

## Impacto da Gestão de Enfermagem qualificada no Processo do Cuidado

### Impact of qualified nursing management on Care Process

 DOI: 10.5281/zenodo.8038917

 ARK: 57118/JRG.v6i13.635

Recebido: 18/04/2023 | Aceito: 14/06/2023 | Publicado: 01/07/2023

#### Angelita Giovana Caldeira<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2951-9629>

 <http://lattes.cnpq.br/6365595517463852>

UNICEPLAC, DF, Brasil

E-mail: [angelita.caldeira@uniceplac.edu.br](mailto:angelita.caldeira@uniceplac.edu.br)

#### Samuel Renoir Amaral Costa<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0009-0009-6648-4507>

 <http://lattes.cnpq.br/6365595517463852>

UNICEPLAC, DF, Brasil

E-mail: [samuellenoir55@gmail.com](mailto:samuellenoir55@gmail.com)

#### Vinicius Couto Sá<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0009-0008-6683-6755>

 <http://lattes.cnpq.br/9690604138790033>

UNICEPLAC, DF, Brasil

E-mail: [vcoutosa@gmail.com](mailto:vcoutosa@gmail.com)

#### Yanca dos Anjos Oliveira<sup>4</sup>

 <https://orcid.org/0009-0003-5662-8227>

 <http://lattes.cnpq.br/6066844166340420>

UNICEPLAC, DF, Brasil

E-mail: [yancaoliveira28@gmail.com](mailto:yancaoliveira28@gmail.com)



## Resumo

A Gestão é o ato de administrar ou gerir recursos e/ou pessoas com alguma finalidade, sendo para benefício próprio ou de uma sociedade. Este artigo tem como objetivo discutir os impactos de uma gestão de enfermagem qualificada sobre o processo de cuidado do paciente. Método: o estudo foi realizado no formato de Revisão Bibliográfica Narrativa, pelas seguintes etapas: formulação dos objetivos, realização de busca eletrônica das publicações associadas ao tema, seleção dos dados por meio dos critérios de inclusão e exclusão, leitura e interpretação e formulação dos resultados pela interpretação crítica dos achados. Foram adotados como critérios de inclusão, artigos originais publicados entre 2017 e 2023 e, para a análise dos dados foram considerados os entre 2018 a 2023, disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas: *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*, *Google Acadêmico*, *Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)*; em português e que abordam a temática. Resultados: A enfermagem tem sido vista como a formação

<sup>1</sup> Mestrado em Gerontologia pela Universidade Católica de Brasília. Possui Graduação em Enfermagem pela Universidade de Marília (2005). Atualmente é coordenadora do curso de enfermagem do Centro Universitário do Planalto central Aparecido dos Santos-UNICEPLAC

<sup>2</sup> Graduação em andamento em Enfermagem pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, UNICEPLAC.

<sup>3</sup> Graduação em andamento em Enfermagem pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, UNICEPLAC.

<sup>4</sup> Graduação em andamento em Enfermagem pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, UNICEPLAC.

profissional mais apta para execução da gestão no âmbito da saúde, no entanto isto não isenta a necessidade da especialização, afinal para execução do processo de cuidado com qualidade as competências e habilidades gestoras são primordiais. Conclusão: A gestão em enfermagem qualificada exerce um papel determinante na qualidade do processo do cuidado, não só ao paciente, mas também na qualidade de trabalho da equipe, ou seja, um enfermeiro ao exercer seu trabalho com qualidade e competências próprias de um gestor, tende a alavancar a qualidade do serviço prestado a comunidade, família, paciente e equipe profissional.

**Palavras-chave:** Gestão em enfermagem. Competências gerenciais. Enfermeiro gestor. Gestão hospitalar. Enfermagem gerencial.

### **Abstract**

*Management is the act of administering or managing resources and/or people for some purpose, whether for their own benefit or that of a society. This article aims to discuss the impacts of qualified nursing management on the patient care process. Method: the study was carried out in the format of a Narrative Bibliographic Review, through the following steps: formulation of objectives, electronic search of publications associated with the theme, selection of data through inclusion and exclusion criteria, reading and interpretation and formulation of results for the critical interpretation of the findings. As inclusion criteria, original articles published between 2017 and 2023 were adopted and, for data analysis, those between 2018 and 2023 were considered, available in full in the selected databases: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Scholar, Biblioteca Virtual Health (VHL); in Portuguese and that address the theme. Results: Nursing has been the most capable professional to perform management in the field of health, however this does not exempt the need for specialization, after all, for the execution of the care process with quality, managerial skills and abilities are paramount. Conclusion: Qualified nursing management plays a decisive role in the quality of the care process, not only for the patient but also for the quality of the team's work, that is, a nurse, when carrying out his work with the quality and skills of a manager, tends to leverage the quality of service provided to the community, family, patient and professional team.*

**Keywords:** Nursing management. Managerial skills. Manager nurse. Hospital management. Managerial nursing.

## **1. Introdução**

Gestão significa o pensar, a ação e a decisão. Compreende-se que sua execução leva a capacidade de fazer acontecer ações e serviços institucionais, além de obter resultados que podem ser sistematizados, ou seja, definidos, analisados e modificados conforme as necessidades (MORORÓ *et al.*, 2017). A gestão em enfermagem no Brasil vem crescendo, e com isso normativas sobre a temática vem ganhando destaque, como o Decreto nº 94.406/8, que no artigo 8º estabelece que o enfermeiro tem como atribuição a direção e a chefia, assim como planejamento, a organização, coordenação e avaliação dos serviços de enfermagem (CARVALHO *et al.*, 2019).

Destaca-se que o processo de gestão possui uma base lógica que permite o planejar, decidir, organizar e controlar a assistência prestada, gerando maior eficácia e eficiência no processo do cuidado (RODRIGUES *et al.*, 2019).

No entanto mesmo a gestão sendo uma área subsidiada pelo uso da

racionalidade, é possível desenvolvê-la de forma criativa. Sendo assim, no âmbito da enfermagem o gestor necessita se adaptar às mudanças, se desprendendo de conceitos pré-estabelecidos buscando assim uma atuação integral e menos fragmentada (SILVA *et al.*, 2020).

No entanto, exercício da enfermagem ainda tem como foco principal do seu trabalho o cuidado assistencial, voltado para a execução de procedimentos padronizados. Contudo, o gerenciar vem tomando seu espaço e demonstrando sua importância no processo de saúde-doença, principalmente nos pontos de formulação de estratégias e ações que vão impactar as condições de assistência e do trabalho da equipe, ou seja, a influência da gestão da saúde transcende o âmbito clínico do paciente, influenciando também o processo de trabalho e o resultado final da assistência (FERREIRA *et al.*, 2018).

