

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE SERRA
GRADUAÇÃO DE ENFERMAGEM**

RUBIA FERREIRA DA SILVA

**O ENFERMEIRO NA GESTÃO E SEUS DESAFIOS: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA**

**SERRA
2019**

RUBIA FERREIRA DA SILVA

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

**O ENFERMEIRO NA GESTÃO E SEUS DESAFIOS: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Graduação em Enfermagem das Faculdades
Doctum de Serra, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Enfermagem.

Área de Concentração: Gerenciamento em Saúde.

Orientador Prof.^a Ms. Cíntia Pereira Ferreira
Menezes

**SERRA
2019**



FACULDADES DOCTUM DE SERRA

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: O ENFERMEIRO NA GESTÃO E SEUS DESAFIOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA , elaborado pela aluna Rubia Ferreira da Silva, foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora, e aceita pelo curso de Bacharel em Enfermagem das Faculdades Doctum de Serra, como requisito parcial para a obtenção do título de **BACHAREL EM ENFERMAGEM**.

Serra, ____ de _____ 2019

Orientador – Prof^a. Ms. Cíntia Pereira Ferreira

Prof. Examinador1: Ms. Camila Barcelos Vieira

Prof. Examinador2: Ms. Michel Binda Beccalli

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu gostaria de agradecer Deus, pela minha vida e por ter me dado esta oportunidade de realizar mais um sonho, agradecer por nunca ter me deixado desistir, agradecer pelo melhor presente de vida que me deste ter a minha Mãe, agradecer a minha mãe *Marcia Ferreira dos Santos*, por toda paciência e parceria em toda trajetória da minha vida, por cuidar de mim, por ser minha amiga, por todo apoio sem você eu não teria chegado até aqui, te amo. Especialmente, quero agradecer ao meu avó *José dos Santos Netto*, por investir no meu conhecimento e acreditar que sou capaz.

Agradeço a Instituição Doctum por ter me acolhido tão bem, meus agradecimentos a todos os Mestres Professores em toda esta longa jornada, pelos ensinamentos, conselhos, por não desistirem de nos ensinar mesmo quando nem nós acreditávamos que éramos capazes, em especial quero agradecer a minha Orientadora *Cíntia Pereira* por não desistir de mim e ver além de mim do que sou capaz.

Agradeço aos meus amigos de trabalho, por me incentivarem ser um profissional melhor, aos meus queridos colegas e amigos da faculdade, foram 4 longos anos, e cada um me ensinaram algo em especial.

Peço desculpas a minha família, por ter ficado distante neste período da faculdade, por ter sumido das festinhas de aniversário, ou estava de plantão, ou estudando para alguma prova, amo vocês.

RESUMO

A gestão hospitalar precisa de que as equipes tenham harmonia no entendimento dos objetivos da empresa, a falta de entendimento pode acarretar em desentendimentos e conflitos de interesses, ocorrendo a falta de organização de estratégias para o cuidado assistencial, o enfermeiro gerencial tem sua prática voltada ao exercício profissional na assistência e possui autonomia para avaliar as necessidades assistenciais voltadas ao paciente, podendo intervir sobre o cuidado. Essa pesquisa tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pelo enfermeiro gestor. Um estudo de abordagem qualitativa para identificação das produções do tema, a busca realizada na base de dados Medline, LILACS, BDEF no período de setembro 2009 a setembro de 2019. O resultado obtido foram 362 artigos encontrados com os descritores *enfermeiro gestor and liderança, gestão hospitalar and liderança*, porém somente 03 artigos responderam ao objetivo desta pesquisa. A partir dos resultados obtidos foi encontrado a falta de conhecimento especializado em gestão, o enfermeiro gestor deve possuir destreza e usar o dialogo como melhor ferramenta para a harmonia de sua equipe.

Palavra-chave: enfermeiro gestor, liderança administração hospitalar, desafios.

ABSTRACT

Hospital management needs teams to have harmony in the understanding of the company's objectives, lack of understanding can lead to misunderstandings and conflicts of interest, resulting in the lack of organization of strategies for care, the managerial nurse has his practice focused on professional exercise in care and has autonomy to assess care needs focused on the patient, and can intervene on care. This research aims to identify the challenges faced by the nurse manager. A qualitative approach study to identify the productions of the theme, the search performed in the database Medline, LILACS, BDEF from September 2009 to September 2019. The result obtained were 362 articles found with the descriptors *nurse manager and leadership, management hospital and leadership*, but only 03 articles answered the objective of this research. From the results obtained the lack of specialized management knowledge was found, the nurse manager must possess dexterity and use the dialogue as the best tool for the harmony of his team.

