

O papel do enfermeiro na Gestão Hospitalar e suas competências

The role of nurses in Hospital Management and their skills

Corresponding author

Ana Carolina Santos Bardella

Centro Universitário Assis Gurgacz

Sb.anacarolina@gmail.com

Letícia Moraes Mocelin

Centro Universitário Assis Gurgacz

Thaís de Souza Machry Carminati

Centro Universitário Assis Gurgacz

Resumo: A administração do enfermeiro tem um reflexo significativo na equipe e na qualidade de assistência prestada ao paciente. Um bom líder com um vasto conhecimento administrativo e assistencial pode transformar e fortalecer uma equipe, fazendo com que haja um melhor desempenho de seus colaboradores. Contudo, o trabalho do enfermeiro vai muito além da assistência e neste artigo o tema abordará sobre as competências do enfermeiro na gestão hospitalar e seus maiores desafios em exercer o cargo. **Metodologia:** O trabalho adotou uma metodologia de pesquisa descritiva, com base em revisão bibliográfica narrativa. A revisão de literatura abrangeu trabalhos publicados com consulta a fontes como Scielo, LILACS, Portal Domínio Público, BDTD e Google Acadêmico, os critérios de inclusão foram baseados na relevância do conteúdo, enquanto os artigos inacessíveis, experimentais e não relacionados ao tema foram excluídos. Emergiu quatro tópicos: Gestão Hospitalar; A prática do Gerenciamento na Enfermagem; Competências do Enfermeiro Gerencial e Desafios. **Conclusão:** O estudo permite concluir que o papel do enfermeiro como gestor do cuidado em saúde é fundamental, pois o mesmo poderá buscar ações assistenciais e administrativas como estratégia preventiva de problemas e complicações de saúde.

Palavras-chaves: Gerenciamento da prática profissional; Enfermagem; Assistência hospitalar; Planejamento.

Abstract: Nurse management has a significant impact on the team and the quality of care provided to the patient. A good leader with vast administrative and assistance knowledge can transform and strengthen a team, ensuring better performance from its employees. However, the nurse's work goes far beyond care and in this article the topic will address the nurse's skills in hospital management and their biggest challenges in carrying out their duties. **Contextualization and analysis:** The work developed a descriptive research methodology, based on a narrative bibliographic review. The literature review covers works published by consulting sources such as Scielo, LILACS, Public Domain Portal, BDTD and Google Scholar. The inclusion criteria were based on the relevance of the content, while inaccessible, experimental and unrelated articles to the topic were excluded. Four topics emerged: Hospital Management; The practice of Management in Nursing; Management Nurse Competencies and Challenges. **Conclusion:** The study allows us to conclude that the role of nurses as health care managers is fundamental, as they can seek assistance and administrative actions as a preventive strategy for health problems and complications.

Keywords: Professional practice management; Nursing; Hospital assistance; Planning.

Introdução

Na enfermagem contemporânea, a precursora Florence, fez várias contribuições para o

avanço da saúde. Nascida em Florença (Itália) em 1820, utilizou informações estatísticas para estabelecer condutas das enfermeiras sob sua supervisão, tendo grande influência sobre as autoridades, tanto política como governamental, com intuito de reduzir as taxas de mortalidade através da implementação de práticas de higiene durante a Guerra da Crimeia em 1854.

Seu legado direcionou o trabalho do profissional enfermeiro para um papel central no protagonismo técnico-científico, sendo possível com a utilização de práticas comprometidas com o bem-estar social nas áreas de assistência, gestão, pesquisa e educação. É necessário referencial teórico e evidências científicas para a realização do cuidado de enfermagem curativo e gerencial (GEREMIA *et al.*, 2020).

Florence Nightingale demonstrou a importância das funções administrativas em ambientes hospitalares, provando isso através de suas ações, e como resultado de seus repetidos sucessos ela é considerada pioneira na administração hospitalar. (FORMIGA e GERMANO, 2005).

Diante disso, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) afirmam que algumas habilidades e competências, como atenção à saúde, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, comunicação, educação continuada, administração e gestão, são fundamentais para o desenvolvimento das profissões relacionadas à saúde (BRASIL, 2001).