Desta forma, o enfermeiro gestor assume a responsabilidade de articular diversos pontos do trabalho, tais como: os colaboradores, estímulo ao trabalho em equipe, excitação da colaboração, controle de recursos e dentre outros; exigindo que este enfermeiro quando exercendo o papel de gestor tenha competências e habilidades que são classificadas como gestoras e que subsidiaram o seu processo de trabalho. Sendo assim, o desenvolver destas competências e habilidades é um ponto que merece destaque desde do processo de formação, mas que, no entanto, até o momento não tem sido explorado como deveria (SOBRINHO *et al.*, 2018).

A Resolução CNE/CES nº3, de sete de novembro de 2001 institui As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) que lista as competências que devem estar inclusas no processo de formação do enfermeiro, tais como: tomada de decisão, liderança, comunicação efetiva e capacidade de administrar e gerenciar. Ter competência é ser capaz de fazer algo numa determinada situação de forma coerente, sendo que se tornar competente é um processo que envolve um saber aprender, sendo então adquirido por sucessivas construções, desconstruções e reconstruções de aprendizados (NOGUEIRA; CUNHA *et al.*, 2018).

O ambiente de trabalho e o cenário atual de saúde vem cada vez mais exigindo uma gestão qualificada e de alto desempenho. Ou seja, uma gestão mais humanizada é uma tendência diante da escassez de bons profissionais, trazendo a necessidade de revisão das perspectivas em relação ao processo de formação, a idealização do conceito de gestão em enfermagem e às estratégias utilizadas para a gestão de pessoas nas equipes de saúde, o que tornará mais eficaz às ações e trará maior satisfação entre os colaboradores (DIAS *et al.*, 2020).

Pois é a partir da capacitação e envolvimento conjunto de todos os colaboradores com estratégias administrativas e o desenvolvimento das competências específicas por parte do gestor que será possível alcançar um alto nível de eficiência e eficácia no atendimento realizado a todos usuários/clientes, trazendo reflexos diretos na qualidade do serviço assistencial (RODRIGUES *et al.*, 2019). Deste modo, mesmo que alvo da profissão seja o cuidado direto, o processo de gestão tem destaque como uma estratégia que influencia na melhora da assistência e do trabalho de enfermagem como um todo (COSTA *et al.*, 2021).

Este estudo se justifica pelo cenário atual da enfermagem sobre a temática, pois considerando que enfermagem ainda é uma área com destaque para ações práticas, mesmo diante da crescente exigência do mercado de trabalho e do público assistido por profissionais que exercem uma ação integral, sendo assim requerendo habilidades e competências gestoras para execução qualificada do seu trabalho, tornando assim a temática de gestão e o seu impacto no cuidado um tema que necessita de um maior aprofundamento. Diante disto, este estudo tem como objetivo

geral avaliar o impacto da Gestão qualificada no processo do cuidado ao paciente/cliente.

## 1. Referencial Teórico

Gestão em saúde é a prática do conhecimento no manejo adequado das organizações envolvidas no processo de cuidado como um todo. O profissional gestor tende a planejar, prever, prover e controlar todos os recursos disponíveis e necessários para o correto exercício de suas atividades, sendo eles materiais e/ou humanos. Na enfermagem o processo de gerência requer habilidades cognitiva, analítica, comportamental e de ação (TENÓRIO *et al.*, 2019).

No entanto, para se realizar um bom gerenciamento é necessária estar ativo com a essência do trabalho da enfermagem, o cuidado, e entender que o processo de cuidado é um conjunto de ações que focam no atendimento das necessidades de saúde e isto engloba as atividades assistenciais e as gerenciais. Assim, o enfermeiro precisa ter ideias bem articuladas sobre o tema para que suas ações não provoquem uma cisão entre assistência e a gerência do cuidado (BARRETO *et al.*, 2018).

### 1.1 Enfermagem e a gestão

A enfermagem é uma ciência que atua em todas as etapas do processo do cuidado e está presente em diversos estabelecimentos de saúde, sendo suas ações asseguradas pela legislação da profissão (Resolução COFEN nº564/ 2017) que também define a gestão do cuidado como atividade privativa do enfermeiro (ANDRADE *et al.*, 2019). Desta forma, o enfermeiro como gestor se torna responsável não somente pela execução das ações práticas da assistência, mas também pela qualidade nelas envolvidas (DANTAS *et al.*, 2020).

Neste mesmo pressuposto gira a questão de que o enfermeiro tende a ser o líder no serviço de saúde, trazendo em grande maioria um acúmulo dos papéis assistenciais e gerenciais. Este acúmulo faz com que o enfermeiro em sua maioria propenda para a demanda da esfera assistencial, deixando com isso as ações gerenciais em segundo plano. Além disso, a ausência de instrumentos de suporte/apoio e de recursos, visto como essenciais e para execução qualificada do serviço, são pontos dificultadores do processo do cuidado (DANTAS *et al.*, 2020).

No entanto, mesmo com a gestão presente na profissão de enfermagem desde seu início com os conceitos trazidos por Florence Nightingale, o cenário da enfermagem gestora ainda enfrenta antagonismo. Enquanto de um lado o mercado de trabalho vem buscando um perfil profissional voltado não somente para a assistência, mas também para os processos gerenciais de qualidade, do outro o modelo de formação e de atuação de grande parte dos gestores ainda se baseiam no modelo clássico da administração e com foco nas ações assistenciais ou seja com os cuidados práticos padronizados (MULLER *et al.*, 2017).

### 1.2 Perfil do enfermeiro gestor – competências e habilidades

Partido do contexto que a enfermagem historicamente assume papel de gerenciador dos serviços de saúde, amparada pelo seu Código de Ética (Anexo da Resolução COFEN N°564/ 2017), as habilidades e competências gerenciais e clínicas se tornam imprescindíveis para o correto exercício profissional. No entanto, o enfermeiro chega ao mercado com um preparo limitado sobre o processo de gerenciar, o que o destaca a necessidade de aprimoramento sobre competências gerenciais apenas numa busca de se ajustar ao ambiente de trabalho e não como uma especialidade em saúde (LEAL *et al.*, 2018).

Para Fernandes *et al.* (2017), os líderes são construídos gradativamente, por meio de observação e orientação dos padrões necessários para uma liderança qualificada. No entanto, o processo de formação de profissionais com capacidade de liderança é uma grande preocupação. É notório que, a ênfase dada aos procedimentos técnicos influencia diretamente no afastamento das atividades gerenciais desde o processo de formação da enfermagem (LEAL *et al.*, 2018).