Keywords: nurses manager, leadership, hospital administration, challenges.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 O ENFERMEIRO E A GESTÃO.....	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
4 DISCUSSÃO E RESULTADO	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

No século XXI, a demanda para a gestão hospitalar no Brasil é exigido um conhecimento específico na gestão dos recursos humanos ou físicos, tendo com uma base o crescimento de clientes na rede hospitalar, aumento das doenças crônicas, e o aumento da população idosa no país, aumentando a demanda nas redes hospitalares tanto quanto pública ou rede privada, conseqüentemente longas esperas para o atendimento (FARIAS; ARAUJO, 2016).

O hospital é um centro de cuidados onde têm uma autonomia, individualidade, relações e atitudes, auto-organização, ações fundamentais para a atuação do enfermeiro, deve-se preservar, respeitar e reconhecer cada particularidade, a variabilidade das situações, necessidades dos usuários sejam eles funcionários ou pacientes, devendo estar em conformidade, com determinadas regras da instituição, podendo inserir novos regulamentos, e integrar as atividades entre as equipes multiprofissionais (PEDUZZI, 2008).

A gestão administrativa hospitalar vem sofrendo transformações em tentativa de se igualar ao mercado, com uso de novas tecnologias para atender o cliente, o enfermeiro gestor deve possuir estratégias de redução de custos e na assistência estratégias para dimensionamento do pessoal, devendo mostrar os resultados melhores na prática da assistência, com a necessidade de avaliação dos sistemas de saúde e os certificados de qualidade, precisou de um novo modelo de gestão, que tenha o foco no cliente, a melhoria nos processos operacionais e as estratégias de organização (FRANCISCO ; CASTILHO, 2002).

A gestão hospitalar precisa de que as equipes tenham harmonia no entendimento dos objetivos da empresa, a falta de entendimento pode acarretar em desentendimentos e conflitos de interesses, ocorrendo a falta de organização de estratégias para o cuidado assistencial, o enfermeiro gerencial tem sua prática voltada ao exercício profissional na assistência e possui autonomia para avaliar as necessidades assistenciais voltadas ao paciente, podendo intervir sobre o cuidado (VENDEMIATTI et al, 2010).

O enfermeiro deve garantir que o Princípio do Sistema Único de Saúde (SUS), seja exercido a universalização direta ao acesso aos serviços à saúde de todos, independentemente de sua raça, sexo, religião, entre outros, a equidade sendo tratamento igual a todos, a integralidade que abrange em atender todas as suas

necessidades (BRASIL, 2004).

Diante do exposto, o estudo traz a seguinte questão norteadora: Identificar os principais desafios do enfermeiro gestor no ambiente hospitalar?

A realidade brasileira não está diferente dos países desenvolvidos, alguns estudos indicam que o relacionamento entre os líderes e suas equipes não são favoráveis, tornando o ambiente de trabalho cansativo e estressante. É fundamental a especialização em liderança, ou em gestão, pois há constante mudanças nos custos de recursos assistenciais e constante mudanças na prática aos cuidados (DYESS et al, 2016).

2 O ENFERMEIRO E A GESTÃO

Para Florence, em 1854 quando foi convidada a dirigir o hospital militar Scutari, onde ficavam internados os soldados feridos e enfermos, não havia atitudes e controle sobre seus atendimentos, vendo as necessidades, sua primeira atitude foi mudar a infraestrutura do hospital, organizaram os serviços da lavanderia, cozinha, introduziu o rigor aos auxiliares (FORMIGA ; GERMANO, 2005).

No século XIX houve a valorização do planejamento, direção e supervisão nas fábricas o que foi refletido nas redes hospitalares, Florence mostrou a necessidade de organizar os hospitais, sendo também a pioneira na administração hospitalar (FORMIGA; GERMANO, 2005).

