

FACULDADE DE ENFERMAGEM E MEDICINA NOVA ESPERANÇA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

GABRIELLA DA NÓBREGA MEDEIROS

**COMPETÊNCIAS DA ENFERMAGEM NA GESTÃO HOSPITALAR**

JOÃO PESSOA/PB

2021

GABRIELLA DA NÓBREGA MEDEIROS

**COMPETÊNCIAS DA ENFERMAGEM NA GESTÃO HOSPITALAR**

Monografia apresentada à Faculdade de Enfermagem Nova Esperança – FACENE, como parte dos requisitos exigidos para à conclusão do curso de Bacharelado em Enfermagem.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Karen Krystine Gonçalves de Brito

JOÃO PESSOA/PB

2021

GABRIELLA DA NÓBREGA MEDEIROS

**COMPETÊNCIAS DA ENFERMAGEM NA GESTÃO HOSPITALAR**

Relatório apresentado à Faculdade Nova Esperança como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Da. Karen Krystine Gonçalves de Brito (ORIENTADORA)  
(Faculdade de Enfermagem Nova Esperança - FACENE)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Suellen Duarte de Oliveira Matos  
(Faculdade de Enfermagem Nova Esperança - FACENE)

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Camila Abrantes Cordeiro  
(Faculdade de Enfermagem Nova Esperança - FACENE)

*Dedicatória*

*Dedico esta nova conquista deste trabalho A meu filho Gael “In Memoriam”, que não pode estar ao meu lado nesse momento tão importante, meu amor por você é além dessa vida, obrigado por me escolher como sua mãe, e ter feito de mim um ser humano melhor.*

## AGRADECIMENTOS

Quero primeiramente agradecer a Deus, pela minha vida, por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso e por ter me dado força durante todo esse projeto. Nada seria possível sem a Sua permissão.

Quero agradecer à minha orientadora Karen Krystine Gonçalves de Brito, cuja dedicação e paciência serviram como pilares de sustentação para a conclusão deste trabalho. Sou grata por tudo.

À minha querida mãe Zenilda da Nóbrega Medeiros, cujo empenho em me educar sempre veio em primeiro lugar. Ela abriu mão de tudo na sua vida por mim. Aqui estão os resultados dos seus esforços. Com muita gratidão.

Quero agradecer ao meu esposo Valdemir, por compreender as minhas ausências enquanto eu me dedicava à realização desse trabalho e por partilhar comigo o meu sonho.

Quero agradecer à minha avó e a toda minha família, pelo apoio em todas as horas. Agradeço a tios e tias, primos e primas.

Quero agradecer aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

Quero agradecer aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho.

Quero dizer a todos que foi difícil, mas eu consegui. As noites em claro foram válidas.

## RESUMO

A gestão hospitalar não é apenas a arte de gerenciar padrões, processos e pessoas para melhorar e desenvolver os setores hospitalares e sim uma grande habilidade, a qual está presente nos currículos da enfermagem desde os primórdios de sua história enquanto profissão. Diante do exposto, o presente trabalho teve como objetivo investigar as competências do enfermeiro na gestão hospitalar relatadas na literatura científica. Tratou-se de uma revisão integrativa da literatura, realizada em duas bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* e Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde, por meio do Portal da Biblioteca Virtual em Saúde. Foram utilizados os descritores Administração Hospitalar e Papel do Profissional de Enfermagem, combinados com o operador booleano “AND”. Os critérios de inclusão e exclusão envolveram artigos publicados de forma gratuita em meio *online*, no idioma vernáculo, publicados no período de 2010 a 2020. A busca inicial apontou 2.737 publicações. Foram aplicados os critérios de elegibilidade, totalizando a população de 42 publicações e, finalmente, a amostra de oito artigos. O compilado dos estudos revela prevalência de publicações sobre o ano de 2012 (3 / 37,5%), indexados na base do LILAC's (6 / 75%), estratificadas no Qualis B (5 / 62,5%), metodologicamente com abordagem qualitativa (5 / 62,5%). Sobre o papel da enfermagem na gestão, as ideias centrais pontuaram três grandes grupos: (1) gerência interpessoal; (2) gerência pessoal; (3) gerência organizacional. Conclui-se a partir dos resultados apresentados que o trabalho da Enfermagem emerge de diferentes vertentes, desde assistenciais a gerenciais. Para o papel de gestão, estão intrínsecas as habilidades, competências e performances do enfermeiro, independente do setor em que atue, apontando diversas facetas e atribuições.

Palavras-chave: administração hospitalar; enfermagem; papel do profissional de enfermagem.

## ABSTRACT

Hospital management is not just the art of managing standards, processes and people to improve and develop the hospital sectors. It is a great skill, which has been present in nursing curricula since the beginning of its history as a profession. Then, this study aimed to investigate the competencies of nurses in hospital management reported in the scientific literature. It was an integrative literature review, carried out in two databases: Medical Literature Analysis and Retrieval System Online, Caribbean Latin American Literature in Health Sciences, through the Virtual Health Library Portal. The descriptors were "Hospital Administration" and "Nursing Professional" Role, combined with the Boolean operator "AND". The inclusion and exclusion criteria involved articles available free online, in the vernacular language, published between 2010 and 2020. The initial search showed 2,737 publications. The eligibility criteria were applied, totalling a population of 42 publications. Finally, it ended in a sample of eight articles. The compilation of studies reveals a prevalence of publications for the year 2012 (3 / 37.5%), indexed in the LILAC's database (67 / 75%), stratified in Qualis B (5 / 62.5%), methodologically with a qualitative approach (5 / 62.5%). About the role of nursing in management, the central ideas punctuated three large groups: (1) interpersonal management; (2) managing personnel; (3) organizational management. The results show that the work of Nursing emerges from different aspects: from care to management. The management role is intrinsic to the skills, competencies and performance of nurses, regardless of the sector they work. It points out different facets and attributions.

Keywords: hospital administration; nursing; role of the nursing professional.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

<b>Figura 1:</b> Engrenagens para gestão hospitalar	16
<b>Figura 2:</b> Papel do gestor hospital	17
<b>Figura 3</b> - Resumo esquemático percurso de coleta da amostra. João Pessoa/PB, 2021.	20
<b>Quadro 1</b> - Caracterização dos estudos quanto ao título, base de indexação, ano de publicação, título do periódico, idioma. João Pessoa/PB, 2021.	22
<b>Quadro 2</b> – Artigos selecionados sobre Papel de Enfermagem na gestão hospitalar, segundo método, objetivo e conclusão do estudo. João Pessoa/PB, 2021.	23

## LISTA DE SIGLAS

DECS	Descritores em Ciências da Saúde
LILACS	Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde
MeSH	Medical Subject Headings
SUS	Sistema Único de Saúde
XVIII	Século 18
XIX	Século 19

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	11
1.1	OBJETIVO.....	13
2	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	14
2.1	AS PRÁTICAS NA SAÚDE NO BRASIL .....	14
2.2	GESTÃO HOSPITALAR .....	16
2.3	COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR.....	18
3	<b>MATERIAL E MÉTODO.....</b>	20
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	20
3.2	LOCAL DA PESQUISA.....	20
3.3	ESTRATÉGIAS DE BUSCA.....	20
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	21
3.4.1	CRITÉRIOS DA SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	21
3.5	PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	22
3.6	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	22
3.7	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	22
5	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	23
6	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	34
	<b>APÊNDICE</b>	37

## 1 INTRODUÇÃO

O hospital sempre foi um local onde as pessoas recebem tratamento. Seu objetivo é proporcionar um atendimento multidisciplinar completo, terapêutico e/ou preventivo. Trata-se de uma empresa complexa composta por diferentes áreas para a realização de suas atividades, com a responsabilidade de refletir suas contribuições em cada etapa do serviço. Na antiguidade, seu propósito era ser mais uma sociedade do que o tratamento, promovendo a assistência e restaurando a saúde, a fim de diagnosticar e tratar de acordo com os recursos, padrões e condições atuais (PINTO apud PRESTES *et al.*, 2019).