Destaca também que o modelo biomédico de assistência estimula a existência de uma formação fragmentada, focada na prestação assistencial padronizada e com foco extremamente grande para o processo de doença, deixando de lado as ações gerenciais que servem de subsídio para o processo de recuperação com qualidade e eficiência, assim realça que há um espaço para estudos sobre o processo de gestão em enfermagem, pois este visa à melhora profissional e um processo de cuidado qualificado (TREVISO *et al.*, 2017).

### 1.3 Impacto da gestão na qualidade assistencial

O papel dos gestores na organização do trabalho por meio de modelos de atenção flexíveis e participativos é crucial para uma assistência de qualidade. E para a sua correta aplicação, os profissionais que exercem tais atividades gerenciais necessita possuir na sua essência profissional as competências gerenciais, dando ao mesmo maior autonomia e responsabilidade no processo de trabalho e no âmbito dos resultados, um efeito positivo para o cuidado prestado ao paciente (LEAL *et al.*, 2019).

## 2. Metodologia

Este trabalho trata de um estudo realizado no formato de Revisão Bibliográfica Narrativa, método que busca através da literatura teórica compreender de forma ampla sobre determinado fenômeno, no caso desta pesquisa, sobre a importância da gestão em enfermagem. Além disso, permite reunir, avaliar e sintetizar os resultados de pesquisas subsidiando novas ações e abordagens sobre o assunto revisado (DANTAS *et al.*, 2020).

Esta pesquisa ocorreu pelas seguintes etapas: formulação dos objetivos da pesquisa e da questão norteadora, realização de busca eletrônica das publicações associadas ao tema, seleção dos dados por meio dos critérios de inclusão e exclusão, leitura e interpretação das publicações e formulação dos resultados por meio de interpretação crítica dos achados. Para esta revisão bibliográfica foram utilizados os seguintes descritores *desc/mech* termos: gestão em enfermagem; competências gerenciais; enfermeiro gestor; gestão hospitalar e enfermagem gerencial.

No processo de seleção dos artigos, foram adotados como critérios de inclusão artigos originais publicados entre 2017 e 2023 sendo que para a análise dos dados foram considerados os anos entre 2018 e 2023, disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas, sendo estas: *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*, *Google Acadêmico*, *Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)*; em português e que abordam aspectos sobre a gestão em enfermagem. Como critérios de exclusão foram considerados livros em geral, teses e monografias artigos fora dos anos correspondentes, que não se encontravam disponíveis na íntegra de forma gratuita, em língua diferente do português ou que não abordavam aspectos relacionados à gestão em enfermagem.

A leitura crítica resultou em três categorias: enfermagem gerencial; perfil do enfermeiro gestor – competências e habilidades; impacto da gestão na qualidade da

assistência. Para uma melhor compreensão dos resultados, os dados foram agrupados em quadros elaborados através da ferramenta Word, e posteriormente analisados, comparando com o apresentado em literatura.

### 3. Resultados e Discussão

Para análise dos artigos selecionados, criaram-se dois quadros com as informações relevantes da produção científica. O quadro 1 com as bases científicas encontradas de forma online, constando as seguintes variáveis: autores, ano, título, delineamento e resultados encontrados sobre o impacto da gestão de enfermagem qualificada no processo de cuidado ao paciente/cliente e quais as melhorias geradas no processo do cuidado quando subsidiada por uma gestão de qualidade.

**Quadro 1:** Impacto da gestão de enfermagem qualificada e as melhorias geradas no processo do cuidado ao paciente/cliente.

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Delineamento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Resultados encontrados</b>
Mendes W.P. <i>et al.</i>	2022	Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa	Revisão narrativa, realizada por meio das bases de dados virtuais	O enfermeiro qualificado associa gestão e cuidado, obtendo impacto positivo no cuidado exercido pela equipe	Manutenção e aumento da qualidade no cuidado prestado.
Silva T.O. <i>et al.</i>	2019	Gestão hospitalar e gerenciamento em Enfermagem à luz da filosofia de Lean Healthcare	Estudo reflexivo.	O enfermeiro preparado obtém melhorias positivas na qualidade do serviço oferecido.	Melhora da assistência e a qualidade no serviço prestado.
Andrade S.R. <i>et al.</i>	2019	Configuração da gestão do cuidado de enfermagem no Brasil	Estudo qualitativo, de natureza exploratório-descritiva, do tipo documental.	O enfermeiro especializado utiliza os conhecimentos de gestão obtendo melhoria da assistência prestada.	Proporciona o cuidado integral e qualificado aos usuários.
Tenório H.A.A. <i>et al.</i>	2019	Gestão e gerenciamento de enfermagem: Perspectivas de atuação do discente.	Estudo quantitativo, analítico, transversal.	O gestor qualificado não é exposto por instituições formadoras, causando impacto negativo na qualidade da formação.	Melhora o cuidado integral realizado a população.
Peruzzo H.E. <i>et al.</i>	2020	Competências gerenciais essenciais de enfermeiros: ações e interações no contexto da Estratégia Saúde da Família.	Estudo explicativo, qualitativo.	O enfermeiro qualificado possui competências que aumentam a eficácia da assistência realizada.	Proporciona melhora da qualidade na assistência realizada ao usuário.
Oliveira J.L.C. <i>et al.</i>	2018	Práticas avançadas para a gestão do	Ensaio teórico-reflexivo.	A visão dissociada e negativa sobre gestão e assistência,	Proporciona a assistência segura e qualificada.