O processo de trabalho passou a aplicar a flexibilidade, criatividade, terceirização, parceria, gestão do conhecimento, essas junções dá a importância da heteronomia do trabalho, buscando melhora da produtividade (ABRAHÃO; MARTINS; GEISLER, 2008).

Para Campos (1998), o modelo de gerenciamento em saúde deve ter como base os Princípios do SUS, a autonomia em gestão para os profissionais de saúde, garante uma melhora na assistência ao individuo hospitalizado, com maior controle dos gastos de materiais na assistência, o líder é a pessoa que tem a capacidade de induzir as práticas das atividades de maneira com maior produtividade, encorajadores e que valoriza a assistência.

De acordo com o Yukl (2012), o líder ele exerce uma orientação mais focada no objetivo da tarefa, onde ele planeja, monitora as atividades, e soluciona os problemas decorrentes da prática.

O gerenciamento de enfermagem é regulamentado por lei nº7.498 de 25 de Junho de 1986. Dispõe sobre as práticas do enfermeiro, e pela Resolução Cofen nº 0509/2016 no Art. 2º considera-se:

No I, afirma que o Serviço de Enfermagem: parte integrante da estrutura organizacional, formal ou informal, da instituição, dotado de recursos humanos de Enfermagem e que tem por finalidade a realização de ações relacionadas aos cuidados assistenciais diretos de enfermagem ao indivíduo, família ou comunidade, seja na área hospitalar, ambulatorial ou da promoção e prevenção de saúde, ou ainda, as ações de enfermagem de natureza em outras áreas técnicas, tais como: Programas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, Programa de Limpeza e Higienização, Auditoria, Equipamentos, Materiais e Insumos Médico-hospitalares, Consultoria e Ensino. E no IV Enfermeiro Responsável Técnico (ERT): profissional de Enfermagem de nível superior, nos termos da Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 e do Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987, que tem sob sua responsabilidade o planejamento, organização, direção, coordenação, execução e avaliação dos serviços de Enfermagem, a quem é concedida, pelo Conselho Regional de Enfermagem, a ART (COFEN, 2016).

Vemos que há uma necessidade de um esforço no entendimento na liderança desde a sua graduação ao quando for assumir como Enfermeira (o) de um setor, seja ele, hospitalar, público, clínica, home care, tendo necessidade de rever as práticas e intervenções corretas para o dia a dia no âmbito gerencial (JORGE et al, 2007).

As práticas e o ensino na graduação são voltados principalmente para a área assistencial, porém, o enfermeiro tem a responsabilidade para exercer na área gerencial exigido pela organização de saúde (ROTHBARTH; WOLFF; PERES, 2009).

Na literatura observamos, que o modelo de gestão empregado, onde mostra a preocupação com os trabalhadores e com a produção, é o modelo tradicional que é controle das ações, demonstrando a preocupação com as pessoas se esta acarretando na produtividade das tarefas no seu espaço de trabalho, o que não se deve empregar a enfermagem (JORGE et al, 2007).

O modelo gerencial em enfermagem precisa acompanhar às modernizações administrativas, de modo a incluir humanização no modelo gerencial, considerando aspectos como autonomia, as relações, a individualidade, são as atitudes fundamental para a ação do enfermeiro no amplo espaço de saúde. Assim, o enfermeiro gerencia os conhecimentos relativos ao exercício do trabalho assistencial de enfermagem e

possui autonomia para avaliar as necessidades assistenciais do paciente, decidindo sobre o cuidado (RODRIGUES; LIMA, 2002).

Para o desenvolvimento de uma gestão competente, deve-se entender a base do atendimento hospitalar, que é o SUS, garantindo a população o acesso ao serviço de saúde pública, designada pela Lei Orgânica da Saúde nº 8080/90 seguindo os princípios doutrinários: a universalidade de acesso, integralidade da assistência, equidade no atendimento, e organizacionais (BRASIL, 2005).

O Plano Nacional de Saúde prevê a necessidade de uma nova forma de gestão e cogestão, que busca iniciativas e preconiza a participação dos trabalhadores de saúde na gestão de serviços, e a valorização profissional, para o desenvolvimento de uma gestão democrática e que fortaleça as relações de trabalho (BRASIL, 2016).

