



REVISÃO

THE PERFORMANCE OF NURSES IN THE PRACTICE OF MANAGING IN HOSPITALS: AN INTEGRATIVE REVIEW

A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NAS PRÁTICAS DE GERENCIAR EM UNIDADES HOSPITALARES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

LA ACTUACIÓN DEL ENFERMERO EN LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN EN LOS HOSPITALES: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

Zenith Rosa Silvino¹, Débora Lucena de Jesus², Bárbara Pompeu Christovam³,
Deise Ferreira de Souza³, Enilda Moreira Carvalho Alves⁴

ABSTRACT

Objective: To describe, from the literature in databases, the nurse's actuation into the management practices in hospital unities. **Methods:** Bibliographic study, descriptive and exploratory in nature using a qualitative methodology approach. The data collection was through of studies in the BVS (Virtual Library in Health) portal, specifically in the databases LILACS and BDEF. The analysis was realized from a critical reading with basis of the guiding built question and a thematic categorization posterior showing the nuclei of sense. **Results:** From 10 articles selected, the categories that emerged were: the nurse's management practices in hospital context; the nurse's profile in the art of managing. **Conclusion:** This study made it possible a familiarity with main intricacies of the nurse's management practice in the hospital context. The manager role is challenging, stressful, often causes dissatisfaction by the misuse of your potential to bureaucratic activities. **Descriptors:** Management, Hospital administration, Nursing.

RESUMO

Objetivo: Descrever, a partir da literatura em bases de dados, a atuação do enfermeiro nas práticas de gerenciar em unidades hospitalares. **Métodos:** Estudo bibliográfico, do tipo descritivo-exploratório, com abordagem metodológica qualitativa. A coleta de dados foi através de estudos contidos no portal da BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), especificamente nas bases de dados da LILACS e BDEF. A análise foi realizada a partir da leitura crítica com base na questão norteadora construída e posterior categorização temática evidenciando os núcleos de sentido. **Resultados:** A partir de 10 artigos selecionados, as categorias que emergiram foram: Práticas gerenciais do enfermeiro em âmbito hospitalar; O perfil do enfermeiro na arte de gerenciar. **Conclusão:** O presente estudo possibilitou uma familiarização com os principais meandros da prática gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. A função de gerente é desafiadora, estressante, muitas das vezes causa insatisfação pelo desvio de seu potencial para atividades burocráticas. **Descritores:** Gerência, Administração hospitalar, Enfermagem.

RESUMEN

Objetivo: Describir, a partir de bases de datos bibliográficas, la actuación del enfermero en la práctica de manejar en las unidades hospitalares. **Métodos:** Estudio bibliográfico, do tipo descriptivo-exploratorio con o enfoque para una metodología cualitativa. La recolección de datos fue a través de estudios contenidos en el portal de la BVS (Biblioteca Virtual en Salud), específicamente en la bases de datos LILACS y BDEF. El análisis se llevó a cabo de lectura crítica con base en la pregunta de investigación construida y posterior categorización temática mostrando los núcleos del sentido. **Resultados:** El parte del 10 artículos seleccionados, las categorías que surgieron fueron: las prácticas del enfermero en el ámbito hospital; El perfil del enfermero en el arte de manejar. **Conclusión:** Este estudio posibilitou una familiaridad con las principales complejidades de la práctica gerencial del enfermero en el ámbito hospitalar. La función de gerente es difícil y estresante, a menudo provoca la insatisfacción por uso indebido de su potencial para las actividades burocráticas. **Descriptoros:** Gerencia, Administración hospitalar, Enfermería.

¹ Doutora em Enfermagem. Mestre em Direito. Professora Titular da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa - UFF. Coordenadora do Núcleo de Pesquisas em Cidadania e Gerência na Enfermagem (NECIGEN). E-mail: zenithrosa@ig.com.br. ² Enfermeira, pós-graduanda do Curso de Especialização em Gerência dos Serviços de Enfermagem da UFF. E-mail: deblus@ig.com.br. ³ Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Professora Adjunta da UFF. E-mail: dlsnit@hotmail.com. ⁴ Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Professora Adjunta da UFF. E-mail: enildacarvalhoalves@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A gerência pode ser definida como “a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”^{1:26}.