		cuidado: Reflexão emergente à enfermagem brasileira.		influencia negativamente a gestão do cuidado, dificultando a melhora dos processos gerenciais.	
Pereira A.S. <i>et al.</i>	2020	Qualidade e Gestão em Enfermagem: Gerenciamento da Segurança do Paciente	Revisão Integrativa da Literatura com abordagem qualitativa.	Gestão qualificada é a base para eficiência do serviço, sendo um impacto positivo para o paciente diante da assistência oferecida.	Melhora a qualidade do serviço de saúde e proporciona assistência qualificada ao paciente.
Siqueira D.S. <i>et al.</i>	2023	Papel do enfermeiro na gestão de enfermagem	Revisão integrativa da literatura.	A gestão qualificada proporciona impactos positivos na qualidade no atendimento ao paciente.	Encontra-se melhorias na segurança do ambiente e qualidade de atendimento oferecido ao paciente
Dias B.V.B. <i>et al.</i>	2021	O perfil de liderança do enfermeiro perante a equipe de saúde hospitalar	Revisão integrativa da literatura.	A prática da gestão é utilizada para aprimorar a assistência.	Proporciona cuidado Integral.
Metelski F.K.	2020	Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária	Revisão integrativa da literatura.	O enfermeiro qualificado é essencial na gestão pois aprimora o cuidado na assistência.	Melhora o cuidado oferecido fazendo uma ligação entre equipes e paciente.
Festa C. A. <i>et al.</i>	2022	Competências: conhecimento de enfermeiros	Estudo descritivo, exploratório, de abordagem qualitativa	O enfermeiro qualificado garante o processo do cuidado efetivo.	Melhora o ambiente profissional e oferta qualidade no cuidado exercido.
Mendes A.V.A.S <i>et al.</i>	2021	A formação em Enfermagem para a prática da gestão: revisão integrativa	Revisão integrativa da literatura.	Gestão qualificada é um diferencial positivo na assistência gerencial.	Traz melhorias na assistência desempenhada aos usuários.
Amarante C.M.R.T; Burg M.R.	2022	O enfermeiro frente a gestão dos serviços de saúde	Revisão integrativa da literatura	O gestor qualificado consegue promover a junção entre gerencia e assistência	Obtém melhoria no cuidado integralizado ao paciente

Fonte: Dos autores (2023).

O cuidado é sempre o principal foco do processo de trabalho de toda a enfermagem, ou seja, a busca por uma assistência de qualidade e eficiente sempre será o resultado pretendido pela equipe de enfermagem. Deste modo, as atividades gerenciais não deixam de ser instrumento do processo do cuidado que tem como expectativa de resultado a manutenção e o aumento da qualidade do cuidado. Diante disso, o termo “gerenciamento do cuidado”, traz justamente essa associação entre o processo de saúde e a gestão do cuidado (MENDES *et al.*, 2022).

Apesar das dificuldades encontradas pela enfermagem para o exercício do processo gestor, a Organização Mundial de Saúde (OMS), lançou em fevereiro de 2018 a campanha *Nursing Now* (Enfermagem Agora), que afirma que os profissionais de enfermagem são os mais aptos e capacitados para os desafios atuais da saúde. Ou seja, a enfermagem não é apenas legalmente capaz de gerenciar um serviço hospitalar, mas também a mais apta para isso, pois é capaz de focar na melhoria da assistência e também, na qualidade do serviço prestado (SILVA *et al.*, 2019).

O conhecimento em gestão permite que o enfermeiro faça o uso adequado de diversos instrumentos de trabalho, subsidiados por ferramentas tais como: planejamento, dimensionamento, recrutamento e seleção, educação continuada, supervisão e administração de recursos financeiros, materiais e humanos. Sempre trazendo o foco de que tanto os instrumentos quanto as ferramentas usadas no exercício da gestão são meios que buscam a realização de um cuidado integral e qualificado (ANDRADE *et al.*, 2019).

No entanto as instituições formadoras muitas vezes não expõem conhecimentos aprofundado sobre as competências de um enfermeiro como gestor e os benefícios que este conhecimento tende a trazer ao usuário, aos colaboradores e ao serviço prestado que se apresentam como melhora do cuidado integral. Assim, mesmo sendo o curso de enfermagem um dos poucos, na área da saúde, quem tem na sua diretriz curricular a disciplina de administração por exemplo, há ainda um longo caminho de conhecimento que precisa ser melhor trabalhado na formação gestora da enfermagem (TENÓRIO *et al.*, 2019).

A respeito de uma gestão qualificada as competências e habilidades são o marco de diferenciação no processo de trabalho gestor. As competências estão relacionadas com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite que o profissional exerça as ações de sua profissão de forma eficaz e eficiente. As DCNs expuseram algumas competências primordiais para área da saúde: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, com elas é possível notar a melhora na qualidade da assistência prestada (PERUZZO *et al.*, 2019).

Mendes *et al.* (2022, p.3 e 4), ressalta que a gestão requer das profissionais competências gerenciais que trazem a capacidade ao profissional de buscar por maiores conhecimentos e desta forma ser possível responder às demandas profissionais, organizacionais e pessoais. Também refere que estas competências permitem um ser crítico-reflexivo, que torna seu pensamento capaz de transcender a dimensão técnico-científica que fortemente é atrelada à enfermagem e que quando extrapolada permite a melhoria exponencial do processo do cuidado.

No entanto, no cenário atual dos serviços de saúde o enfermeiro gestor costuma se afastar dos reais problemas envolvidos no processo de assistência, e no mesmo sentido, os enfermeiros “assistenciais” não se dedicam em buscar ações

estratégicas para subsidiar e assim melhorar a sua assistência, mesmo sabendo que isso é capaz de transpor uma assistência qualificada e eficaz ao paciente. Ou seja, a visão dissociada entre gestão e assistência ainda influencia negativamente no processo de desenvolvimento de competências gerenciais e na execução do binômio assistência-gestão (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Mesmo com esta dicotomia ainda existente na prestação de cuidado a saúde, a gerência do cuidado continua sendo de responsabilidade da enfermagem, devendo ser realizado por meio de processos de planejamento, organização, treinamento, gerenciamento de funções e integração entre familiares, pacientes e profissionais. O gerenciamento de enfermagem é fundamental para execução destes processos e para a eficiência deste serviço, ajudando na busca dos resultados esperados e assim prestando uma assistência qualificada (PEREIRA *et al.*, 2020).

Pode se verificar que o enfermeiro gestor contribui na qualidade do atendimento assim como possibilita um seguro ambiente de trabalho, sendo, pois, adequado tanto para equipe como para o paciente.

Contudo, não se pode esquecer da necessidade de um desenvolvimento maior destes profissionais, tanto na esfera da graduação como no campo profissional. Sendo também este desenvolvimento não somente voltado aos conhecimentos teóricos, mas também no desenvolvimento da capacidade de gerenciar, adquirida por meio de competências e habilidades próprias de um gestor (SIQUEIRA *et al.*, 2023).

De acordo com, Metelski *et al.* (2020, p.6) também traz que o enfermeiro é visto pela equipe como um membro indispensável para o processo de trabalho e de cuidado, pois traz agregações que transcendem o núcleo enfermagem e possibilita a construção de espaços para uma cogestão possibilitando uma melhor ligação entre equipes e paciente/cliente. Desta forma, o gestor enfermeiro tem a capacidade de criar um ambiente de crescimento profissional garantindo assim um processo de cuidado excelente (FESTA *et al.*, 2022).