O ambiente de um hospital, é um ambiente de tratamento de enfermidades ou traumas, como um local de trabalho um local que exige bastante tecnologia, várias especialidades ligadas ao funcionamento, precisa de uma gestão específica e de conhecimento próprio da área, tornando a enfermagem a que se enquadra melhor nas atividades gerenciais de saúde (QUES; MONTORO; GONZÁLES, 2010).

A administração e gestão de enfermagem são instrumentos de trabalho importantes para a realização das atividades profissional diária, cabe ao enfermeiro junto com sua equipe determinar as ações a serem exercidas, e está inteirado sobre as práticas assistenciais. O enfermeiro no campo de administração busca a melhora na qualidade ao atendimento ao cliente (THOFEHRN; LEOPARDI, 2005).

A gerenciamto em enfermagem é aplicada entre dimensão gerencial e assistencial no processo do cuidado, ao atuar na dimensão gerencial realiza ações voltada para organização do trabalho e de recursos humanos, já na assistencial define a intervenção as necessidades do cuidado a saúde com a finalidade de atendê-las de forma integral (SENNA et al, 2014).

A gestão participativa, ou cogestão, é o compartilhamento do poder e de todos os trabalhadores envolvidos no processo de trabalho, participando, aprendendo, decidindo, passam a ter mais compromisso com o trabalho e seus resultados. A gerência de enfermagem compartilhada é conhecida como compartilhamento de decisões, levando em consideração, equidade, participação, corresponsabilização das ações (PENEDO; GONÇALO; QUELUZ, 2019).

Para isso, as empresas estão procurando profissionais com as competências: de liderança, domínio pessoal, comunicação, tomada de decisão, negociação,

trabalho em equipe, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização (COFEN, 2009).

A gestão compartilhada ou liderança compartilhada deve-se ao comportamento de colaborar em empreendimentos e as responsabilidades conjuntas, mantendo um bom relacionamento entre os líderes e seus liderados, dividir as questões problemáticas, as tomadas de decisões e planejamento, porém, quando seus liderados não são favoráveis e não abrem mão de sua posição, torna-se mais dificultador a resolução das tarefas (SANTOS; MOREIRA, 2004).

Um dos principais desafios do enfermeiro gestor, é compartilhar esta gestão participativa com os colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, que se torna um problema constante devido à falta de entendimento desta liderança, demonstrações da equipe como um líder negativo, como um outro problema, é diversificação de liderança, um mais autoritário, outro mais liberal, outro é os conflitos no cotidiano entre as equipes, devido a diversidade de objetivos entre eles (FAGUNDES; BRAUN, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de estudo de abordagem qualitativa, para a identificação de produções sobre o tema liderança e enfermagem, entre setembro de 2009 e setembro de 2019. Adotou-se a revisão integrativa da literatura, uma vez que ela contribui para o processo de sistematização e análise dos resultados, visando a compreensão de determinado tema, a partir de outros estudos independentes.

A revisão integrativa da literatura propõe o estabelecimento de critérios bem definidos sobre a coleta de dados, análise e apresentação dos resultados, desde o início do estudo, a partir de um protocolo de pesquisa previamente elaborado e validado. Para tanto, foram adotadas as seis etapas indicadas para a constituição da revisão integrativa da literatura: 1) seleção da pergunta de pesquisa; 2) definição dos critérios de inclusão de estudos e seleção da amostra; 3) representação dos estudos selecionados em formato de tabelas, considerando todas as características em comum; 4) análise crítica dos achados, identificando diferenças e conflitos; 5) interpretação dos resultados e 6) reportar, de forma clara, a evidência encontrada (ANTUNES, 2011).

Em atenção a questão norteadora e os objetivos da pesquisa, foi realizado uma busca nas plataformas de pesquisas acadêmicas, a fim de estrategicamente se identificar e selecionar os estudos pertinentes ao tema buscando publicações indexadas na base de dados Medical Literature and Retrieval System on Line (MEDLINE), Portal Virtual de Saúde ou Biblioteca Virtual de Saúde (BVSALUD), Lilacs, BDNF, no mês de outubro de 2019. Foram utilizados os descritores *enfermeiro gestor and liderança*, e *gestão hospitalar and liderança*. Após a definição dos descritores foram identificados 362 artigos.