A partir dessa definição podemos refletir sobre a gerência em saúde como sendo uma “arte” prática, que para obter bons resultados, necessita ser articulada e integrada nos processos de organização dos serviços, a fim de aperfeiçoar o trabalho e gerar uma assistência digna aos usuários dos serviços de saúde.

Nesse sentido, a gerência pode ser um fator de grande potencial na reflexão e revisão da prática dos trabalhadores, na pretensão de aderir e de se comprometer a um processo de produção de cuidados à saúde e, não ao cumprimento de tarefas fragmentadas centradas em procedimentos isolados². Portanto, os profissionais da saúde devem estar preparados para gerenciar e administrar potenciais humanos, recursos físicos e materiais. A competência de gerenciar deve ser também dirigida ao cliente, ou seja, gerenciar recursos disponíveis para a atenção do paciente, grupos e comunidades³.

O processo de trabalho da enfermagem particulariza-se em uma rede ou subprocessos, que são denominados cuidar ou assistir, administrar ou gerenciar, pesquisar e ensinar. Cada um destes possui objetos, instrumentos e atividades próprios, coexistindo em um mesmo momento e instituição, os trabalhadores de enfermagem inseridos de forma hierarquizada, expressando a divisão técnica e social do trabalho⁴.

Atualmente, no cotidiano de trabalho das instituições de saúde, os enfermeiros estão

assumindo os cuidados aos pacientes mais graves e aos procedimentos de maior complexidade, além das atividades de organização e coordenação/chefia do serviço, ou seja, atividades de assistência e de gerência⁵.

A enfermagem atual é responsável pela gerência de unidades, atividade esta que abrange a previsão, provisão, manutenção, controle de recursos materiais e potenciais humanos para o funcionamento do serviço e pela gerência do cuidado que consiste no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe de enfermagem⁶.

Nos diversos serviços de saúde, especificamente no âmbito hospitalar, a gerência em enfermagem tem assumido fundamental importância na articulação entre os vários profissionais da equipe, além de organizar o processo de trabalho da enfermagem, buscando concretizar as ações a serem realizadas junto com clientes, que necessitam destes serviços para atender às suas carências de saúde-doença. Na enfermagem, o profissional responsável legal para assumir as atividades gerenciais é o enfermeiro, a quem compete a coordenação da sua equipe, na condução e viabilização do processo do cuidado. Assim ele pode exercer tal atividade, tendo como base o conhecimento sobre o direito da população à saúde integral, prestado de forma digna, segura e ética⁷.

A administração dos serviços de saúde, sempre esteve ligada ao enfermeiro e no decorrer da história, o gerenciamento dos serviços de enfermagem foi incorporado à prática da enfermagem e até como atribuição privativa do enfermeiro. Mas foi a partir de Florence Nightingale, que a administração no ambiente hospitalar começou a ser introduzida, consolidando de forma precoce o princípio da divisão do trabalho na enfermagem, quando as

ladies nurses deveriam pensar e administrar o trabalho e as *nurses* deveriam executá-lo⁷.

O trabalho do enfermeiro gerente é definido nas Diretrizes Curriculares Nacionais como uma ferramenta indispensável que o auxilia no seu cotidiano e nas expectativas do mercado de trabalho, principalmente na consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS). Portanto, para o enfermeiro é importante ter conhecimento, habilidades e atitudes, como também qualidades individuais e profissionais que podem ser adquiridos durante sua formação acadêmica.

É necessário que o enfermeiro perceba que a gerência não deve ser vista como uma atividade de caráter só burocrático, mas uma prática que proporcione uma assistência em saúde condizente com as necessidades da população, já que na equipe multidisciplinar, ele é o profissional que legalmente é competente para o exercício da gerência nos serviços de saúde.

Com base nestes conceitos e buscando compreender o papel do gerenciamento na prática da enfermagem hospitalar, faz-se necessário o seguinte questionamento: qual a atuação do enfermeiro nas práticas de gerenciar em unidades hospitalares mencionadas na literatura?