Mendes *et al.* (2021, p.8), relata que uma formação destacada e diferenciada, tende a ser um diferencial que torna o enfermeiro preparado para assumir cargos de gerência e com isso gerar resultados que beneficiam todos, desde de profissionais satisfeitos, serviços com suportes atualizados e usuários com assistência adequada, ou seja, um processo de cuidado excelente. Isto deixa claro que a gerência é uma especialização da enfermagem e que seu trabalho quando realizado por profissional qualificado mostra resultados que impactam o processo assistencial.

Um ponto a ser observado é que a percepção da competência de liderança permite ao enfermeiro administre, coordene a equipe e aprimore os processos com finalidade de impactar de forma positiva os cuidados da assistência integral realizada aos pacientes. (DIAS *et al.*, 2021). Somente um bom gestor líder é capaz de promover a junção entre gerência e assistência, sendo esta uma capacidade essencial de um bom gestor, pois somente um gestor qualificado pode assumir funções diversas utilizando seus conhecimentos adquiridos e aprimorados desde a graduação e conseqüentemente sendo capaz de criar condições melhores tanto para a equipe, quanto ao cuidado integral ao paciente. (AMARANTE; BURG *et al.*, 2022).

Diante dos artigos encontrados e selecionados, foi criado o Quadro 2 com as bases científicas encontradas de forma online, constando as seguintes variáveis: autores, ano, título, delineamento e resultados encontrados sobre como o processo gestão está inserido na enfermagem e identificar as habilidades e competências necessárias para as atividades gerenciais de um enfermeiro gestor especializado.

**Quadro 2:** Como a enfermagem está inserida no processo de gestão e as competências e habilidades necessárias ao enfermeiro quanto gestor.

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Delineamento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Resultados encontrados</b>
Barreto R.M <i>et al.</i>	2018	Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa	Uma revisão integrativa da literatura	Através da junção articulada da assistência e dos processos gerenciais.	Análise clínica, tomada de decisão, criação de estratégias inovadoras, habilidade administrativas e gestoras como competências.
Fernandes J.C. <i>et al.</i>	2019	Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro	Qualitativa do tipo descritivo exploratório que teve como cenário as USF de Angra dos Reis	A enfermagem tem papel ativo envolvendo assistências e gerência na prática exercida	Possui habilidades em maximizar os recursos, promover potencialidade da equipe, conjugar recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos.
Luz S.R.C. <i>et al.</i>	2022	A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público	Pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e de natureza aplicada.	O enfermeiro é apto a realizar atividades gestoras e qualificado para assumir a gerência.	Apresenta habilidades técnicas, científicas, clínica e conhecimento especializado em gestão.
Peruzzo H.E. <i>et al.</i>	2020	Competências gerenciais essenciais de enfermeiros: ações e interações no contexto da Estratégia Saúde da Família.	Estudo explicativo, qualitativo.	O profissional possui onze competências gerenciais que aumentam a eficácia da assistência realizada.	É competência e habilidade de um enfermeiro gestor: Tomada de decisão, liderança e visão sistêmica.
Morais M.R.S.	2020	As competências acrescidas avançadas desenvolvidas pelos enfermeiros gestores/líderes numa região insular: Necessidades formativas	Estudo descritivo, exploratório de caráter quantitativo	O gestor enfermeiro tem função de aprimorar o processo do cuidado com o uso da liderança	Traz como competências e habilidades necessárias: Liderança, negociação, inovação e gestão estratégica.

Bernardes A.	2018	Perspectivas contemporâneas da liderança e gestão em enfermagem.	Revisão integrativa.	A gestão em enfermagem que promove a qualidade no serviço de saúde.	São competências e habilidades de um gestor a tomada de decisão habilidades gestoras, conhecimento científico.
Pereira L.A. <i>et al.</i>	2018	Liderança em enfermagem: Abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado.	Revisão integrativa da literatura.	A liderança visa garantir um clima favorável diante dos profissionais de saúde e dos pacientes	Traz olhar ecossistêmico, promoção do cuidado integrado e qualidade de serviço como parte do processo gestor
Kirsch G.H. Rodriguez A.S.	2020	Enfermeiro gestor na rotina assistencial hospitalar	Estudo descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa	A gestão é um desafio na avaliação da assistência prestada diante dos estudantes graduandos.	Deve possuir como competências e habilidades: Responsabilidade, capacidade gerencial, planejamento e comprometimento
Oliveira J.L.C. <i>et al.</i>	2018	Práticas avançadas para a gestão do cuidado: Reflexão emergente à enfermagem brasileira.	Ensaio teórico-reflexivo.	A gerencia inclui a assistência e encontram dificuldades.	O processo de gestão busca: planejar, organizar e avaliar de uma forma inovadora.
Martins A; Cruz K.M.C	2018	Gerenciamento em enfermagem: uma revisão integrativa da última década (2008 – 2018)	Revisão bibliográfica	A gerência em enfermagem é o caminho para o cuidado de qualidade.	Traz como competências gerenciais a tomada decisão, gerenciamento de recurso material e financeiro, liderança e conhecimento técnico.
Silva M.R. <i>et al.</i>	2018	Competências dos profissionais técnicos de enfermagem: o que esperam os enfermeiros gestores	Estudo quantitativo, descritivo e exploratório	O enfermeiro gestor estimula junção de gestão e assistência	Traz habilidades técnica, raciocínio clínico e responsabilidade e como habilidades e competências gestoras
Rosa C.S.R. <i>et al.</i>	2022	Desenvolvimento das competências do	Pesquisa descritiva	A enfermagem gestora possui	Apresenta competências

		enfermeiro na atualidade	exploratória	competências indispensáveis ao mercado de trabalho atual	clínicas, de liderança, capacidade de gerir a equipe e tomada de decisão como habilidades gestoras
Correia A.R.L. <i>et al.</i>	2022	O cuidado em saúde como base da liderança em enfermagem: desafios e perspectivas	Revisão integrativa da literatura	A gestão em enfermagem é capacitada a contribuir com a melhora da assistência prestada.	Traz como competência e habilidade, a visão crítica, clínica e capacidade de liderança.

**Fonte:** Dos autores (2023).

O enfermeiro é reconhecido como o profissional que mais possui informações sobre o funcionamento dos serviços de saúde, estando presente constantemente na assistência e sendo diversas vezes solicitado para esclarecer e resolver situações presentes no processo do cuidado. Tal cenário vem proporcionando aos profissionais enfermeiros além do gerenciamento de equipes na assistência prática, o papel também de gerenciar unidades de saúde como um todo e diante do cenário atual, o enfermeiro gerencial necessita de várias habilidades, o que inclui tomada de decisão, análise crítica, planejamento e avaliar funções desempenhadas. (BARRETO *et al.*, 2018).