Portanto, apesar do âmbito da profissão ser o cuidado, a gestão é cada vez mais reconhecida como um componente chave nas estratégias teóricas, nas ações objetivas, subjetivas e nas condições de trabalho dos enfermeiros (FERREIRA *et al.*, 2019).

Na atualidade o mercado procura profissionais capacitados para desempenhar tarefas relacionadas à liderança confrontado estilos históricos de gestão social, como negociar, liderar, inovar, facilitar, monitorar, coordenar e orientar (MANENTI *et al.*, 2011).

A administração do enfermeiro tem um reflexo significativo na equipe e na qualidade da assistência prestada ao paciente. Um bom líder com um vasto conhecimento administrativo e assistencial pode transformar e fortalecer uma equipe, fazendo com que haja um melhor desempenho de seus colaboradores.

Contudo, o trabalho do enfermeiro vai muito além da assistência e neste artigo o tema abordará sobre as competências do enfermeiro na gestão hospitalar e seus maiores desafios em exercer o cargo.

Contextualização e análise

O presente projeto constitui-se em uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica narrativa, confrontando com os achados na literatura. A pesquisa de literatura é o método de explorar e analisar uma dimensão de conhecimento para

apresentar uma resposta a um problema encontrado (UNESP, 2015).

A pesquisa bibliográfica é aquela que tem como origem o registro disponível, resultante de pesquisas prévias, em documentos como: livros, artigos e teses. (SEVERINO, 2013).

Os textos tornam-se fonte dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos (SEVERINO, 2013).

A pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas: 1) identificação do tema central e elaboração das hipóteses; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão dos estudos; 3) avaliação dos estudos incluídos na revisão; 4) interpretação/discussão dos resultados; 5) apresentação dos resultados encontrados com a revisão.

Para pesquisa descritiva será utilizada a revisão de literatura por meio de consulta a publicações de autores de referências da área. A consulta será em livros, periódicos, artigos científicos, teses e dissertações selecionados através de busca na base de dados Scielo, LILACS, Portal Domínio Público, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Google Acadêmico. As palavras-chaves utilizadas na busca serão: Gerenciamento da prática profissional; Enfermagem; Assistência hospitalar;

Foram critérios de inclusão artigos que continham em seu resumo o papel do enfermeiro na Gestão Hospitalar.

Gestão Hospitalar

A administração de um hospital contemporâneo envolve uma complexidade espantosa. Embora financiamento, regulamentação, supervisão, tecnologias disponíveis e populações atendidas sejam diferentes entre os países, os serviços oferecidos e os desafios da gestão da qualidade para fornecer esses serviços de maneira confiável são surpreendentemente semelhantes. A ciência da gestão da qualidade avançou dramaticamente nas últimas décadas em muitos setores diferentes, padrões operacionais foram estabelecidos e novas oportunidades para serviços altamente confiáveis se abriram (LOURENÇÃO *et al.*, 2010).

As mudanças atuais exigiram estilos de gerenciamento sofisticados dos gerentes para atender às demandas organizacionais complicadas e crescentes. O desafio de definir com precisão o que seja qualidade gerencial no cenário atual da gestão de serviços torna-se cada vez mais importante e relevante, levando estudiosos, dirigentes e profissionais a reconsiderar definições e padrões no contexto da sociedade. As mudanças têm impacto também no setor saúde, pois são necessários modelos originais de gestão em todos os setores (público, privado e parcerias entre ambos). Tendo em vista que o mundo não é mais o mesmo e que a gestão é essencial no mercado globalizado e tecnológico, o estudo da atualização e revisão dos

conceitos administrativos acaba pressionando os profissionais de saúde (SPAGNOL, 2002).

A prática do Gerenciamento na Enfermagem

Florence Nightingale (1820-1910), em torno do século XIX e XX, destacou o significado da aplicação do conhecimento administrativo nos hospitais, para melhorar a prestação de cuidados de saúde aos pacientes. Como uma líder excepcional demonstrou que as atividades voltadas a ambientação do local onde o paciente seria hospitalizado, proporcionando conforto, ventilação e higiene, transformavam o ambiente em terapêutico. O objetivo desse ambiente era auxiliar para que as ações da natureza aumentassem a capacidade de resposta humana às situações que as doenças ocasionam (SANTOS *et al.*, 2006).