Diante deste contexto, o objeto deste estudo delineou-se em: a atuação do enfermeiro nas práticas de gerenciar em unidades hospitalares, de forma que se faz necessário compreender a ação do enfermeiro, visto que é ele quem interage diretamente ao paciente e como também por ser uma figura importante na gerência de qualidade prestado nas instituições hospitalares.

O objetivo deste estudo é descrever, a partir da literatura em bases de dados, a atuação do enfermeiro nas práticas de gerenciar em unidades hospitalares.

Nesta dimensão, o presente estudo justifica-se na necessidade da enfermagem em

realizar ações de saúde de qualidade, pois para gerenciar, o enfermeiro deve ter qualidades individuais e profissionais que alcancem os objetivos e as metas previstas nos seus planejamentos, como também ampliar a produção de novas pesquisas na área em questão.

Como contribuição, o assunto proporciona um melhor entendimento de como deve ser a ação do enfermeiro-gerente no seu cotidiano de trabalho, bem como demonstrar a importância de um bom preparo acadêmico, para que assim, possa se fornecer subsídios necessários na construção do conhecimento do gerenciamento em enfermagem aos futuros e já enfermeiros.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem metodológica qualitativa. Destaca-se que a abordagem metodológica qualitativa se preocupa com significados, motivos, crenças, valores e atitudes que não pode ser reduzido a uma simples operacionalização de variáveis⁸.

Optamos por um estudo exploratório, pois este é aquele onde há escasso ou nenhum conhecimento, e por um estudo descritivo, que descreve o que acontece, visando interpretar o fato⁸.

Conforme o instrumento de coleta de dados, o tipo de estudo desta pesquisa é bibliográfico, pois exploramos as bibliografias encontradas em artigos, banco de dados, revistas, o qual permite o conhecimento de vários temas relacionados a este estudo, já catalogados em biblioteca, editoras, internet, entre outros⁹.

Levantamos dados em artigos dos últimos nove anos, entre 2001 e 2009, contidos na base de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), especificamente a base de dados da LILACS e BDEF em que utilizamos para a coleta de dados

os descritores: gerência, administração hospitalar, enfermagem.

A coleta de dados foi realizada no período de setembro de 2010. Após a obtenção do material, inicialmente foi realizada uma leitura exploratória das obras bibliográficas, tendo como objetivo efetuar uma leitura rápida do material bibliográfico, para verificar em que medida a obra interessa à pesquisa. Embora a leitura exploratória anteceda às demais, não quer dizer que exija menor habilidade. Pelo contrário, todas as leituras dependem de uma leitura exploratória de boa qualidade¹⁰. Destaca-se que, inicialmente realizamos a pesquisa com cada descritor individualmente conforme tabela 1.

Descritores	Banco de Dados - BVS		
	LILACS	BDENF	Total
Gerência	1826	201	2027
Administração hospitalar	2132	304	2436
Enfermagem	17682	12963	30645
Total	21640	13468	35108

Tabela 1 - Distribuição quantitativa das bibliografias encontradas nas bases de dados. 2010.

Após a coleta inicial, percebemos que seria necessário um refinamento pelo extenso quantitativo de resultados encontrados. Desta forma optamos por realizar uma nova busca com associações em dupla e em trio dos descritores conforme tabela

Descritores	Banco de Dados - BVS		
	LILACS	BDENF	Total
Gerência + Administração hospitalar	194	47	241
Gerência + Enfermagem	248	160	408
Enfermagem + Administração hospitalar	337	210	547
Gerência + Administração hospitalar + Enfermagem	48	37	85
Total	827	454	1281

Tabela 2. Distribuição quantitativa das bibliografias encontradas nas bases de dados. 2010.

Em seguida, com o material coletado após o refinamento, foi realizada a leitura seletiva. Optamos por realizar a pesquisa baseada na associação dos três descritores e é importante ressaltar que foram descartados as produções científicas que não atenderam os objetivos da pesquisa, os artigos internacionais, os indisponíveis de acesso e aqueles que se repetiam nas bases de dados.