Ou seja, a enfermagem vem crescendo no que diz respeito ao exercício de gestão devido seu papel ativo no processo do cuidado, no entanto estudos ainda evidenciam a tensão existente entre o cuidar e o gerenciar, que ainda vem sendo visualizado como polos de oposição, quando na verdade sua real intenção é serem ações intercessoras e inter complementares, que só atingem o seu máximo de ação quando colocadas em prática conjuntamente (FERNANDES *et al.*, 2019).

Para Fernandes *et al.* (2019, p.23), há um conjunto de competências indispensáveis para um gestor qualificado das quais o torna capaz de maximizar os recursos existentes, o potencial da sua equipe e de conjugar deste modo os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos que estão a sua disposição, sendo o seu principal objetivo aumentar a resolutividade do seu serviço e superar as limitações que possam vir existir, para assim gerar um cuidado integral e potencialmente efetivo (FERNANDES *et al.*, 2019).

No entanto, apesar do enfermeiro ser um profissional tecnicamente e legalmente apto para realizar atividades gestoras e qualificado para assumir papel de gestor, esse papel ainda é oferecido como forma de promoção, o que traz uma falta de verificação de habilidades e competências para o seu exercício, que por si já requer muito além dos conhecimentos científicos-clínico e habilidades técnicas, ou seja, que requer um conhecimento especializado em gestão. A busca da mudança desta visão é primordial para o sucesso do cuidado, mostrar que a gestão é uma capacidade adquirida e que necessita de um processo de formação (LUZ *et al.*, 2022).

Em 2007 o COREN-SP, na busca de desenvolver uma cartilha com as competências gerenciais, realizou uma pesquisa com enfermeiros responsáveis técnicos inscritos no COREN (1.000 profissionais). O documento gerado no final da pesquisa trouxe como conhecimento 11 competências vistas como inerentes ao

enfermeiro gestor, sendo estas: Liderança, comunicação, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, empreendedorismo, criatividade, negociação, trabalho em equipe, flexibilidade, visão sistêmica, planejamento e organização (PERUZZO *et al.*, 2019).

Na busca de aumentar a presença do desenvolvimento de tais competências algumas mudanças estão sendo tomadas atualmente no processo de educação e capacitação, com intuito de minimizar a lacuna no desenvolvimento de competências gerenciais, como por exemplo, o aumento do uso de metodologias ativas e problematizadoras, buscando usar cenários de prática para o estímulo do raciocínio crítico e assim capacitar mais fortemente os profissionais que estão sendo formados e inseridos no mercado de trabalho (PERUZZO *et al.*, 2019).

O enfermeiro enquanto gestor precisa liderar sua equipe com a finalidade de alcançar um processo de cuidado de sucesso e para isso é necessário habilidades de negociação, liderança, inovação e gestão estratégica para tal é imprescindível o uso da liderança. Deste modo o aprimoramento dessa habilidade através de modelos de gestores e da formação especializada otimizam o ganho desta competência que amplamente se destaca em diversos estudos como essencial ao Enfermeiro Gestor (MORAIS *et al.*, 2020).

O impacto que o desenvolvimento da competência de liderança pode trazer aos serviços de saúde tem levado ao desenvolvimento de diversos estudos. É preciso o investimento em estratégias eficazes, efetivas e eficientes para produção do conhecimento sobre como ser um enfermeiro líder. No entanto para que ocorra o impacto positivo de um enfermeiro gestor é necessário competências e habilidades como a tomada de decisão coletiva, inovação, conhecimento científico-clínico e habilidades gestoras, também esteja presente, para que assim sua liderança ser efetiva e eficaz, podendo levar esse benefício e a melhorar assistência para a população a quem se destina. (BERNARDES *et al.*, 2018).

Também não podemos negar que a liderança acaba se tornando uma construção pessoal que requer do enfermeiro uma interação e inter-relação com a equipe de trabalho. Tais reações ajudam os enfermeiros no reconhecimento do potencial dos membros da sua equipe e na sua própria capacidade de ser e fazer-se um profissional em busca constante de aperfeiçoamento, este processo refletirá na qualidade da assistência prestada por ele e pela sua equipe (PEREIRA *et al.*, 2018).

Kirsch *et al.* (2020, p.66) traz que os próprios estudantes não demonstram grande interesse na temática de gerenciamento durante sua formação, isso devido a prática ainda seguir muito técnica necessitando de competências e habilidades como responsabilidade, capacidade de gerir, planejamento, e inovação, ou seja, também focada em repassar experiências em manuseio de equipamentos, no processo patológico e principalmente no tratamento da doença.

Ainda que as ações de gerência tenham como base um caráter “administrativo”, por envolver as ferramentas de gestão (planejar, organizar e avaliar), estas deveriam ser aplicadas de forma mais fluida e inovadora, incluindo tanto as decisões clínicas quanto às metas organizacionais. Entretanto, a dicotomia existente entre os profissionais enfermeiros que ocupam os cargos de gerência e com os de assistência dificulta a fluidez e interligação entre estes dois pontos (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Martins *et al.* (2018, p.40), traz que alguns autores exploram a gerência como uma atividade meia para a atividade fim que é o cuidado, ou seja, que as atividades de dimensão gerencial e assistencial se articulam para atender à necessidade final que é o cuidado dos pacientes, utilizando como competências o conhecimento

técnico, a visão sistêmica, liderança continua, tomada de decisão, competência interpessoal, gerenciamento de recursos materiais e financeiros, como também os objetivos da instituição e da equipe de enfermagem.

ROSA *et al.* (2022, p.8) traz que as competências gerenciais são indispensáveis e de acordo com o mercado de trabalho o enfermeiro como gestor precisa ainda de competências técnicas e conhecimento científico, já como líder, os conhecimentos técnicos, liderança, capacidade de lidar com equipe e tomada de decisão, são usados para que o processo final, sendo o cuidado prestado ao paciente seja executada corretamente.

Desta mesma forma a junção das competências gestoras com os conhecimentos e habilidades técnicas influenciam diretamente no favorecimento da assistenciais, tornando-a mais integral e humanizada, além disso estimula o surgimento de profissionais mais ativos e aptos a realizarem sua assistência/gerência com responsabilidade, raciocínio clínico e reflexão (SILVA *et al.*, 2018). O cuidado com o paciente é o foco da enfermagem assistencial, pois conta com a ação de todos os profissionais envolvidos em busca de um objetivo em comum, a enfermagem como líder e gestora visa não só o foco de um indivíduo, mas sim os demais pacientes, pois conta com a visão crítica, clínica e capacidade de um líder para contribuir com a melhora dessa assistência. (CORREIA *et al.* 2022).