Nos critérios de inclusão, foram excluídos as teses e dissertações e a incompatibilidade dos manuscritos com o objeto de estudo; artigos duplicados em outra base de dados; artigos que falavam sobre liderança ou administração mas não relacionavam direta ou indiretamente com a enfermagem; publicações em jornal; publicações sem autores identificados; publicações incoerentes com a questão norteadora; e publicações em outro idioma além do português.

Ao final do refinamento, apenas três publicações permaneceram para a coleta dos dados, para tanto, foi elaborado um instrumento próprio, o qual se caracterizou por um questionário contendo as seguintes informações: título dos artigos; ano da publicação; nome dos autores; local do estudo; título da revista em que a obra foi publicada com o volume e o ano; objetivos dos estudos; metodologia aplicada; resultados e conclusão.

A partir da análise dos artigos, as informações foram condensadas em forma de figura, facilitando, a leitura e a identificação de dados relevantes, obtidos a partir da literatura analisada.

4 DISCUSSÃO E RESULTADO

Diante a análise dos dados quanto as características dos artigos selecionados, obteve-se o seguinte resultado:

- A) Quanto a categoria dos profissionais dos autores: 01 artigo fala sobre o conflito na gestão hospitalar, 01 artigo fala o cotidiano do trabalho das enfermeiras na

gerência hospitalar, 01 artigo fala sobre as ferramentas para avaliação dos estilos de liderança.

- B) Quanto ao ano de publicação: no período de 2010 foi publicado 01 artigo, no ano de 2015 01 artigo, e em 2019 publicado 01 artigo até setembro de 2019.
- C) Quanto ao tipo de revista: 01 artigo encontrado em revista da enfermagem brasileira e na revista de saúde latino americano, 01 artigo encontrado publicado em revista de saúde latino americano, 01 artigo encontrado em revista de literatura médica associado para saúde.

Após analisar os três artigos encontrados, foi criada uma tabela para exemplificar os resultados encontrados. Veja na Figura 1.

Figura 1

N ^o	Autor/ ano	Título	Periódico	Objetivo
1	VENDEMIATTI et al(2010)	Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança	MEDLINE	Contextualizar o processo de gestão hospitalar e destaca os desafios para atuação das lideranças.
2	GOMES et al (2015).	Vislumbrando o "Artífice" no cotidiano do trabalho das enfermeiras na gerência hospitalar	LILACS	O cotidiano das enfermeiras gerentes busca a qualidade prestada à assistência ao cliente.
3	SCOFANO, S.B. (2019).	O grid gerencial como ferramenta para avaliação dos estilos de liderança na emergência hospitalar	LILACS/BDENF	Enfatizar a diferença de idade entre o líder e seus liderados, mostrando a dificuldade em liderar.

FIGURA 1: O enfermeiro no processo de gestão: revisão integrativa - distribuição dos estudos examinados, segundo o título, autores/ano de publicação/periódicos e objetivos das pesquisas.

A partir da apresentação, o tema abordado para a pesquisa era sobre os conflitos do enfermeiro gestor, após a busca ativa no portal da BVS, foram encontrados 02 artigos relacionados ao descritores *enfermeiro and liderança*, mas não era do âmbito hospitalar, referenciava a Atenção Básica de Saúde, sendo um dos critérios de exclusão, outro descritor foi *gestão hospitalar and liderança*, tendo como resultado encontrados 360 artigos relacionados, usado os filtros de assunto principal a liderança, administração competente, enfermeiras administradoras, o idioma inglês, português, espanhol, e o período de 2009 a 2019 os métodos de exclusão foram os que estavam em língua estrangeira e não havia publicação em português, o que desencadeou, a uma queda absurda nos artigos encontrados.

O artigo "Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança" publicado por VENDEMIATTI et al, 2010 encontrado na base de dados da MEDLINE, um dos resultados obtidos é respeitar a hierarquia dificulta a agilidade do processo, dificuldade em compreender os fluxos decisórios, ou o conhecimento e a emergência na resolução do problema. Apresentou que a hierarquia relacionada a enfermagem é mais rígida, relacionando como a forma histórica de trabalho.

O artigo "Vislumbrando o Artífice no cotidiano de trabalho das enfermeiras na gestão hospitalar, publicado por GOMES et al, 2015, na base de dados LILACS, trás o cotidiano no exercício da gerência em determinado hospital de porte médio, tendo como resultado a estruturação do serviço de forma à se preocupar com a qualidade da assistência ao cliente, a qualidade no serviço é alcançada com o controle de custos, a liderança como habilidade essencial da enfermeira gerente.