A enfermagem é uma profissão voltada à aplicação de práticas técnicas e conhecimento administrativo, que leva em consideração a divisão social e técnica dos trabalhadores, onde há uma separação entre o planejamento e execução das práticas do cuidado (GOMES, 1997). Para Florence, existiam duas categorias que atuavam na organização e execução do cuidado ao paciente: a lady nurses, exerciam as funções de supervisão e treinamento, e as nurses, que se encarregaram dos cuidados propriamente ditos (GOMES, 1997).

A palavra gerenciamento do cuidado de enfermagem refere - se à interação entre as áreas gerenciais e de apoio, que compõem o trabalho do enfermeiro em diversos ambientes, tem sido utilizado para caracterizar, principalmente, a atuação do enfermeiro, a fim de alcançar melhores práticas assistenciais nos serviços de saúde e de enfermagem por meio do planejamento das atividades assistenciais, da previsibilidade e disponibilidade de recursos necessários para assistência e da potencialização das interações entre os profissionais da equipe de saúde realizam uma atuação mais articulada (SANTOS *et al.*, 2011).

Competências do Enfermeiro Gerencial

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (DNC/ENF) a formação do enfermeiro requer algumas habilidades e competências essenciais, incluindo a atenção à saúde, educação permanente, comunicação, tomada de decisões, liderança, administração e gerenciamento (BRASIL, 2001).

Neste sentido, a qualificação relacionada ao curso de enfermagem, é mais voltada para o plano assistencial para hospitais e setores de saúde pública, dando menos ênfase na área gerencial e administrativa (RAMOS *et al.*, 2011).

Dessa forma, as universidades têm a responsabilidade de formar profissionais que possam combinar o conhecimento teórico com a experiência prática, para melhorar a qualidade da assistência ao paciente, levando em conta as necessidades humanas dos pacientes (AMESTOY *et al.*, 2012).

A gestão do cuidado de enfermagem mobiliza ações nas relações, interações e pertencimentos entre os indivíduos como seres humanos complexos. É composto por equipes de enfermagem e de saúde com habilidades gerenciais relacionadas ou independentes da atuação profissional dos indivíduos. O conhecimento do enfermeiro tem crescido no âmbito gerencial em decorrência de novos modelos de gestão baseados no planejamento participativo, o que progressivamente reflete a necessidade de readequação do processo educativo (RUTHES e CUNHA, 2008).

A organização do trabalho e os recursos humanos para a enfermagem são os principais objetivos do trabalho do enfermeiro. Esse processo é realizado por meio de várias habilidades gerenciais, incluindo planejamento, dimensionamento, seleção e contratação da equipe de enfermagem e educação permanente, além disso tem o acompanhamento e avaliação do desempenho constante das equipes. (FERREIRA *et al.*, 2019).

Assim, mesmo que o objetivo primordial da profissão seja o cuidado, a gestão tem afirmado a necessidade da combinação de estratégias racionalmente formuladas em ações que melhorem as condições de trabalho e assistência da equipe de enfermagem (FERREIRA *et al.*, 2019).

Quando se trata de competências gerenciais, o profissional de enfermagem pode subsidiar consistentemente o aprendizado de reflexão crítica para além do âmbito de suas atribuições laborais, fortalecendo sua capacidade de competir no mercado e promover melhorias sociais. O enfermeiro tem papel fundamental no gerenciamento da assistência nos serviços de saúde, essa profissão precisa de habilidades, conhecimento e posturas necessárias para o bom desenvolvimento de suas responsabilidades gerenciais (FERRACIOLI *et al.*, 2020).

Liderança

“A liderança é uma competência essencial para o trabalho do enfermeiro, pois favorece o desenvolvimento do trabalho em equipe e contribui para a qualificação dos serviços.” (FERREIRA *et al.*, 2019).