Sendo assim, chegamos ao bibliográfico potencial que se encontra na tabela 3, onde foram selecionadas 10 produções científicas.

Descritores	Banco de Dados - BVS		
	LILACS	BDENF	TOTAL
Gerência + Administração hospitalar + Enfermagem	3	7	10
Total	3	7	10

Tabela 3. Distribuição quantitativa das bibliografias selecionadas nas bases de dados. 2010.

Após tais processos, fizemos a leitura crítica, que é o estudo propriamente dito dos textos, com a intenção de saber o que o autor realmente afirma sobre um determinado assunto. Ela presume a capacidade de escolher idéias principais e diferenciá-las¹⁰. Posteriormente, realizamos a análise temática a partir da categorização dos dados, pois a esta consiste em descobrir os núcleos de sentidos que compõem uma comunicação⁸.

Destas feitas, as categorias que emergiram foram:

1. Práticas gerenciais do enfermeiro em âmbito hospitalar.
2. O Perfil do Enfermeiro na arte de gerenciar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Práticas gerenciais do enfermeiro em âmbito hospitalar

Nesta categoria, estão inseridos 6 artigos que abordam sobre a prática gerencial do

enfermeiro em unidades hospitalares, conforme tabela 4.

Autores	Ano	Base de dados	Título
Trevisan; Mendes; Godoy; Alves; Rodriguez ¹¹	2005	LILACS Rev Bras Enferm mar-abr; 58 (2): 200-2	Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas: pressupostos de novação de seu papel gerencial
Prochnow; Leite; Erdmann ¹²	2005	BDEF Rev Latino-am Enfermagem; 13 (4): 583-90	Teoria interpretativa de Geertz e a gerência do cuidado: visualizando a prática social do enfermeiro
Lima; Erdmann ¹³	2006	BDEF Acta Paul Enferm; 19 (3): 271-8	A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em um serviço de urgência e emergência
Souza; Soares ¹⁴	2006	LILACS Rev Bras Enferm set-out; 59(5): 620-5.	A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo
Prochnow; Leite; Erdmann; Trevizan ¹⁵	2007	BDEF Rev Esc Enferm USP; 41 (4):542-50.	O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro
Lima; Haddad; Sardinha ¹⁶	2008	LILACS Ciênc Cuid Saúde; 7:138-144	Planejamento estratégico elaborado juntamente com a equipe de enfermagem de um hospital de médio porte
Santos; Garlet; Lima ¹⁷	2009	BDEF Rev Gaúcha Enferm set; 30(3): 525-32.	Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar

Tabela 4. Distribuição das bibliografias potenciais da categoria temática "Práticas gerenciais do enfermeiro em âmbito hospitalar". 2010.

O primeiro estudo¹¹, teve como caminho metodológico, uma análise secundária de cinco estudos clássicos da literatura brasileira, realizada num recorte temporal de 4 décadas, sobre a função gerencial do enfermeiro. O objetivo foi efetuar uma análise comparativa de dados, e a partir disso, extrair pontos de congruência, delimitações e possibilidades que permitam apontar direções que viabilizem ações mais efetivas. Na 1ª investigação, realizada em 1968, verificou-se que cerca de 20% do tempo da

enfermeira era depositado em atividades de outras categorias, inclusive a de secretariar unidades. Já em 1973, situa que atividades da enfermeira eram vinculadas a ética burocrática da organização hospitalar e demonstrou que isso impossibilitava o desempenho de ações orientadas na verdadeira formação profissional das enfermeiras. Em 1978, verificou-se um antagonismo da real função do enfermeiro com outras atividades exercidas por ele. Uma década depois, outro estudo demonstra que o enfermeiro

deve assumir e exercer funções gerenciais, mas que essa função focalize a assistência ao cliente. O último, em 1995, admitiu-se que enfermeiros continuam realizando atividades de gerência em prol da tecnoburocracia hospitalar, valorizando organizações.