O primeiro hospital da América do Sul foi a Santa Casa de Santos, fundada em 1543. O hospital era administrado e cuidado por freiras e personalidades religiosas. A organização passou por várias transformações nesses anos para sobreviver. Hoje, ainda possui grande valor de referência para hospitais. A evolução decorre do desenvolvimento da gestão hospitalar. Isso levou ao aprendizado, aplicação e implementação de modelos de gestão eficazes que podem sobreviver e acompanhar todas as mudanças, transformações e a necessidade de crescimento coletivo (CAMPOS, 1943).

A gestão hospitalar não é apenas a arte de gerenciar padrões, processos e pessoas para melhorar e desenvolver os setores hospitalares, mas sim uma grande habilidade. O principal pilar do desenvolvimento desse segmento são as pessoas, organizações, empresas, instituições e tudo que está relacionado ao setor saúde. O sistema de saúde é a principal estratégia para organizar as atividades que compõem esse universo, de forma a alcançar não só a concretização dos resultados, mas também a satisfação das suas valiosas funções em toda a estrutura do hospital: atendimento ao paciente (PINTO, 2019).

A gestão hospitalar é conhecida por seu alto grau de complexidade. A unidade hospitalar possui vastas áreas de conhecimento necessárias ao seu funcionamento e devem ser devidamente implementadas de forma a prestar os serviços de saúde da melhor forma possível. Os profissionais que ingressam no campo da gestão em saúde precisam olhar sistematicamente e despender de conhecimentos específicos de gestão, a fim de realizar a conexão eficiente de toda a cadeia produtiva para maximizar e obter resultados positivos (PRESTES *et al.*, 2019).

Para Peter Drucker (2011), conhecido como o pai da gestão moderna, os gestores são profissionais que, devido à sua posição ou conhecimento, espera-se que tomem decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do processo em torno de todo o trabalho. Nesse sentido, o gestor deve focar em melhorias de agendamento, implementar

ações objetivas, avaliar e controlar o desempenho e criar um ambiente positivo, com a finalidade de gerar lucro para a empresa. Os gestores de hospitais precisam ter um entendimento completo do assunto e amplitude das habilidades necessárias para o trabalho diário.

Os gestores hospitalares enfrentam muitos obstáculos em seu trabalho diário. Não é à toa que o hospital é listado como uma das organizações mais complexas. Por isso, além do extenso conhecimento do setor de gestão e saúde, os profissionais e líderes organizacionais dos hospitais enfrentam muitos desafios, como: insegurança jurídica; profissionais de outras áreas e formações atuando como gestores; pouco incentivo financeiro e baixa remuneração; diversidade de processos e burocracias; e medicina ostensiva (DRUCKER, 2002).

Segundo Lourenço (2010), os enfermeiros sempre se prepararam para assumir as responsabilidades administrativas das instituições de saúde. Porém, os pensadores educacionais sempre se preocuparam com a composição dos enfermeiros gerentes no futuro, principalmente diante da demanda do mercado por aprimoramento de competências para melhorar a eficiência do trabalho.

De acordo com a pesquisa e análise feita por Manenti *et al* (2012), as atividades de gestão do enfermeiro em relação aos cuidados hospitalares têm quatro dimensões inerentes: tecnologia (aspectos mais gerais e de ferramental do próprio trabalho); política (vinculando gestão e projetos necessários); comunicação (natureza negociadora) e desenvolvimento cidadão (gestão da perspectiva da emancipação do sujeito social).

A capacidade de autodesenvolvimento é uma das principais qualidades de um líder. O autodesenvolvimento é a capacidade do indivíduo de aprender e de se desenvolver por meio do processo de reflexão, avaliação e ação. Por exemplo, a maioria das escolas de enfermagem tem conteúdo voltado para o ensino de gestão de pessoais, mas ainda há muito o que investir em torno do tema (MATTA; VICTORIA, 2015), de modo a formar enfermeiros cada vez mais capazes de gerir.

Pela inquietação latente enquanto aluna da graduação em enfermagem, assim como pela representatividade da gestão no papel da enfermagem adicional as poucas reflexões sobre a temática é que se justifica a realização deste trabalho, o qual parte da seguinte questão norteadora: quais as competências do enfermeiro na gestão hospitalar relatadas na literatura científica?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar as competências do enfermeiro na gestão hospitalar relatadas na literatura científica.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AS PRÁTICAS DA SAÚDE NO BRASIL

O Brasil foi um país basicamente colonizado por exilados, desde a descoberta até o império. Não havia modelo de assistência à saúde das pessoas, nem mesmo havia interesses por parte do governo colonizador: os portugueses. Portanto, os cuidados médicos eram limitados aos recursos próprios da terra (plantas e ervas) e por aqueles que tinham conhecimento terapêutico, os chamados curandeiros (POLIGNANO, 2001).

Os primeiros hospitais, que surgiram nos primórdios da era da medicina, foram naturalmente esparsos, constituindo-se sob a forma de pequenos templos. Em se tratando de Brasil, as práticas de saúde estiveram por muito tempo relacionadas ao conhecimento de pajés e curandeiros, os quais dominavam técnicas com uso de plantas e rezas. Para quem poderia custear, havia a figura do prático ou barbeiro, que utilizava procedimentos avançados para a época. Além disso, da Europa, os Jesuítas trouxeram a primeira forma de assistência aos doentes após a colonização: o modelo das Santas Casas de Misericórdia (OLIVEIRA, 2012).

O avanço da medicina vem favorecer a reorganização dos hospitais. É na reorganização da instituição hospitalar e no posicionamento do médico como principal responsável por essa reordenação que vamos encontrar as raízes do processo de disciplinarização e seus reflexos na enfermagem (RAVAGNANI, 2015).

A administração existe para a enfermagem desde o período de Florence Nightingale, a qual teve na administração de hospitais, formação de enfermeiros e na educação em serviço a preocupação primordial de todo o seu empreendimento na Enfermagem. A valorização das funções de planejamento, direção e supervisão no sistema fabril, do século XVIII, encontrou repercussão no sistema hospitalar da época, principalmente a partir de meados do século XIX. Florence Nightingale demonstrou a necessidade de aplicação das funções administrativas nas instituições hospitalares, comprovando, através de atos, as suas convicções, de tal forma que seus repetidos sucessos a levaram a ser considerada como pioneira de administração hospitalar (TREVIZAM, 1988).