No ambiente hospitalar há uma grande quantidade de enfermeiros atuando, e à medida que novas tecnologias são implementadas, se faz necessários profissionais mais qualificados, com competências inovadoras, trabalho em equipe, dinamismo, tomada de decisão e criatividade. Dessa forma, enfermeiros gestores devem focar na liderança transformacional, resultando na prestação de cuidados com maior qualidade (SILVA *et al.*, 2017).

O modelo de liderança transformacional é definido por práticas transformadoras, que visam aprimorar a concepção das pessoas sobre a importância da função que realizam, com a finalidade de defender a causa da organização e trabalhar para alcançar suas metas. O líder tem habilidade de

reconhecer as particularidades dos indivíduos, tanto pessoais, quanto profissionais, aperfeiçoando suas qualidades, mantendo a ética profissional e a variedade de atribuições (FISCHER, 2016).

A presença de enfermeiros atuando como gestores é cada vez mais comum no Brasil, o que corrobora a legislação pertinente, principalmente o Decreto no 94.406/87, que estabelece no artigo 8º que este profissional tem responsabilidades de direção e liderança, planejamento, organização, coordenação, e avaliação dos serviços de enfermagem, bem como nos Currículos Nacionais dos Cursos de Enfermagem (CARVALHO et al., 2019).

No ambiente atual, a liderança vem sendo exercida como uma realidade que permeia as ações do enfermeiro devido ao frequente emprego de cargos executivos nos serviços de saúde. O domínio das competências gerenciais subsidia a atuação desse profissional nesses novos espaços, permitindo que ele utilize seus conhecimentos administrativos e técnicos. Isso se deve também às mudanças no modelo assistencial, que visa romper com o paradigma médico dominante e com as relações de poder verticalizadas. Isso permitiu o desenvolvimento de novas práticas de saúde, bem como maior força e legitimidade para ações dos profissionais de enfermagem (RUTHES e CUNHA, 2007).

A autoridade no conhecimento da liderança possibilita ao líder definir a estrutura organizacional de sua equipe, influenciando a gestão, o ensino, a pesquisa, a tomada de decisão e potencializando a autonomia dos membros de sua equipe para uma assistência efetiva (MACHADO et al., 2006; GELBCKE et al., 2009).

Gestão de conflitos

Os conflitos surgem em decorrência das modificações da natureza humana, tendo como referência as defesas de seus propósitos. Para resolvê-los, utilizam-se estratégias que facilitam o controle do local e das relações que o cercam, embora seja isso que inicialmente provoca o inesperado. É perceptível o aumento da preocupação da equipe com o conflito e a viabilidade de utilizá-lo como agente de mudança desde a década de 1980, quando o trabalho do enfermeiro passou de uma área operacional para uma área estratégica na estrutura organizacional (GUERRA et al., 2011).

O conflito pode ser visto como uma alteração da ordem estabelecida, um resultado negativo provocado por um erro. Como resultado, a gestão de conflitos envolve a maneira como essas questões são tratadas, que pode ser feito por meio de três estratégias: conformação, que corresponde em mascarar os problemas; dominância, ocorre quando o partido com mais poder favorece a implementação da sua solução; barganha, em que cada lado cede de alguma forma, visando a resolução integrativa de conflitos, tendo como objetivo atender as demandas de todas as partes por meio da busca de alternativas (KURGANT, 2012).

Para gerenciar o cuidado e a equipe na realização das múltiplas responsabilidades atribuídas ao enfermeiro, é necessário o gerenciamento de conflitos, prática externa ao processo de trabalho do enfermeiro. Essa habilidade também se faz necessária na análise do trabalho do campo da enfermagem, que se desenvolve majoritariamente como um esforço colaborativo que requer aproximações necessárias com outras áreas profissionais. Diante dessa perspectiva, torna-se importante investigar as relações conflituosas, uma vez que muitas vezes essas relações resultam de um descompasso entre as ações e discursos do enfermeiro e da equipe multiprofissional (NOGUEIRA et al., 2015).

Comunicação

"A comunicação é um elemento chave do relacionamento interpessoal e auxilia o profissional em diversas situações do cotidiano com os pacientes" (COSTA e ELIAS, 2021, p.7).

