do serviço de atendimento móvel de urgência. **Rev. Enferm. Centro Oeste Mineiro**, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/453/576>>. Acesso em: 12 out. 2018.

MULLER, L. A. *et al.* Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário. **Rev. Enferm. UFPE.**, v. 11, n. 12, p. 5321-7, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/231332/25488>>. Acesso em: 27 out. 2018.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. **SALUSVITA**, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

DANTAS, Maria Clara Soares *et al.* Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. *SALUSVITA*, Bauru, v. 39, n. 2, p. 565-581, 2020.

PEREIRA, F. M.; BARBOSA, V. B. A.; VERNASQUE, J. R. S. A experiência da educação permanente como estratégia de gestão com os auxiliares de enfermagem. **REME Rev. Min. Enferm.**, v. 18, n. 1, p. 228-235, 2014. Disponível em: <<https://www.reme.org.br/artigo/detalhes/921>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

REIS, A. P. *et al.* Apoio institucional para gerenciamento da atenção básica: um relato de experiência. **Rev. Baiana de Saúde Pública**, v. 10, n. 2, p. 532-542, 2016. Disponível em: <<http://www.rbsp.sesab.ba.gov.br/index.php/rbsp/article/view/2112>>. Acesso em: 13 out. 2018.

REUTER, C. L. O. *et al.* Práticas de monitoramento na gestão municipal em saúde e sua interface com a enfermagem. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 37, e. 2016-0019, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rngenf/v37nspe/0102-6933-rngenf-1983-14472016esp2016-0019.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

RIBEIRO, A. B. A.; REIS, R. P.; BEZERRA, D. G. Gestão em Saúde Pública: um enfoque no papel do enfermeiro. **Rev. Bras. Ciências da Saúde**, v. 19, n. 3, p. 247-252, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rbcs/article/view/22126/15077>>. Acesso em: 13 out. 2018.

ROCHA, F. L. R. *et al.* A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v. 48, n. 2, p. 308-14, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

SANTOS, J. L. G.; ERDMANN, A. L. Governança da prática profissional do enfermeiro no ambiente hospitalar: pesquisa de métodos mistos. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 23, n. 6, p. 1024-32, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rlae/v23n6/pt_0104-1169-rlae-23-06-01024.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

URSI, E. S.; GAVÃO, C. M. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, p. 124-131, fev., 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692006000100017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 nov. 2018.

XAVIER-GOMES, L. M. *et al.* Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família. **Trab. educ. saúde.**, v. 13, n. 3, p. 695-707, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tes/v13n3/1981-7746-tes-13-03-0695.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2018.

ZAMBLIAZI, B. R. B.; COSTA, A. M. Gerenciamento de enfermagem em unidade de emergência: dificuldades e desafios. **RAS**, v. 15, n. 61, out./dez., 2013.