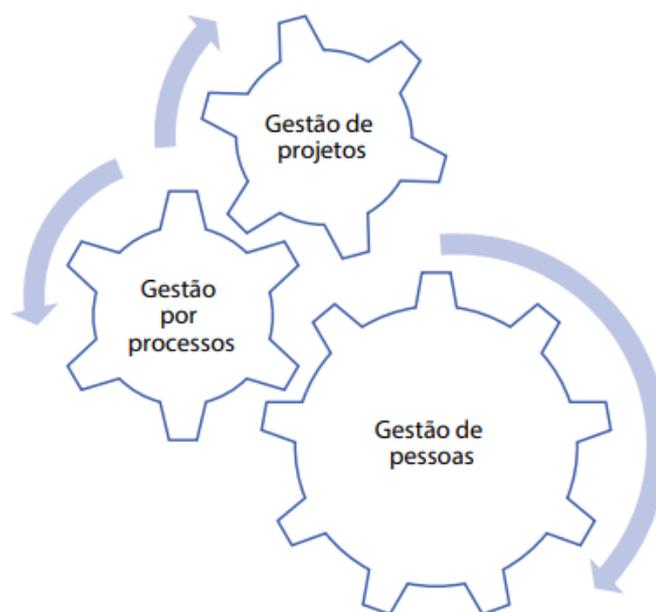
Em se tratando de Brasil, a saúde pública foi praticamente inexistente no período colonial, surgindo de forma mais pragmática a partir da vinda da família real ao Brasil, demarcando o início do Brasil Império. No Brasil República, ao final do século XIX, apesar de ainda ser um imenso território com um contingente populacional pouco e disperso, as doenças infectocontagiosas, trazidas pelos europeus e pelos escravos africanos, começam a se propagar rápida e progressivamente. A questão saúde passa a constituir um problema

econômico-social. Para deter essa escalada que ameaçava a expansão comercial brasileira, o governo, sob pressões externas, assume a assistência à saúde através da criação de serviços públicos. Assim, deu-se ênfase à formação de pessoal de Enfermagem para atender inicialmente aos hospitais civis e militares e, posteriormente, às atividades de saúde pública (RAVAGNANI, 2015).

Desde as primeiras escolas de Enfermagem no Brasil, o ensino da administração esteve envolvido. O primeiro currículo de Enfermagem era composto de: uma parte geral, da qual constavam dezesseis disciplinas – entre elas, a de administração hospitalar –; e uma parte específica com oito disciplinas – entre elas, a de serviço administrativo hospitalar. Com os reforços no modelo de ensino, novas formas do “saber na administração” foram incorporadas e/ou desenhadas nos currículos da Enfermagem. Contudo, fato posto é que o enfoque teórico da Administração em Enfermagem sempre esteve presente, de forma ainda mais assertiva nas últimas décadas, em que o enfoque teórico da Administração em Enfermagem tem se expressado de forma valorizada (FORMIGA; GERMANO, 2005).

## 2.2 GESTÃO HOSPITALAR

Para trabalhar em hospitais, onde há uma grande demanda e se requer um alto nível de responsabilidade, é necessário haver grandes soluções práticas para otimizar os processos. Para tanto, a excelência profissional na gestão hospitalar reside sob três pontos: projetos – em que as atividades estão devem ser planejadas, antes da execução; pessoas – na qual o foco é na seleção e treinamento da equipe de trabalho; e gerenciamento de processos - responsável por implementar os projetos e garantir o bom funcionamento deles (PRESTES *et al.*, 2019).



**Figura 1:** Engrenagens para gestão hospitalar  
**Fonte:** Manual do gestor hospitalar, 2019.

É o planejamento estratégico da organização que faz as engrenagens funcionarem. Essa ferramenta de gestão de organizações pode ser usada como um guia e, ao mesmo tempo, promover ações do hospital. Essas engrenagens atuam como uma motivação para fornecer resultados excelentes, mas essas práticas precisam essencialmente se concentrar nos objetivos. Portanto, a gestão estratégica adequada faz com que seja alcançada a visão, missão e valores (KAPLAN, NORTON, 1997).

Para ser um gestor hospitalar, é necessário entender que a melhoria contínua é necessária, e que o uso de métodos e ferramentas que atendam às necessidades dos profissionais da sua equipe, independentemente da geração a que pertençam também. Os desafios enfrentados por todos os profissionais de saúde estão se tornando mais extensos e intensos, pois, às vezes, não basta apenas cumprir os protocolos hospitalares padrão, pois o que se espera é muito mais do que isso (MATA, VICTORIA, 2015).

As organizações hospitalares vêm percebendo que não há outra maneira para alcançar o sucesso, senão investir nas pessoas. É preciso atualizar seu parque científico e tecnológico, seu processo e estrutura física. Mas, sobretudo, deve haver uma equipe com capacidades

diferenciadas, que transforme todos os recursos disponíveis em resultados de negócios tangíveis. De acordo com Chiavenato (2008):

Para mobilizar e aproveitar ao máximo as atividades das pessoas, as organizações estão mudando seus conceitos e suas práticas de gestão. Ao invés de investirem diretamente em produtos e serviços, é preciso investir em pessoas que conhecem quem sabe criar, desenvolver, produzir e melhorá-los. Eles trabalham diretamente com os clientes, investindo nas pessoas que os atendem e sabem como satisfazê-los e agradá-los. As pessoas se tornam o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2008).

Nesse contexto, Prestes *et al.* (2019) corroboram que a gestão hospitalar tem se tornado dinâmica. Frente a tudo o que envolve pessoas e organizações, não se deve pensar em liderança longe desse processo. A gestão hospitalar não exerce mais um papel coadjuvante, mas sim principal. Os líderes no campo do hospital devem saber quem compõe sua equipe, quais são suas habilidades, como se relacionam com o ambiente de trabalho e criam condições internamente para que possam e tenham esperança de dar o seu melhor.



**Figura 2:** Papel do gestor hospital  
**Fonte:** Manual do gestor hospitalar, 2019.

### 2.3 COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR

O termo "gestor" é usado com mais frequência no âmbito hospitalar. Em hospitais privados, o termo tem sido usado para definir enfermeiros responsáveis por operar unidades de enfermagem. No ambiente do SUS, a terminologia é usada para dar maior abrangência às

atividades, incluindo aspectos estratégicos e expressões políticas, enquanto “gerente” se refere aos gestores das unidades. Porém, o enfermeiro sempre será o responsável por gerenciar os cuidados prestados aos pacientes e as famílias (LIBERALI, 2013).

No passado, a enfermagem se configurava como um “chefe de setor”. Hoje sua função tende a ser “gestor do departamento estratégico de negócios”, compreendendo o todo, e não apenas suas partes tradicionais. Também se requer que os enfermeiros estejam envolvidos na gestão dos custos envolvidos no processo de cuidado e demonstrem que a prática escolhida para um determinado paciente é a mais econômica (YAMAUCHI, 2009).