#### 4. Considerações Finais

O presente estudo discute sobre o impacto da gestão de enfermagem qualificada no processo do cuidado e conseqüentemente as habilidades e competências que um gestor qualificado apresenta para executar um processo de cuidado com qualidade. Neste contexto, acentua-se que a enfermagem como gestora possui diretrizes e regulamentos que a subsidiam no seu processo de trabalho, além de competências e habilidades que baseiam uma gestão de qualidade. Por isso, é de extrema relevância a abordagem do tema gerenciamento não somente como uma forma de promoção, mas sim como uma especialização da enfermagem.

Diante dos dados analisados tem-se destaque para os desafios na qualificação da enfermagem quanto à gestão, além do baixo desenvolvimento de habilidades e competências gestoras necessárias para um processo de cuidado qualificado e gerador de bons resultados. Assim, este trabalho apontou diversos estudos que descrevem as principais competências e habilidades gerenciais, tais como: liderança, comunicação, tomada de decisão, criatividade dentre outras, que influenciaram diretamente na qualidade da gestão.

A partir deste estudo conclui-se que, se tendo clareza sobre as bases da gestão em enfermagem e das competências e habilidades de um gestor qualificado, as conseqüências positivas desta atuação se tornaram claras em diversos estudos, todos apontando a gestão em enfermagem como fator definitivamente associado ao processo de cuidado de qualidade, mas sempre lembrando que este não deve jamais ser visto como algo oposto à enfermagem assistencial, necessitando da busca de uma assistência conjunta em busca de um só objetivo: a excelência do atendimento ao paciente/cliente, ou seja, um processo de cuidado sublime.

Assim, partindo do objetivo desta pesquisa e dos levantamentos feitos durante os estudos, sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas com foco na gestão em enfermagem, pois esta temática mostra-se em processo de construção, necessitando de aprimoramento e reconhecimento, além de auxiliar na

desmistificação da ideia de fuga da essência da enfermagem, o cuidado, por parte dos enfermeiros gestores.

## Referências

AMARANTE C.M.R.T.; BURG M.R. O enfermeiro frente à gestão dos serviços de saúde: Revisão integrativa. **Revista científica multidisciplinar**. V. 3, n. 8, p. 1 a 19. 2022. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1756/1354>. Acesso em: 04 abr. 2023.

ANDRADE S.R, et al. Configuração da gestão do cuidado de enfermagem no Brasil: Uma análise documental. **Revista de enfermagem em foco**. V. 10, ed. 1, p. 127-133. 2019. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1926/508>. Acesso em: 04 abr. 2023.

BARRETO R.M.A, et al. Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa. **Rev. Eletr. Enf.** V. 20, ed. 20, p. 1-17. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/47945>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BERNADES A, et al. Perspectivas contemporâneas da liderança e gestão em enfermagem. **Revista gaúcha de enfermagem**. V. 39, ed. 0247, p. 1, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/VW3DWDpBDtf5Hp8hB5qr7Kv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 abr. 2023..

CARVALHO A.L.B, et al. Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020. **Ciência e saúde coletiva**. V. 25, n. 1, p. 211-222. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/HJyg7VbQhQ3WGnRYYHYnBwy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

CORREIA A.R.L, et al. O cuidado em saúde como base da liderança em enfermagem: Desafios e perspectivas. **Revista multidisciplinar do Nordeste Mineiro**. V. 6, ed. 6, p. 1-17. 2022. Disponível em: [https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2022/1026\\_o\\_cuidado\\_em\\_sau\\_de\\_como\\_base\\_da\\_lideranca\\_em\\_enfermagem\\_desafios\\_e\\_per.pdf](https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2022/1026_o_cuidado_em_sau_de_como_base_da_lideranca_em_enfermagem_desafios_e_per.pdf). Acesso em: 04 abr. 2023.

COSTA D.E, et al. Gerenciamento hospitalar e o impacto nas ações de enfermagem. **Brazilian Journal of Health Review**. V. 4, n. 6, p. 25050-25060. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/39602>. Acesso em: 04 abr. 2023.

DANTAS M.C.S, et al. Práticas de gestão em enfermagem nos serviços de saúde. **SALUVISTA**. V. 39, n. 2, p. 565-581. 2020. Disponível em: [https://secure.unisagrado.edu.br/static/biblioteca/salusvita/salusvita\\_v39\\_n2\\_2020/salusvita\\_v39\\_n2\\_2020\\_art\\_17.pdf](https://secure.unisagrado.edu.br/static/biblioteca/salusvita/salusvita_v39_n2_2020/salusvita_v39_n2_2020_art_17.pdf). Acesso em: 04 abr. 2023.

DIAS B.V.B, et al. O perfil de liderança do enfermeiro perante a equipe de saúde hospitalar. **Revista multidisciplinar da saúde**. V. 3, n. 4, p. 68-80. 2021. Disponível em: <https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaMultiSaude/article/view/2036>. Acesso em: 04 abr. 2023.

DIAS N.TC. COSTA A.M.B.; MARTINEZ M.R. A humanização como estratégia de gestão de pessoas para os profissionais da enfermagem: ensaio teórico reflexivo. **Brazilian Journal of Development**. V. 6, n. 2, p. 7762-7775. 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/6957/6117>. Acesso em: 04 abr. 2023.

FERNANDES A.C.B.C.; PAIVA K.C.M.; MAGESTE G.S. Competências Gerenciais de Enfermeiros de um Hospital de Belo Horizonte (MG): o ideal e o real. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. V. 14, n. 4. 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/73-86>. Acesso em: 04 abr. 2023.

FERNANDES J.C, et al. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Saúde em Debate**. V. 43, n. 6, p. 22-35. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/yqTX8PcjQ7N6pgvffSRg3Cz/?lang=pt#>. Acesso em: 04 abr. 2023.

FERREIRA V.H.S, et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Revista gaúcha de enfermagem**. V. 40, ed. 1, p. 1-11. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rngenf/a/bNCNmx8B8fFZFyWZfCG9WLM/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 04 abr. 2023.

FESTA, C. A, et al. Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros. **Arquivos de ciências da saúde da UNIPAR**. V. 26, n. 3, p. 990-1001. 2022. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/resource/pt/biblio-1399517>. Acesso em: 04 abr. 2023.