O segundo estudo desta categoria¹² trata-se de uma reflexão teórica sobre o cuidado de enfermagem hospitalar e a Teoria Interpretativa da Cultura de Geertz. Geertz é um antropólogo, onde sua teoria se baseia na interpretação das experiências, para depois utilizar os relatos a fim de chegar a possíveis “conclusões”. A noção fragmentada de que o trabalho de enfermagem, historicamente, envolve o espaço dos cuidados assistenciais e o da administração da assistência de enfermagem é hoje ultrapassada pela noção de integralidade e relações múltiplas interativas do fazer-pensar o cuidar - o educar - o gerenciar - e o investigar no trabalho de enfermagem. Vale ressaltar, no que tange à hierarquia de poder, embora haja frustrações de diferenças nacionais nas organizações de saúde públicas ou privadas, essas possuem uma característica comum: o predomínio da autoridade médica, pelo menos até a atualidade. Para tanto, o estudo evidenciou a necessidade de investimentos na capacitação para o exercício da prática gerencial, a fim de possibilitar interpretações de posturas cristalizadas no cotidiano. Assim, vale enfatizar que, embora o enfermeiro viva em instituições que fragmentam o saber e tentam anular a noção de humano, ele pode interpretar o instituído, a fim de deixar aflorar as aptidões humanas próprias do homem.

O terceiro estudo¹³ relatou sobre a construção de ações da enfermagem para a reestruturação de um setor de emergência de acordo com os padrões da Acreditação Hospitalar (AH), onde se realizou uma prática investigativa acerca da organização do trabalho de

enfermagem. Tornou-se claro que o serviço de enfermagem interage com todas as áreas sob sua responsabilidade, orientado por instrumentos da estrutura organizacional tais como: regimento interno, organograma, sistemas de comunicação, técnicas e rotinas e sistemas de controle, sempre em busca de subsídios para a excelência do fazer profissional. A AH pode ser um caminho para o desenvolvimento de novas inovações organizacionais e assim a enfermagem pode conduzir suas ações administrativas melhorando a assistência prestada à sociedade.

O quarto estudo¹⁴ objetivou investigar a visão administrativa do enfermeiro na gerência do macrossistema hospitalar, apoiado na Teoria Contingencial de Administração. Pôde-se observar que os profissionais de enfermagem têm a visão clara e determinada de que sua função administrativa está relacionada a atividades de liderança e controle. Nas atividades de liderança são necessárias para o desenvolvimento eficaz de atividades administrativo-gerenciais, mas os relatos dão a idéia de insatisfação da atuação gerencial de enfermeiros-chefes, pois se deixam condicionar ao poder do médico. As atividades de controle estão associadas ao controle de pessoal e de material, e é considerado importante por permitir se certificar de que tudo o que foi planejado, acabara por se realizar, mas essa função não pode ser exercida de forma acentuada e isolada, sobrepondo-se as demais funções e nem por garantir a eficácia e a eficiência das atividades administrativas.

No penúltimo artigo desta categoria¹⁵ o objetivo foi denotar especificidades culturais, analisadas segundo a Teoria Interpretativa da Cultura de Geertz, visto que esse artigo foi realizado pelas mesmas autoras do segundo artigo desta categoria, que se expressam como conflitos no âmbito da gerência do enfermeiro num Hospital Universitário. Os resultados denotaram a

incorporação de elementos ideológicos e de mecanismos de controle e de poder, que manifestam sua origem na forma de organização do trabalho. Percebe-se a efetivação de políticas alicerçadas em valores da própria profissão. As práticas exercidas destacam uma construção cultural que elucida algumas compreensões dos processos cognitivos, sociais e comportamentais, pois estes organizam as interpretações e as respostas para os eventos da prática gerencial do enfermeiro. Os resultados deste estudo apontaram para a importância da cultura organizacional no exercício da gerência na enfermagem diante das incertezas laborais, na complexidade do ambiente hospitalar.