Pesquisas sobre gestão hospitalar e enfermagem mostram que, para atender às necessidades dessa prática, a competência é um tema de discussão imediata. Entre as competências estudadas, estão liderança, dinâmica de equipe, relacionamento interpessoal e comunicação. Também são importantes: eficiência no relacionamento interpessoal, gestão financeira e de recursos humanos e cuidado com os grupos que compõem a força de trabalho, o cuidado com o paciente e ele mesmo, pensamento sistemático e outros atributos destacam o otimismo e a adaptabilidade (CUNHA, XIMENES, 2006).

Outro estudo realizado por Manenti *et al* (2012) relacionado às competências do enfermeiro como gestor hospitalar destaca a aplicação de autoconsciência, controle de impulso, ato de persistir, motivar, ter empatia, ser entusiasta, habilidade social e resistência psicológica, ser criativo, inovar, ser emotivo, possuir capacidade de associação, manter a auto renovação, inteligência emocional, ser competitivo, parceiro, visar à qualidade de trabalho e vida e as habilidades interpessoais.

Para listar as habilidades de gerenciamento, quatro outras dimensões básicas foram identificadas: capacidade cognitiva, capacidade analítica, capacidade comportamental e capacidade de ação. Em termos de cognição, as pessoas têm uma compreensão do conhecimento disponível sobre gestão. Na análise, as pessoas aprendem a identificar e diagnosticar problemas de gestão e estabelecer relações entre diferentes fatores organizacionais. No comportamento, novas formas de interação humana são adquiridas em modos alternativos conhecidos e socialmente verificados, tais como novas formas de comunicação, interação ou poder de processamento e autoridade. Finalmente, em termos de habilidades de ação, intervindo conscientemente nos sistemas organizacionais desenvolvido, ou seja, conhecimento e escolhas para mudar a si mesmo, papel organizacional, objetivos e experiência (SANTOS, 2009).

Há grande importância do papel do enfermeiro na gestão hospitalar, que pode ser facilmente identificado por sua capacidade de liderar, trabalhar em equipe e se adaptar aos

diferentes entraves da profissão. No entanto, a gestão hospitalar envolve ampla participação de diferentes áreas administrativas das instituições de saúde (ARAGÃO *et al.*, 2016).

### 3 MATERIAL E MÉTODO

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Foi desenvolvida uma Revisão Integrativa da literatura (RI), método que oferece, como resultado, a situação atual acerca do conhecimento sobre o tema investigado e a prática de intervenções efetivas na assistência à saúde realizada por profissionais de Enfermagem (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2019).

Para tanto, para conferir rigor metodológico, foram percorridas as seguintes etapas para a realização deste estudo: identificação de problema, com a definição da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios para inclusão e/ou exclusão de estudos para a busca de literatura científica; definição das informações a serem extraídas dos estudos; avaliação dos estudos; interpretação dos resultados; e apresentação da revisão/síntese do conhecimento (SOUSA; SILVA; CARVALHO, 2010).

#### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A busca foi realizada em duas bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE) e Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), por meio do Portal da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS).

#### 3.3 ESTRATÉGIAS DE BUSCA

A busca em mais de uma base de dados tem como finalidade ampliar o número de publicações e minimizar viesés, sendo operacionalizada a partir da utilização de termos identificados no vocabulário na base dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e no *Medical Subject Headings* (MeSH). Assim, foram utilizados os seguintes descritores para a seleção dos artigos: “Administração Hospitalar” e “Papel do Profissional de Enfermagem”. Tais descritores foram combinados com o operador booleano “AND” entre si.

Frente aos resultados da busca, observaram-se muitos artigos que atendiam à estratégia proposta. Contudo, fugiam nitidamente ao escopo desse trabalho. Por este motivo, optou-se

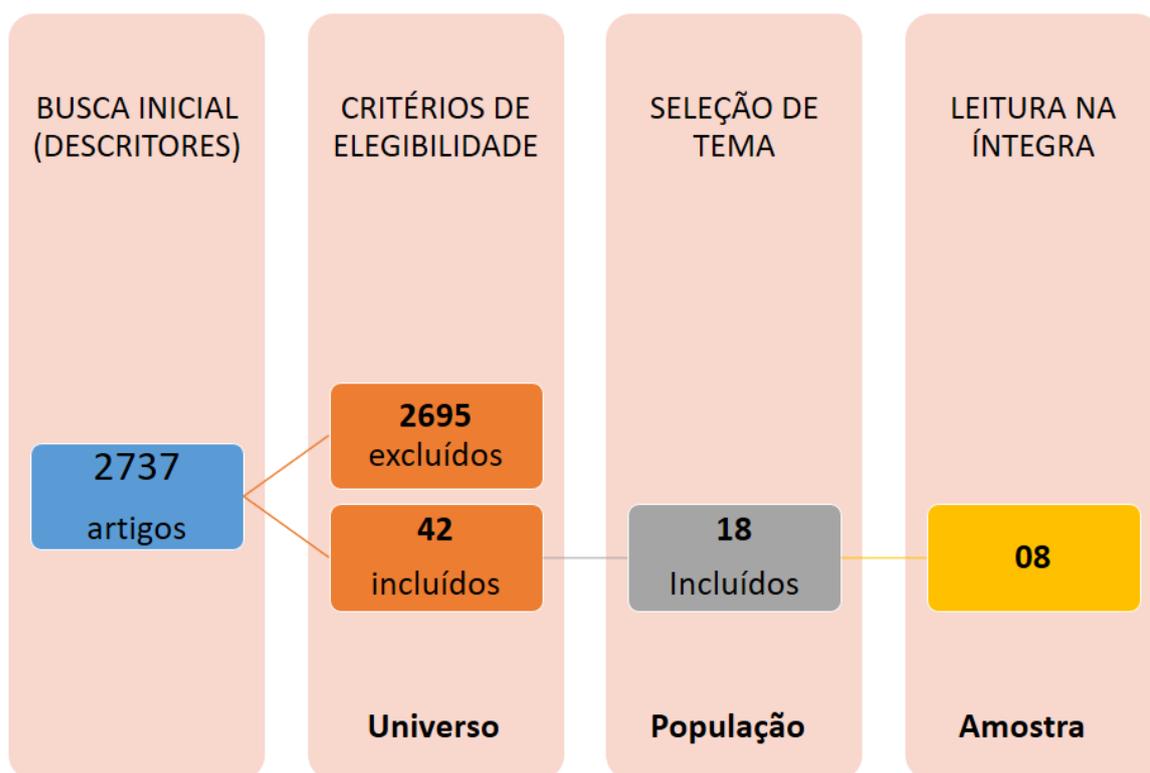
por acrescentar a estratégia de busca a inserção do filtro “Assunto Principal: Papel do Profissional de Enfermagem”.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A busca e a seleção dos artigos foram realizadas por dois revisores de forma independente, no intuito de conferir maior rigor metodológico, sendo as discordâncias solucionadas no devido instante da detecção, a fim de não comprometer o prosseguimento metodológico.

A busca com base nos descritores gerou 2737 artigos, aos quais foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão, restando 42 artigos. Em seguimento, foi aplicado o filtro “Assunto principal”, permanecendo 18 artigos. Após leitura flutuante, 10 foram excluídos por não atenderem ao escopo da pesquisa, fazendo parte da amostra final oito artigos.