Como forma significativa de melhorar ou realizar a assistência de enfermagem destaca-se a importância do diálogo, pois permite a criação de proximidade interpessoal, um contato mais próximo é estabelecido, um relacionamento envolvendo uma fusão cultural, uma troca de histórias e experiências. (BROCA e FERREIRA 2012)

A liderança de enfermagem eficaz depende muito da habilidade do enfermeiro líder em se comunicar de forma clara, aberta e empática com sua equipe e outros profissionais de saúde. Através da comunicação, é possível promover um ambiente de trabalho saudável, melhorar os cuidados ao paciente e alcançar metas de trabalho em equipe (TREVISIO et al., 2017).

Portanto, a competência de comunicação é realmente uma habilidade crucial para os profissionais de enfermagem. Ela não só impacta positivamente o atendimento ao paciente, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais eficaz e colaborativo (TREVISIO et al., 2017).

A melhoria da segurança do paciente é consequência da redução de erros por meio de uma comunicação eficaz que seja oportuna, precisa, completa, sem ambiguidade e específica pelo receptor. (SANTOS, et al., 2010).

Portanto, a segurança dos cuidados proporcionados aos indivíduos depende da comunicação entre os membros da equipe interdisciplinar de saúde, com a finalidade de garantir a qualidade do serviço prestado (ARAUJO et al., 2017).

Educação permanente e continuada

Uma das formas de proporcionar um cuidado de qualidade é utilizando medidas educativas e capacitantes. Tendo o enfermeiro a função de exercer o papel de educador, auxiliando as equipes de sua responsabilidade na aquisição de conhecimento, oferecendo atualização profissional e organizacional, para melhoria na prática assistencial (SANTOS et al., 2013).

No Brasil, a Educação Continuada foi integrada às políticas públicas por meio da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, que foi aprovada pelo Ministério da Educação em 2007 por meio integrado de legislação que recomenda que os processos educativos dos trabalhadores da saúde sejam baseados na problematização do processo de trabalho (SILVA et al., 2020).

Atualmente, os profissionais não estão priorizando a educação continuada porque, muitas vezes, ela não é obrigatória. Tendo perdido sua autonomia por falta de recursos. Um dos desafios mais significativos na satisfação das necessidades educativas é a falta de conhecimento na educação permanente. (CAVALCANTE et al., 2018).

As atividades educativas devem estar conectadas à realidade dos sujeitos, com a valorização de experiências e a troca de experiências que permitam o entrelaçamento do pensar, do saber e do fazer. Isso resulta em um processo educativo que leva à contextualização do conhecimento no contexto dos serviços assistenciais, nas diversas modalidades de aprendizagem (CAVALCANTE et al., 2018).

Ao incorporar práticas educativas em sua rotina profissional é necessário transferir ou ensinar práticas de cuidado em saúde, com base no relato do paciente ou do próprio familiar, como os problemas, experiências e atitudes que eles vivenciam regularmente dentro do ambiente hospitalar (COSTA et al., 2020).

O enfermeiro emprega diversos métodos para transmitir conhecimento ao paciente e /ou familiares, como atividades educativas em saúde, o intuito dessas ações educativas é fornecer orientação, tirar dúvidas dos pacientes, prevenir doenças e ajudar na adaptação do paciente na atual condição de saúde do mesmo, ajudando a melhorar a qualidade de vida do paciente e o autocuidado. Para que isso seja possível, o enfermeiro pode usar diversos recursos que estão disponíveis a seu favor, tanto didáticos quanto tecnológicos. Essas informações podem ser obtidas nas consultas de enfermagem ou mesmo em uma conversa rotineira com os pacientes e familiares (COSTA et al., 2020).

Desafios

O papel da gestão na saúde, em qualquer nível de governo, apresenta numerosos desafios que devem ser enfrentados. O gestor é confrontado com uma variedade de situações e problemas que podem ser abordados de diversas maneiras, dependendo das combinações de técnicas, métodos, tecnologias e equipamentos disponíveis para a organização dos processos de trabalho, além de uma ampla gama de itens e recursos com os quais deve lidar no dia a dia (CARVALHO et al., 2019).