KIRSCH G.H. RODRIGUEZ A. S. Enfermeiro gestor na rotina assistencial hospitalar. **Caderno Saúde e Desenvolvimento**. V.9, n. 17, p. 61-70. 2020. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/saude-e-desenvolvimento/article/view/1499>. Acesso em: 04 abr. 2023.

LEAL L.A, et al. Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 71, n. 4, p. 1605-12. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/Pcf6vsPKsRVLqfWW8N8k7DJ/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 04 abr. 2023.

LEAL L.A, et al. Modelos de atenção à saúde e sua relação com a gestão de enfermagem hospitalar. **Revista de enfermagem UERJ**. V. 27, ed. 43769, p. 01-05. 2019. Disponível em: <https://www.e->

publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/43769/31290. Acesso em: 04 abr. 2023.

LUZ S.R.C.; JUNIOR C.N. A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público. **Research, Society and Development**. V. 11, n. 5, p. 1-10. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/28277/24706>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MARTINS A.; CRUZ K.M.C. Gerenciamento em enfermagem: uma revisão integrativa da última década (2008 – 2018). **Braz. J. Hea. Rev.** V. 1, n. 1, p. 233-244. 2018. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/670/570>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MENDES A.V.A.S, et al. A formação em Enfermagem para a prática da gestão: revisão integrativa. **Research, Society and Development**. V. 10, n. 17, p. 1-11. 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24859/21553>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MENDES W.P, et al. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. **Research, Society and Development**. V. 11, n. 4, p. 1-11. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26742>. Acesso em: 04 abr. 2023.

METELSKI F.K, et al. Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária: revisão integrativa. **Revista de Enfermagem UERJ**. V. 28: n. 51457, p. 1-9. 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/resource/pt/biblio-1146584>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MORAIS M.R.S, et al. As competências acrescidas avançadas desenvolvidas pelos enfermeiros gestores/líderes numa região insular: necessidades formativas. **Revista Recien**. V. 10 ed. 30 p. 129-140. 2020. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/272>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MORORÓ, D. D. S, et al. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, V. 30, n. 3, p. 323-332. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/KkrK5LqytwSghLpg3vFzvbj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MULLER L.A, et al. Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário. **Revista de enfermagem**. V. 11, n. 12, p. 5321-5327. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/231332/25488>. Acesso em: 04 abr. 2023.

NOGUERIA V.O.; CUNHA I.C.K.O. Validação de conteúdo do perfil de competências de enfermeiros gestores de ensino superior. **Revista Cuidarte**. V.9, n.1, p. 1998-

2006. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v9n1/2216-0973-cuid-9-1-1998.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

OLIVEIRA J.L.C.; TOSO B.R.G.O.; MATSUDA L.M. Práticas avançadas para a gestão do cuidado: Reflexão emergente à enfermagem brasileira. **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 71, ed. 4, p. 2060-2065. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/9hJyqBrDjPv3bB5mt9wprB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 abr. 2023.

PEREIRA A.S, et al. Qualidade e Gestão em Enfermagem: Gerenciamento da Segurança do Paciente. **Revista multidisciplinar de psicologia**. V. 14, n. 49, p. 450-457. 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2329/3652>. Acesso em: 04 abr. 2023.

PEREIRA L.A, et al. Liderança em enfermagem: Abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado. **Revista enfermagem em foco**. V. 9, n. 3. 2018. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1351/463>. Acesso em: 04 abr. 2023.

PERUZZO H.E, et al. Competências gerenciais essenciais de enfermeiros: ações e interações no contexto da Estratégia Saúde da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 73, n. 6, e. 20190511. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/DSMBFbfhcxRqzcxw4pTpjMMM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 abr. 2023.

RODRIGUES W.P, et al. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. **Revista saúde em foco**. V. 1. ed. 11, p. 382-395. 2019. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031\\_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf). Acesso em: 04 abr. 2023.

ROSA C. S.R, et al. Desenvolvimento das competências do enfermeiro na atualidade. **Revista Univap**. V. 28 ed. 57, p. 1-9. 2022. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2592/2176> Acesso em: 04 abr. 2023.

SILVA M.R, et al. Competências dos profissionais técnicos de enfermagem: O que esperam os enfermeiros gestores. **Enfermagem em foco**. V. 9 n. 4 p. 66-72. 2018. Disponível em: <http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/O-QUE-ESPERAM-OS-ENFERMEIROS-GESTORES.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

SILVA N.M, et al. Aspectos facilitadores e dificultadores do trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais no âmbito hospitalar. **Revista de Enfermagem UFSM – REUFSM**. V. 10, ed. 8, p.01-19. 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1117937>. Acesso em: 04 abr. 2023.

SILVA T.O, et al. Gestão hospitalar e gerenciamento em Enfermagem à luz da filosofia de Lean Healthcare. **Cogitare Enfermagem**. V. 24, ed. 60003. 2019.

Disponível em: <http://www.revenf.bvs.br/pdf/ce/v24/1414-8536-ce-24-e60003.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

SIQUEIRA D.S, et al. O papel do enfermeiro na gestão de enfermagem. **Revista científica e tecnologia**.V. 3, n. 3, p. 1-7. 2023. Disponível em: <https://recisatec.com.br/index.php/recisatec/article/view/262>. Acesso em: 04 abr. 2023.

SOBRINHO A.B, et al. Liderança do Enfermeiro: Reflexões Sobre o Papel do Enfermeiro no Contexto Hospitalar. **Revista multidisciplinar de psicologia**. V. 12, n. 41, p. 693-710. 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/1238/1851#:~:text=Resumo%3A%20A%20Lideran%C3%A7a%20tem%20se,nos%20hospitais%2C%20e%2C%20por%20tanto%2C>. Acesso em: 04 abr. 2023.

TENÓRIO H.A.A, et al. Gestão e gerenciamento de enfermagem: Perspectivas de atuação do discente. **Journal of nursing online**. V. 13, ed. 240535. 2019. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/cd5a/f6c3cdcaaca8e0be90afe5d58197a363f804.pdf?\\_ga=2.136854002.335867407.1658184784-1406946229.1658184784](https://pdfs.semanticscholar.org/cd5a/f6c3cdcaaca8e0be90afe5d58197a363f804.pdf?_ga=2.136854002.335867407.1658184784-1406946229.1658184784). Acesso em: 04 abr. 2023.

TREVISO P, et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de administração em saúde**. V. 17, n. 69, 2017. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>. Acesso em: 04 abr. 2023.