Assim, o percurso entre universo e amostra seguiu o modelo esquemático abaixo:



**Figura 3** - Resumo esquemático percurso de coleta da amostra. João Pessoa/PB, 2021.

**Fonte:** Elaboração Própria. João Pessoa/PB, 2021.

### 3.4.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA

Neste estudo, foram adotados os seguintes critérios de seleção: publicações na modalidade de artigo, texto completo, que abordam a temática, publicados no período de 2010 a 2020, disponibilizados no idioma vernáculo. Excluíram-se publicações como: teses, dissertações, monografias, trabalhos de conclusão de curso, manuais, resenhas, notas prévias, artigos que não contenham resumos disponíveis.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Foi realizada a busca e seleção dos artigos por meio de dois revisores de forma independente, no intuito de conferir maior rigor metodológico, sendo as discordâncias solucionadas no devido instante da detecção, a fim de não comprometer o prosseguimento metodológico. Os artigos foram selecionados por meio dos critérios de elegibilidade. Seguiu-se com o procedimento de leitura de títulos e resumos (leitura flutuante), seguido da leitura na íntegra dos artigos completos, com a análise dos que contemplaram a questão norteadora do estudo.

Àqueles que se enquadraram como amostra do estudo, foi aplicado o instrumento de coleta de dados pré-estabelecido.

### 3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para análise e posterior síntese dos artigos, foi utilizado um instrumento construído pelo pesquisador, que foi preenchido para cada artigo selecionado. O instrumento abordou as seguintes variáveis: ano de publicação, título, periódico, *qualis*, tipo de estudo, objetivo, abordagem, principais resultados, competências de enfermagem na gestão hospitalar.

### 3.7 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

A análise, a apresentação dos resultados e a discussão final foram realizadas de forma descritiva, com o uso de estatística simples por porcentagem, sob a forma de quadros, ao passo que as ideias centrais dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão hospitalar foram agrupadas por categorias de análise.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca bibliográfica e sequencial análise (através de leitura flutuante e na íntegra) dos artigos elegíveis à pesquisa resultou na obtenção de oito publicações, condizentes com a perspectiva amostral analisada neste estudo. Descritivamente, os artigos prevaleceram sobre o ano de 2012 (3 / 37,5%), indexados na base do LILAC's (6 / 75%), estratificadas no Qualis B (5 / 62,5%), conforme caracterização abaixo.

**Quadro 1** - Caracterização dos estudos quanto ao título, base de indexação, ano de publicação, título do periódico, idioma. João Pessoa/PB, 2021. (n=8)

Código	Título do artigo	Base de dados	Ano	Título do periódico	Qualis Capes (2013/16)
01	Protagonismo da enfermagem na organização de uma unidade para assistência à pacientes com Coronavírus	LILACS	2020	<i>J. nurs. health</i>	B3
02	Prática interprofissional no Serviço de Emergência: atribuições específicas e compartilhadas dos enfermeiros	MEDLINE	2019	<i>Rev Bras Enferm</i>	A2
03	A atuação do enfermeiro em comissão intra-hospitalar de doação de órgãos e tecidos	LILACS	2018	<i>Rev. enferm. UERJ</i>	B1
04	Atuação do enfermeiro no processo de acreditação: percepções da equipe multiprofissional hospitalar	LILACS	2017	<i>Rev. baiana enferm</i>	B2
05	Participação efetiva do enfermeiro no planejamento: foco nos custos	LILACS	2013	<i>Rev. bras. enferm</i>	A2
06	Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em	LILACS	2012	<i>Cogitare enferm</i>	B1

	Enfermagem em hospital de ensino				
07	Concepções de enfermeiros sobre gerência do cuidado em um serviço de emergência: estudo descritivo-exploratório	LILACS	2012	<i>Online braz. j. nurs. (Online)</i>	B1
08	Enfermagem no processo de acreditação hospitalar: atuação e implicações no cotidiano de trabalho	MEDLIN E	2012	<i>Rev Lat Am Enfermagem</i>	A1

Fonte: Elaboração Própria. João Pessoa/PB, Brasil, 2021.

Metodologicamente, sobressaíram os artigos qualitativos (62,5%). Considerando a “percepção” extraída dos artigos, acerca do papel da enfermagem na gestão, observa-se no Quadro 2 a variedade de atribuições, às quais a profissão está relacionada no âmbito gerencial. Em síntese, pode-se agrupar esses resultados em três grandes grupos: gerência interpessoal (1,2,3,5,8,10); gerência pessoal (1,5); gerência organizacional (2,3,5,7,9,10).

**Quadro 2** – Artigos selecionados sobre Papel de Enfermagem na gestão hospitalar, segundo método, objetivo e conclusão do estudo. João Pessoa/PB, 2021. (n=8)

<b>Código</b>	<b>Método</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conclusão do artigo</b>	<b>Papel da enfermagem na gestão</b>
01	Relato de experiência	Relatar o protagonismo vivenciado por líderes da enfermagem, na organização de uma unidade de internação hospitalar, destinada exclusivamente aos pacientes com infecção suspeita e confirmada por Coronavírus.	A autonomia dada pela governança máxima e o caráter universitário da instituição (que viabilizou atualização científica contínua), bem como o prévio preparo técnico da equipe (por meio de reuniões estruturadas e planejamento organizacional), atrelados aos anos de formação e prática profissional dos enfermeiros-líderes potencializaram a experiência	Comunicação empática, inteligência emocional, papel de liderança.

			vivenciada.	
02	Estudo exploratório descritivo	<p>Mapear e categorizar, de acordo com a Classificação das Intervenções de Enfermagem (NIC), as atribuições específicas dos enfermeiros e identificar as atribuições compartilhadas com médicos e fisioterapeutas no Serviço de Emergência.</p>	<p>Foi realizado o mapeamento inicial das ações específicas dos enfermeiros, que resultou em 48 atribuições; dessas, 35 foram categorizadas pela Classificação das Intervenções de Enfermagem e 13 não tiveram correspondência na taxonomia. Posteriormente, foram mapeadas as atribuições realizadas por enfermeiros, fisioterapeutas e/ou médicos, resultando na identificação de 15; dessas, 12 eram compartilhadas com médicos, uma com fisioterapeuta e duas com médicos e fisioterapeutas. Entretanto, 42 atribuições não obtiveram consenso sobre o compartilhamento e mostram a existência de potenciais conflitos pela indefinição de responsabilidades específicas e/ou comuns entre os diferentes profissionais nos SE.</p>	<p>Dentre as 48 atribuições identificadas como específicas da enfermagem no SE referentes à gestão, estiveram: supervisão: aquisição, interpretação e síntese contínuas e com finalidade dos dados do paciente para tomada de decisão; supervisão de funcionário; auxílio e apoio a um funcionário novo ou transferido através de uma orientação planejada para uma área clínica específica; controle de suprimentos; delegação: transferência de responsabilidade pela realização do cuidado dos pacientes, ao mesmo tempo que mantém a responsabilidade pelos resultados; desenvolvimento de funcionários; encaminhamentos: organização de serviços por outro profissional ou instituição; passagem de plantão; elaborar a escala mensal de funcionários; gerenciar as relações interpessoais; gerenciar a unidade; realizar escalas diárias de trabalho; gerenciar a realização dos exames laboratoriais diagnósticos prescritos.</p>
03	Estudo qualitativo	<p>Conhecer o papel do enfermeiro de comissão intra-hospitalar de doação de órgãos</p>	<p>O enfermeiro está presente em todas as etapas do processo e tem papel importante na busca ativa, na</p>	<p>O enfermeiro atua diretamente na busca ativa por doadores; ao gerenciamento do cuidado e visão de</p>