Hoje há um grande desafio na jornada de trabalho da enfermagem como os seguintes exemplos: dimensionamento inadequado, funcionários desmotivados, salários mal pagos, absenteísmo, falta de materiais e alta demanda de

pacientes, entre outros vários problemas (LOPES et al., 2019).

Para melhorar e qualificar os profissionais de enfermagem, é necessário que existam espaços de discussão sobre os processos gerenciais em enfermagem, devido à formação segmentada e a necessidade de um profissional de enfermagem com competência para desenvolver uma gestão de sucesso.

Conclusão

O enfermeiro quando utiliza estratégias eficientes de gerenciamento, causa um impacto significativo na equipe e na qualidade da assistência. A sua função é vasta entre administrar seu grupo de funcionários e prestar assistência ao paciente, um gerente competente aplica seu conhecimento com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho de sua equipe. Sendo assim, foi empreendida a busca de informações sobre o trabalho dos profissionais de enfermagem como gestores, incluindo questões relativas aos desafios no desempenho de suas funções.

As principais atuações do enfermeiro são na execução do cuidado, no gerenciamento de recursos humanos, liderança, planejamento da assistência, capacitação da equipe de enfermagem, coordenação do cuidado e avaliação das ações de enfermagem. Como resultado, reconhecemos a importância crítica da preparação dos profissionais de enfermagem em termos de competências e habilidades gerenciais. Um líder capaz de treinar outras pessoas e que tem a intenção de supervisionar e ministrar educação em saúde para a sua equipe terá excelentes resultados para a organização em que trabalha.

Referências

AMESTOY, Simone Coelho, et al. **Produção científica sobre liderança no contexto da**

enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000100030>. Acesso em: 06 abr. 2023.

ARAÚJO, Marcos Antônio Nunes, *et al.* **Segurança do paciente na visão de enfermeiros: uma questão multiprofissional.** Enfermagem em Foco, v.8, n.1, p.52-56, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2017.v8.n1.984>. Acesso em: 16 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem.**

BROCA, Priscilla Valadares; Ferreira, Márcia de Assunção. **Equipe de enfermagem e comunicação: contribuições para o cuidado de enfermagem.** Revista Brasileira De Enfermagem, 65 (1), 97–103, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672012000100014>. Acesso em: 11 set. 2023.

CAVALCANTE, Gilson Aquino, *et al.* **Desafios na implementação da Educação Permanente em Saúde e a enfermagem: revisão integrativa.** Revista de Saúde Digital e Tecnologias Educacionais. Vol. 03, n. 4, Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34327>. Acesso em: 08 out 2023.

CARVALHO, André Luis Bonifácio de, *et al.* **Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020.** *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(1), 211–222, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29312019>. Acesso em: 08 out. 2023.

COSTA, Daniel Alves da, *et al.* **Enfermagem e a Educação em Saúde.** Revista Científica da Escola Estadual de Saúde Pública de Goiás “Candido Santiago”, 2020. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/10/1123339/enfermagem-e-a-educacao-em-saude.pdf>. Acesso em: 24 set. 2023.

COSTA, Douglas Emanuel; ELIAS, Lilian Salomão. **Gerenciamento hospitalar e o impacto nas ações de enfermagem.** Brazilian Journal of Health Review, Curitiba, v.4, n.6, p. 25050-25060, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n6-115>. Acesso em: 03 abr. 2023.

FERRACIOLI, Gabriela Varela, *et al.* **Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar.** Enfermagem em Foco, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.2254>. Acesso em: 04 abr. 2023.

FERREIRA, Victor Hugo Souto, *et al.* **Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas.** Revista Gaúcha de Enfermagem, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>. Acesso 03 abr. 2023.

FISCHER, Shelly A. **Liderança Transformacional em Enfermagem: uma análise de conceito.** JAN ADV Nurses. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jan.13049>. Acesso em: 29 ago. 2023.

FORMIGA, J. M. M.; GERMANO, R. M. **Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem.** Revista Brasileira De Enfermagem, 58(2), 222–226, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672005000200019>. Acesso em: 08 out. 2023.