No sexto estudo desta categoria¹⁶, o objetivo foi relatar a experiência da utilização do planejamento estratégico (PE). O PE foi denominado como um método que trabalha no processamento de problemas atuais, potenciais e dos macroproblemas. Através de reuniões, 15 profissionais de enfermagem discutiram e elaboraram um PE visando levantar problemas e que todos procurassem estratégias para solucioná-los. Constatou-se que o PE podia ajudar no desenvolvimento de melhorias para o hospital analisado, e que toda equipe e funcionários, que costumavam culpar seus chefes, conseguiram entender que também fazem parte dos processos das mudanças e pôde-se ter um estreitamento profissional entre as hierarquias institucionais e evidenciar o modelo gerencial participativo, o que reflete na assistência mais integral ao paciente.

No sétimo e último artigo desta categoria¹⁷ teve por objetivo analisar como a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar está descrita nas publicações da enfermagem brasileira por meio de uma revisão sistemática da literatura. Os resultados evidenciaram que as práticas gerenciais dos enfermeiros relacionam-se, principalmente, à

dimensão técnica da gerência, com ênfase em atividades de coordenação, supervisão e controle. Além disso, os preceitos das teorias clássicas da administração ainda norteiam o gerenciamento em enfermagem, embora alguns estudos relatem uma tímida transposição desse modelo e apresentem sugestões para novas formas de gerenciar em enfermagem.

A partir dessa análise, podemos perceber como foi o transcorrer da história gerencial da enfermagem. As enfermeiras da década de 60 não viam com bons olhos a prática gerencial, visto que isso ia contra os anseios da profissão. Este fato se torna interessante, pois com as análises dos outros artigos desta categoria, vimos que a gerência feita pelo enfermeiro é relevante para a qualidade da assistência.

A AH, proposto pelo Ministério da Saúde, estimula a participação voluntária de instituições de saúde, para assim, incentivar contínuas melhorias da qualidade e integração da sociedade civil¹³.

Deu-se a entender também, que meios inovadores, como os PE, pois para Willig¹⁸, o trabalho gerencial se configura como um desafio às capacidades e habilidades da enfermeira, que brotam e se desenvolvem no dia-a-dia. No gerenciamento do processo de cuidar, a enfermeira se utiliza de instrumentos gerenciais que a auxiliarão para atingir os objetivos e as metas propostas. Alguns autores se utilizam de outras terminologias como: ferramentas e estratégias, para identificar os meios utilizados pela enfermeira no gerenciamento.

Podemos concluir esta categoria constatando que nos diversos serviços de saúde, especificamente no âmbito hospitalar, as ações gerenciais do enfermeiro assumem significativa importância na articulação entre os profissionais da equipe de enfermagem e na organização do processo de trabalho, busca prestar cuidados aos

pacientes atendendo as suas necessidades de saúde.

O perfil do enfermeiro na arte de gerenciar

Nesta categoria, estão inseridos 3 artigos e

1 dissertação de mestrado que abordam alguns conceitos referentes ao perfil profissional, conforme tabela 5

Autores	Ano	Base de dados	Título
Castro ¹⁹	2007	BDEF Faculdade de Enfermagem- UERJ (dissertação de mestrado)	Dimensões da liderança: um estudo de características individuais e profissionais do enfermeiro na instituição hospitalar
Nóbrega; Matos; Silva; Jorge ²⁰	2008	BDEF Rev. enferm. UERJ jul/set; 16 (3):333-8.	Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino
Munari; Nunes; Motta; Esperidião; Silva; Coelho ²¹	2008	BDEF Rev. enferm. UERJ, out/dez; 16 (4): 577-83.	Educação de laboratório como ferramenta no processo educação continuada de enfermeiros gerentes

Tabela 5. Distribuição das bibliografias potenciais da categoria temática "O Perfil do Enfermeiro na arte de gerenciar". 2010.