		e tecidos para transplante.	gestão e observação atenta do cuidado de enfermagem ao potencial doador.	conjunto com os demais profissionais da equipe; estão as atividades burocráticas relacionadas aos registros, notificações, escalas e rotinas sobre os dados dos protocolos e processos de doação de órgãos e tecidos.
04	Pesquisa descritiva, exploratória e qualitativa.	Apreender as percepções da equipe multiprofissional hospitalar sobre a atuação do enfermeiro no processo de Acreditação.	A atuação do enfermeiro no processo de Acreditação é elementar, pois, de acordo com os participantes, atrelando o trabalho gerencial ao domínio do cuidado direto, ele é o profissional bem habilitado para atuar nessa empreitada.	Liderança da equipe, supervisão da equipe, papel central no processo de Acreditação, importância na assistência direta e gerência do cuidado ao paciente internado; gestor do processo de qualidade.
05	Descritiva, com abordagem quantitativa	Observar como ocorre a participação dos enfermeiros nos vários níveis de planejamento, com foco nos custos.	Conclui-se que, apesar da maioria dos entrevistados ter afirmado que os conteúdos de Administração e Gestão aplicada à Enfermagem, abordando os níveis de planejamento organizacional e de gerenciamento de custos assistenciais, foram oferecidos durante a sua graduação em Enfermagem, esses conteúdos foram insuficientes para auxiliá-los no exercício de suas funções enquanto enfermeiros, além de não haver preocupação com a	Atuação no planejamento organizacional e estratégico da instituição, gerenciamento de custos hospitalares

			educação permanente.	
06	Estudo de abordagem qualitativa	Esse estudo buscou identificar as competências gerenciais utilizadas por enfermeiros que ocupam cargo de supervisores em unidades funcionais gerenciais assistenciais em um hospital de ensino no município de Curitiba – Paraná. As competências esperadas pelos enfermeiros sob sua responsabilidade e sua contribuição para o desenvolvimento dessas.	Considera-se que os objetivos do trabalho foram cumpridos e ressaltamos que isto não seria possível sem o uso da vinheta, que explicou o conceito de competências. As competências mais utilizadas pelas enfermeiras que ocupam os cargos de supervisoras demonstram maior ênfase no aspecto relacional (trabalho em equipe, comunicação, administração de conflito e liderança) da condução do trabalho em enfermagem. O uso destas competências evidencia o aumento da necessidade de articulação para a efetivação do trabalho em saúde, seja com a própria equipe de enfermagem, seja na sua relação com os outros membros da equipe multiprofissional.	O papel do enfermeiro gerente está relacionado ao trabalho em equipe, a comunicação, o planejamento, a administração de conflitos, a liderança, o relacionamento interpessoal, a técnica, a tomada de decisão, compromisso e motivação e facilidades para o desenvolvimento pessoal e profissional
07	Estudo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa	Analisar as concepções de enfermeiros de um serviço hospitalar de emergência sobre gerência do cuidado.	As concepções dos enfermeiros expressam a complementaridade entre as dimensões gerencial e assistencial, o que potencializa a atuação do enfermeiro e	O enfermeiro gerencia o cuidado enquanto planeja, delega ou faz, quando prevê e disponibiliza recursos, capacita sua equipe, educa o usuário, interage com outros profissionais, ocupa espaços de articulação e negociação

			possibilita o bom andamento do trabalho na unidade, o estabelecimento de prioridades para o atendimento e o desenvolvimento de estratégias para superar as dificuldades presentes no cotidiano de trabalho no serviço de emergência	entre as pessoas que compõem a equipe de enfermagem e saúde em prol da obtenção e implementação de melhorias na assistência
08	Trata-se de pesquisa qualitativa.	Os objetivos neste estudo foram conhecer a atuação e as influências da enfermagem no processo de acreditação hospitalar.	Foi possível observar tanto percepções positivas quanto negativas. Os aspectos positivos se relacionaram à possibilidade de maturidade profissional; orgulho e satisfação por serem também os responsáveis pelo reconhecimento do hospital junto à sociedade; segurança profissional estabelecida por meio de rotinas, padronização e organização do serviço com recursos materiais, técnicos e humanos mais qualificados e disponíveis; clima organizacional favorável ao aprendizado profissional pelas trocas de experiências e possibilidade de maiores chances no mercado de trabalho. Já os negativos se	A atuação gerencial prevalece no processo de acreditação, liderança, provimento de condições para que o cuidado ocorra de forma segura e com qualidade.

			relacionaram à falta de reconhecimento e valorização, inclusive financeira, em face do desafio vivenciado, cobrança da enfermagem maior em detrimento das demais categorias, pouca participação da equipe multiprofissional e a implementação da acreditação como algo imposto pela alta administração sem sensibilização dos profissionais.	
--	--	--	--	--

**Fonte:** Elaboração Própria. João Pessoa/PB, Brasil, 2021.

Considerando o eixo temático “Gerência Interpessoal”, os artigos apontam aspectos relacionados à supervisão da equipe, desenvolvimento de funcionários, trabalho em equipe e liderança.

Descrevendo sobre a organização de uma unidade de internação hospitalar destinada ao atendimento de pacientes com Coronavírus, Treccossi *et al* (2020) apontam o quanto o protagonismo vivenciado pelos enfermeiros-líderes, pela participação ativa e proativa desses durante todo o processo de organização da unidade assistencial, estando na linha de frente das ações gerenciais, em todas as discussões, decisões e planejamento da dinâmica laboral foi eficaz para o bem andamento do projeto. Ressalta-se ainda entre seus relatos o papel dos enfermeiros gerentes no processo de tomada de decisão, especialmente nas decisões que implicam diretamente no cuidado ao paciente, perante à situação pandêmica e com o advento de novas demandas assistenciais. A liderança aliada às competências de administração e gerenciamento dos enfermeiros gestores também foram indispensáveis aos enfermeiros para comunicação e tomada de decisões conjuntas com diversos serviços, para além da enfermagem, mostrando a força do trabalho em equipe.

Corroborando com os achados acima, Tolfo *et al* (2018) relacionam o papel de liderança da enfermagem com a sua trajetória acadêmica e profissional, na qual ele encontra meios, subsídios e competência que o tornam um gestor e/ou administrador, consolidando

vínculos, dos quais emergem sentimentos de confiança e segurança entre os profissionais da saúde, os demais enfermeiros da equipe e os pacientes.