GELBCKE, F. L., *et al.* **Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira.** Revista Brasileira de Enfermagem, v.62, n. 1, p. 136-139, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672009000100021>. Acesso 03 abr. 2023.

GEREMIA, Daniela Savi, *et al.* **200 Years of Florence and the challenges of nursing practices management in the COVID-19 pandemic.** Revista Latino-americana De Enfermagem, 28, e3358, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4576.3358>. Acesso em: 08 out. 2023.

GUERRA, Soeli Teresinha, *et al.* **O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar.** Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2011, v. 19, n. 2, pp. 362-369. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000200019>. Acesso em: 04 abr. 2023.

LOPES, Alessandra Guimarães, *et al.* **O papel e os desafios do enfermeiro gestor nos serviços de saúde.** Revista Multidisciplinar de Estudos Científicos em Saúde, p. 33, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24281/rremecs.2019.05.27a31.1lspccs2.33>. Acesso em: 25 set. 2023.

KURGANT, Paulina. **Gerenciamento em enfermagem.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012.

LOURENÇÃO, Daniela Campos de Andrade; BENITO, Gladys Amélia Véles. **Competências gerenciais na formação do Enfermeiro.** Revista Brasileira de Enfermagem. Brasília, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000100015>. Acesso em: 06 abr. 2023.

MACHADO, S. C., *et al.* **Liderança em enfermagem psiquiátrica.** Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, v.10, n. 4, p. 730-734, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000400016>. Acesso em: 03 abr. 2023.

MANENTI, Simone Alexandra, *et al.* **O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027>. Acesso em: 29 ago. 2023.

NOGUEIRA, J. W. S.; RODRIGUES, M. C. S. **Comunicação efetiva no trabalho em equipe em saúde: desafio para a segurança do paciente.** Cogitare Enfermagem. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/ce.v20i3.40016>. Acesso em: 06 abr. 2023.

RAMOS, F. R. S.; SCHNEIDER, D. G.; VARGAS, M. A. O.; BRITO, M. J. M. **Ética no gerenciamento em enfermagem.** Programa de Atualização em Enfermagem Gestão, do Sistema de Educação Continuada em Saúde Continuada a Distância (SESCAD). Ciclo 1. Porto Alegre: Artmed-Panamericana Editora; 2011.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência.** Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 28, n. 4, p. 570, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/3154>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS, Iraci dos; OLIVEIRA, Sandra R. Marques de; CASTRO, Carolina Bittencourt. **Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares.** Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300002>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SANTOS, José Luís Guedes dos; LIMA, Maria Alice Dias da Silva. **Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência.** Revista Gaúcha de Enfermagem, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1983-14472011000400009>. Acesso em: 29 ago. 2023.

SANTOS, José Luís Guedes dos, *et al.* **Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa.** Revista Brasileira de Enfermagem, v. 66, p. 257-263, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>. Acesso em: 12 out de 2023.

SANTOS, Margarida Custódio, *et al.* **Comunicação em saúde e a segurança do doente: problemas e desafios.** Revista Portuguesa de Saúde Pública. 2010. Disponível em: <https://www.elsevier.es/en-revista-revista-portuguesa-saude-publica-323-articulo-comunicacao-em-saude-e-seguranca-X0870902510898583>. Acesso em: 16 out. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23.ed. São Paulo – SP: Cortez, 2013.

Silva, Camila Pureza Guimarães da, *et al.* **Da educação em serviço à educação continuada em um hospital federal.** Escola Anna Nery, 24(4), 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0380>. Acesso em: 08 out. 2023.

SILVA, Vânea Lúcia dos Santos, *et al.* **Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, v. 51, e03206, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2016099503206>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SPAGNOL, Carla Aparecida. **Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da Enfermagem.** Revista Gaúcha Enfermagem. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/4405/2342>. Acesso em: 06 abr. 2023.

TREVISÓ, P.; PERES, S. C.; SILVA, A. D.; SANTOS, A. A. **Competências do enfermeiro na gestão do cuidado.** Revista de Administração em Saúde, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>. Acesso em: 28 set. 2023

UNESP. Faculdade de Ciências Agrônômicas. **Tipos de revisão de literatura.** Botucatu, 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>. Acesso em: 16 Set 2023.