O primeiro estudo desta categoria¹⁹, uma dissertação de mestrado, teve como objetivo delinear o perfil do enfermeiro líder, segundo suas características individuais e profissionais e identificar o estilo de liderança adotado pelos enfermeiros, segundo as dimensões do comportamento do líder, no seu cotidiano de trabalho, na instituição de saúde. Foi desenvolvido um estudo transversal, quantitativo, onde 66 questionários foram analisados. Delineou-se o perfil do enfermeiro líder, tendo predominâncias: a maioria do sexo feminino, faixa etária entre 44 e 48 anos, união estável, com um filho. A maioria dos enfermeiros tem dois vínculos públicos e tempo de formado de 21 a 25 anos. Há predominância de preparo teórico para a liderança, curso de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Quanto aos estilos de liderança, identificou-se que as dimensões do comportamento de liderança definiram estilos alternativos para lidar com situações complexas. O enfermeiro líder adota um estilo dominante, porém, quando não obtém êxito, recorre ao estilo subdominante. O estudo conclui que a inclusão de

variáveis do estudo, contemplando aspectos problematizados do cotidiano do trabalho em grupo, associados às dimensões da liderança, favoreceu uma percepção mais aproximada do estilo real do enfermeiro líder. Diante dos resultados obtidos, acreditou-se haver necessidade de qualificação gerencial, visando a preparar os enfermeiros para assumirem cargos que exigem a integração das funções de chefia e liderança.

O segundo estudo²⁰ objetivou conhecer o perfil gerencial dos enfermeiros gerentes de unidades em hospital público federal de ensino. Foi desenvolvido um estudo descritivo e quantitativo, tendo como população 25 enfermeiros. O estudo verificou que 52% dos gerentes têm entre 0 e 4 anos de tempo de serviço na função gerencial e que 61% são exclusivos do hospital. Quanto ao perfil para a função gerencial, predominaram-se as características: liderança (80%), competência técnica (76%) e bom relacionamento interpessoal (48%). Eram priorizadas as atividades de natureza administrativo-burocráticas. O perfil encontrado

indica ser necessário repensar a formação e qualificação técnica dos gerentes na enfermagem.

O terceiro estudo²¹ apresenta-se por um relato de experiência da Oficina de Sensibilização para Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais realizada no modelo de educação de laboratório, envolvendo enfermeiros gerentes de um hospital escola do Estado de Goiás. Os conhecimentos e habilidades gerenciais possibilitaram aperfeiçoamento técnico e humano, ampliando a capacidade de leitura das necessidades da equipe em busca de assistência qualificada. Conclui-se que a metodologia adotada é eficiente como ferramenta para educação continuada, criando uma atitude segura e confiante as mudanças cotidianas.

Para gerenciar o enfermeiro deve ter qualidades individuais e profissionais para alcançar os objetivos e as metas previstas no planejamento. Porém quando se fala em preparo profissional, sabe que em grande parte quem é responsável por fornecer esta formação são as academias, que a cada dia formam inúmeros profissionais, (des) preparados para gerenciar uma organização saúde.

Creio que os cursos de pós-graduação voltados para o gerenciamento do cuidado a enfermeiros podem ampliar nossa visão e preparo para cuidar da clientela de modo geral. Desta forma, poderemos tornar-nos profissionais cada vez mais capazes de promover mudanças em nossas práticas, construindo junto com nossos pacientes e demais profissionais da equipe nossa história.

Atualmente, pode-se dizer que as exigências são de que o líder em qualquer nível da organização seja um mentor, treinador, conselheiro, aliado, amigo e sempre com foco nos interesses das instituições e nos interesses das pessoas que o cercam. Para se ter sucesso, Principalmente no ambiente de trabalho, é

preciso escolher o estilo certo para o grupo certo.

CONCLUSÃO

Pretendeu-se neste trabalho proporcionar, de forma clara e objetiva, uma familiarização com os principais meandros da prática gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. Ele poderá contribuir como auxílio a informações pertinentes a área do gerenciamento de enfermagem e também como reciclagem para aqueles profissionais que já fazem parte desde “mundo” onde atualizar-se se tornou fundamental, assim como demonstrado no texto.

Para os enfermeiros chegarem a serem visualizados como figuras do processo da qualidade do serviço gerencial em enfermagem, devem buscar em suas ações cotidianas o desenvolvimento e a luta por melhores escalas de serviço, a valorização profissional e o fazer como prática, uma vez que ele é o responsável pelas ações cotidianas diretas de cuidar.