De forma complementar, Oliveira *et al* (2017) discute que, especialmente por intermédio da liderança, o enfermeiro alcança a valorização profissional, podendo ser percebido pela equipe multiprofissional como um gestor do processo de qualidade em pauta, que atua diretamente sobre as normas e melhorias por ele impostas, o que sobreleva sua capacidade para trabalhar em equipe. Lelli *et al* (2012) também apontam ideias similares quanto ao papel de liderança e trabalho em equipe.

Além disso, uma importante atuação do enfermeiro que emergiu entre os artigos foi a capacitação dos profissionais, enquanto estratégia de reorganização dos processos de trabalho, para a busca contínua de melhoria, embora tenha sido ressaltada a importância de se trabalhar na realidade da educação permanente e não apenas na educação continuada, como foi observado (MANZO *et al.*, 2012).

Analisando um contexto diferente, Batista e Peduzzi (2009) identificaram 48 atribuições do enfermeiro atuante no serviço de emergência, das quais a grande maioria perfazem as atividades assistências. Esse achado direciona para a necessidade da clareza das atribuições da própria Enfermagem em relação ao seu *corpus* de conhecimento.

Em se tratando de uma competência gerencial acerca da gestão de serviços de saúde, Oliveira *et al* (2017) apontam que a liderança deve de fato penetrar nas atividades da enfermagem desde a formação profissional do mesmo, pois o campo de competência contribui para a atuação desses profissionais na organização, levando em consideração suas habilidades técnicas e de enfermagem. Em decorrência disso, é de suma importância o enfermeiro ter um discurso de líder para que o enfermeiro possa se destacar em uma equipe multiprofissional.

O enfermeiro como líder não é apenas reconhecido na enfermagem, mas também por outros profissionais hospitalares que vivenciaram ou vivenciarão o processo de certificação. Dessa forma, a definição do perfil de gestão do enfermeiro é relevante porque subsidia a adoção de estratégias de formação. O desenvolvimento de competências de gestão é um fator chave na resolução de problemas nas instituições de saúde (LELLI *et al.*, 2012)

Sobre o eixo “Gerencia Pessoal”, destacaram-se os temas: inteligência emocional, espírito de liderança e motivação.

O comportamento individual de cada profissional no âmbito de sua atuação, como, por exemplo, o espírito de liderança, entre outros atributos pessoais e profissionais, semelhantes à responsabilidade, à dedicação e à capacidade de comunicação, constituem um apelo afetuoso

e não arbitrário a toda a equipe para entender quais profissionais estão dispostos a se colocar na linha de frente do cuidado (TRECCOSSI *et al.*, 2020).

O compromisso está diretamente relacionado à disponibilidade para o outro e para o todo, na perspectiva de processo. Nesse sentido, o enfermeiro gerente desenvolve competências quando motiva e facilita. A motivação na lógica do se mover, de supervisionar o desenvolvimento das competências do outro e de facilitar na definição de propiciar aos enfermeiros condições para tal (LELLI *et al.*, 2012).

Para o eixo “Gerência Organizacional”, os autores explanaram sobre as atividades burocráticas, registros, escalas, protocolos, transferências, planejamento organizacional e estratégico, custos hospitalares e gestão de qualidade.

O aumento na procura pelas unidades de saúde requer uma maior interação e otimização das competências dos profissionais envolvidos na enfermagem para o alcance da meta de prestação de serviços em saúde. Essas metas incluem melhorar a experiência do paciente e a saúde da população, reduzindo assim os custos e melhorando a experiência dos profissionais na prestação de cuidados. Um estudo tem demonstrado que a prática interprofissional pode aumentar a satisfação dos profissionais e pacientes com o cuidado, além de reduzir os custos do tratamento (BATISTA; PEDUCCI, 2019)

Segundo os autores Tolfo *et al* (2018), a atuação do enfermeiro se estende a questões burocráticas, notificações, construção de escalas e procedimentos, procedimentos operacionais padronizados, registro de dados de protocolos e ações voltadas à formação e educação permanente dos profissionais de saúde.

Descrevendo em relação à reflexão do meio em que os enfermeiros trabalham, em dimensões de forma fluida e clara, Albano & Freitas (2017) apontam que o planejamento é uma ferramenta importante, que possibilita aos gestores manterem uma atitude positiva no processo de gestão. Nas atividades de gestão, a gestão de custos é um método administrativo que se concentra nas decisões que envolvem a arrecadação, despesas e distribuição de recursos financeiros para obter resultados suficientes que atendem aos objetivos institucionais e às necessidades dos clientes. O enfermeiro pode arcar com 40% a 50% da receita dos hospitais por meio de qualificações auxiliares, o que afeta a eficiência do atendimento ao cliente.

A gestão eficiente é essencial para que a organização cresça e se torne uma empresa lucrativa. Portanto, a instituição pode alcançar o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo por meio da responsabilidade socioambiental e da eficiência da gestão. Apesar disso, no Brasil, são poucos os trabalhos publicados sobre o

custo do desempenho da enfermagem, e esse tema ainda só aparece na disciplina de gestão da matriz curricular dos cursos de graduação em enfermagem. Isso não se reflete apenas na falta de visão dos enfermeiros na gestão dos custos hospitalares, mas também na crença inconsciente de que seu desempenho e o desempenho da equipe que contribuirá para melhorar a eficiência da organização (ALBANO; FREITAS, 2017).

A cultura da qualidade é um ativo organizacional que deve ser compartilhado de forma sistemática nos serviços de saúde. Por não fazer parte da estrutura formal da organização, a promoção da cultura da qualidade depende principalmente da posição profissional do indivíduo e, após ingressar no coletivo, pode afetar a cultura organizacional do sistema. Em relação a isso, o papel do enfermeiro é novamente enfatizado, pois ele está listado como promotor do produto no âmbito da certificação (MANZO *et al.*, 2012).

De forma reflexiva, Oliveira *et al* (2017) discutem que a certificação das empresas hospitalares pode ser um meio para o enfermeiro esclarecer as dimensões do seu trabalho de forma mais fluida ou clara, pois o sistema de gestão da qualidade pesquisada parece empurrá-lo para esse panorama, que pode estar na alta gestão fortalecido com o apoio do trabalho em equipe.

De acordo com Santos *et al* (2012), a gestão do enfermeiro não pode ser separada das relações pessoais, pois o trabalho em saúde, incluindo-o como atividade gerencial, é essencialmente um processo subjetivo e relacionado, baseado na relação colaborativa entre diferentes profissionais que trabalham para o mesmo fim.

Como profissionais envolvidos no processo de gestão, os enfermeiros hospitalares podem atuar como chefes de unidade, gerentes ou diretores de serviços. Esse envolvimento do enfermeiro é muito importante para a organização, pois ele pode garantir que a assistência seja prestada com maior eficácia, efetividade e eficiência, pois administra a forma como assistência reflete integralmente na sua quantidade e qualidade (ALBANO; FREITAS, 2017).

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se a partir dos resultados apresentados que o trabalho da Enfermagem emerge de diferentes vertentes, desde assistenciais a gerenciais. O papel de gestão esta intrínseco às habilidades, competências e performances do enfermeiro, independente do setor em que atue, apontando diversas facetas e atribuições.