A função de gerente é desafiadora, estressante, que causa insatisfação pelo desvio de seu potencial para atividades burocráticas. Mesmo assim, pode ser considerada prazerosa e uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

O enfermeiro deve buscar uma harmonia entre o cuidar e o administrar. O cuidar pelo enfermeiro deve ser mais valorizado por si próprio e pela instituição que o contrata. Acreditamos que isto se refere ao fato de associarem o trabalho do enfermeiro às questões de chefia, liderança, coordenação, supervisão e, por outro lado, a execução do cuidar aos demais membros da equipe de enfermagem, não valorizando desta forma, a execução do cuidar para o profissional de nível superior.

O enfermeiro é a figura imprescindível para o existir e para o transformar a enfermagem.

Assim, a necessidade de consciência por parte de todos os profissionais para o seu agir de modo é primordial para que se possa delinear perspectivas futuras positivas para a profissão de enfermagem brasileira.

REFERÊNCIAS

1. Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 9ª ed. Rio de Janeiro: Record;1998.
 2. Kawata LS, Mishima SM, Chirelli MQ, Pereira MJB. O trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família: utilização de ferramentas de gestão. *Texto & Contexto Enferm.* 2009;18(2):313-20.
 3. Witt RR, Almeida MCP. Competências gerenciais da enfermeira na atenção básica. *Rev. paul. enferm.* 2006;25(3):170-6.
 4. Kurcgant P. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
 5. Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare enferm.* 2009; 14(1):150-8.
 6. Greco RM. Ensinando administração em enfermagem através da educação em saúde. *Rev. bras. enferm.* 2004;57(4):472-4.
 7. Spagnol CA. (Re)pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da Saúde Coletiva. *Ciênc. saúde coletiva.* 2005; 10(1):119-27.
 8. Minayo MCS, Cruz Neto O, Deslandes SF, Gomes R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 25ª ed. Petrópolis: Vozes; 2007.
 9. Barros AJP, Lehfeld NAS. Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes; 2000.
 10. Bervian PA, Cervo AL. Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall; 2002.
 11. Trevisan MA, Mendes IAC, Godoy S, Alves LMM, Rodriguez EL. Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas: pressupostos de inovação de seu papel gerencial. *Rev. bras. enferm.* 2005; 58(2):200-2.
 12. Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL. Teoria interpretativa de Geertz e a gerência do cuidado: visualizando a prática social do enfermeiro. *Rev. latinoam. enferm.* 2005; 13 (4): 583-90.
 13. Lima SBS, Erdmann AL. A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em um serviço de urgência e emergência. *Acta paul. enferm.* 2006; 19 (3): 271-8.
 14. Souza FMS, Soares E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo *Rev. bras. enferm.* 2006; 59(5): 620-5.
 15. Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL, Trevizan MA. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2007; 41 (4):542-50.
 16. Lima SV, Haddad MCL, Sardinha DSS. Planejamento estratégico elaborado juntamente com a equipe de enfermagem de um hospital de médio porte. *Ciênc. cuid. saúde.* 2008; 7(supl 1):138-44.
 17. Santos JLG, Garlet ERL, Lima MADs. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev. gaúch. enferm.* 2009; 30(3): 525-32.
 18. Willig MH. Cuidar/gerenciar: possibilidades de convergência no discurso coletivo das enfermeiras [dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; 2004. 121 p.
 19. Castro CB. Dimensões da liderança: um estudo de características individuais e profissionais do enfermeiro na instituição hospitalar [dissertação]. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro; 2007.
 20. Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. *Rev. enferm. UERJ.* 2008; 16 (3):333-8.
- R. pesq.: cuid. fundam. online 2011. jul./set. 3(3):2233-43

Silvino ZR, Lucena de Jesus D, Christovam BP *et al.*

The performance of nurses ...

21. Munari DB, Nunes FC, Motta KAMB, Esperidião E, Silva JL, Coleho MA. Educação de laboratório como ferramenta no processo educação continuada de enfermeiros gerentes. Rev. enferm. UERJ. 2008; 16 (4): 577-83.

Recebido em: 11/01/2011

Aprovado em: 11/03/2011