Em síntese, o papel gerencial da enfermagem esteve atrelado a três categorias: gerência interpessoal; gerência pessoal; e gerência organizacional. Para além das prerrogativas organizacionais, burocráticas e administrativas, foi evidente entre os artigos elegíveis dessa pesquisa, a ênfase no papel de liderança, trabalho em equipe e agregador do enfermeiro que se destaca na função de direção/gerência/administrador(a). Ressalta-se, porém, que o desenvolvimento de competências de gestão, na área da saúde; especialmente na área da enfermagem, é um enorme desafio.

Nesse sentido, considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado e destacamos que isso seria impossível sem o uso de uma vinheta que explicita o conceito de competência. Nesse sentido, é importante ressaltar que essa complexidade se deve à diversidade de profissionais de enfermagem nos hospitais, aos métodos de controle do trabalho (protocolos, sistemas de metas, convênios com gestores, entre outros), ao uso de tecnologia e à sempre crescente interdependência entre os participantes do sistema (profissionais, gerentes e usuários).

## REFERÊNCIAS

ALBANO, T.C.F.; FREITAS, J.B. Participação efetiva do enfermeiro no planejamento: foco nos custos. **Revista Brasileira de Enfermagem** [online], v. 66, n. 3, p. 372-7, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/vZ4NpwwQFP9F3KYHZxgwT3y/?lang=pt#:~:text=Para%207%2C7%25%20o%20enfermeiro,%C3%A0%20redu%C3%A7%C3%A3o%20de%20impactos%20ambientais>. Acesso em: 18 set. 2021.

ARAGÃO, O.; *et al.* Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. **Revista de saúde pública do paraná**, v. 17, n. 2, p. 66-74, 2016. Disponível em:

<https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/286>. Acesso em: 18 set. 2021.

BATISTA, R.E.A.; PEDUZZI, M. Interprofessional Practice in the Emergency Service: specific and shared assignments of nurses. **Revista Brasileira de Enfermagem** [online], v. 72, n.1, p. 213-20, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/M9B97N5JWfVjHK3QkrKHgM/?lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2021.

CAMPOS, E. S. **Santa Casa de Misericórdia de Santos**: primeiro hospital fundado no Brasil; sua origem e evolução 1543-1943. São Paulo: Elvino Pocaı, 1943.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**: como agregar talentos a empresa. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

CUNHA, I.C.K.O.; XIMENES NETO, F.R.G. **Competências gerenciais de enfermeiras**: um novo velho desafio? *Texto Contexto Enferm*, v.15, n.3, 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/ZYWLbCBHKyCz6JGwTNdZQzk/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2021.

MATTA, V.; VICTORIA, F. *Executive coaching*. São Paulo: **SBCoaching**, 2015. p. 255.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, p. 73, 2002.

FORMIGA, J.M.M.; GERMANO, R.M. Por dentro da história: o ensino de Administração em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 58, .2, Np. 222-6, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/8GNNJzjq5TF3wBhY9wwn4kh/?lang=pt>. Acesso em: 01 nov 2021.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LELLI, L.B.; *et al.* Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em Enfermagem em hospital de ensino. **Cogitare enferm.**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 262-9, 2012.

Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/24932>. Acesso em: 20 set. 2021.

LIBERALI FC, MCC Magalhães. Avaliação em saúde: Conceitos Básicos para as Práticas nas Instituições. In: Samico I, Felisberto E, Figueiró AC, Frias PG, organizadores. Avaliação em Saúde: Bases Conceituais e Operacionais. Rio de Janeiro: Editora Medbook; p.1-13, 2010. Disponível em: <https://scielosp.org/article/csc/2012.v17n4/901-911/>. Acesso em: 20 set. 2021.

LOURENÇO, D.C.A.; BENITO, G.A.V. Competências gerenciais na formação do Enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.63, n.1, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/6HCSsDMqRDYS6PysDdmqpXb/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2021.

MANENTI, S.A.; *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Rev Esc Enferm USP**, v. 46, n. 3, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/R4LzwwH3VwQ6jMVZJKPjFf/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2021.

MANZO, B.F.; *et al.* Nursing in the hospital accreditation process: practice and implications in the work quotidian. **Revista Latino-Americana de Enfermagem** [online]. v. 20, n. 1, p.151-8, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/R4LzwwH3VwQ6jMVZJKPjFf/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2021.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 28, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/HZD4WwnbqL8t7YZpdWSjypj/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2021.

OLIVEIRA, A.L. História da saúde no Brasil: dos primórdios ao surgimento do SUS. **Revista Encontros Teológicos**, v. 27, n. 1, 2012. Disponível em: <https://facasc.emnuvens.com.br/ret/article/viewFile/198/189>. Acesso em: 21 set. 2021.

OLIVEIRA, J.L.C; de *et al.* Atuação Do Enfermeiro No Processo De Acreditação: Percepções Da Equipe Multiprofissional Hospitalar. **Rev. baiana enfermagem.**, Salvador, v. 31, n. 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/17394>. Acesso em: 21 set. 2021.

POLIGNANO, M. História das políticas de saúde no brasil: Uma pequena revisão. Núcleo de Estudos em Saúde Bucal Coletiva. Disponível em: <http://www.nesbuc.ufc.br/downloads/historiapoliticassaudebrasil.pdf>. Acesso em: 04 out 2021.

PRESTES, A.; *et al.* **Manual do gestor hospitalar**. Brasília: Federação Brasileira de Hospitais, 2019.

RAVAGNANI, A.C. **História da Enfermagem**. 1 ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

SANTOS, J.L.G.; GARLET, E.R.; LIMA, M.A.D.S. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.30, n. 3, 2009. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rgenf/article/view/7879>. Acesso em: 04 out 2021.

TOLFO, F.D.; *et al.* A atuação do enfermeiro em comissão intra-hospitalar de doação de órgãos e tecidos. **Rev enferm UERJ**, Rio de Janeiro, v.26, p.1-5, 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/27385>. Acesso em: 15 out. 2021.

TRECCOSSO, S.P.C.; *et al.* Protagonismo da enfermagem na organização de uma unidade para assistência à pacientes com Coronavírus. **J. nurs. health.** v.10, n.4, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/19859/12100>. 15 out. 2021.

TREVIZAN, M.A. **Enfermagem hospitalar: administração e burocracia**. Brasília (DF): Editora Universidade de Brasília; 1988.

YAMAUCHI, N.I. **Qualidade Gerencial do Enfermeiro**. In: MALAGUTTI, W (org.) **Gestão do serviço de Enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Editora Rubio; 2009.

SANTOS, J.L.G; *et al.* Conceptions Of Nurses On The Management Of Care In An Emergency Service: Descriptive-Exploratory Study. **Online braz. j. nurs. (Online)** v.11, n.1, 2012. Disponível em: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3580>. Acesso em: 10 nov 2021.

**APÊNDICE**  
**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

<b>Código</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Ano</b>	<b>Título do periódico</b>	<b>Qualis Capes (2013/16)</b>	<b>Idioma</b>

<b>Código</b>	<b>Método</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conclusão do artigo</b>	<b>Papel da enfermagem na gestão</b>