Ao identificar o problema deve-se logo pensar em como resolver, quanto mais exerce a liderança mais desenvolve habilidades gerenciais, um dos fatores que deve é a busca pela satisfação dos trabalhadores de forma que venham ter maior envolvimento com os objetivos organizacionais, alcançando a qualidade na assistência em saúde, as gerentes devem estar atentar entre os relacionamentos de sua equipe, para melhor dos resultados prestados ao cliente, o diálogo é fundamental entre toda a equipe, sendo a comunicação o melhor recurso que o enfermeiro tem para o bom relacionamento de sua equipe.

A dissertação "O grid gerencial como ferramenta para a avaliação dos estilos de liderança do enfermeiro na emergência hospitalar" publicado por SCOFANO, S.B., na base de dados LILACS/BDENF, é realizado uma pesquisa entre os profissionais

de enfermagem de um determinado hospital no Rio de Janeiro, relaciona que a maior parte dos líderes são mais velhos e pouco tempo de formação, do que seus liderados, tendo pouco domínio de suas habilidades essenciais para o gerenciamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas procuram profissionais capacitados que buscam maior comprometimento de seus liderados com os objetivos institucionais. De acordo com a pesquisa feita, a enfermagem em seu gerenciamento, precisa ter uma ampla visão desde da qualidade na assistência, ao relacionamento pessoal entre as equipes, de forma que não venha atrapalhar a qualidade na assistência, ao cliente. O modelo participativo tem como finalidade fortalecer o elo entre as equipes, desenvolvendo o melhor trabalho organizacional.

Deve-se preocupar com a qualidade na assistência, pois não deve ter conflitos e nem reclamações, o que faz com que o hospital venha ganhar as Acreditações hospitalares, muito importante para o hospital ser mais reconhecido. O enfermeiro gestor, ele deve possuir destreza ao conversar pessoalmente com as equipes, tendo sua melhor ferramenta o dialogo, deve incentivar seus liderados na busca de redução de gastos com materiais que não venha ter necessidade, seu pensamento deve ser constante afim de identificar algum problema e pensar logo após em como resolver.

Por ser um tema muito importante para o profissional de enfermagem, ele é pouco abordado nas plataformas digitais e nos livros, e pouco conhecimento entre os profissionais, a busca foi realizada no período de 10 anos, e pouquíssimos os artigos que conseguiu responder pelo menos um pouco do objetivo.

Deve-se fazer maior busca ativa em especialização em gestão, visto que poucos conhece os modelos de liderança, e desconhece ou não pratica a gestão participativa.

Outro fator que foi observado ao ler os artigos, é a falta de como conversar do líder com sua equipe, por falta de experiência e com recesseio devido seus liderados possuir mais tempo de experiência ou de empresa. Também relacionado, que seus colegas de trabalho não tem o mesmo estilo de liderança dificultando todo o processo de compreensão de sua equipe.

Importante salientar sobre a educação continuada, em todo o processo de gerenciamento em saúde, que é ligado a qualidade da assistência ao cliente, a participação dos envolvidos no processo do trabalho, sempre buscando os objetivos da instituição.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, A.L.; MARTINS, C.M; GEISLER, A. O sujeito na liderança acadêmica sobre gestão em saúde: notas para a questão da autonomia. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 13, n. 1, p. 247-257. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232008000100028&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 12 de Outubro de 2019.

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 14a ed. São Paulo: Cortez; 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Humaniza SUS. Política Nacional de Humanização: documento base para gestores e trabalhadores do SUS. Brasília. 2004. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_documento_gestores_trabalhadores_sus.pdf> Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Plano Nacional de Saúde PNS 2016-2019. Brasília. 2016 Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/plano_nacional_saude_2016_2019_30032015_final.pdf> Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

CAMPOS, G.W.S. O Anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. *Cad Saúde Pública* 1998; Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v14n4/0080.pdf>> Acesso em: 31 de Outubro de 2019.

COFEN-Resolução Cofen nº 0509/2016. Dispõe sobre as práticas do enfermeiro. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05092016-2_39205.html> Acesso em: 10 de Outubro de 2019

DYESS SM et al. Growing Nurse Leaders: Their Perspectives on Nursing Leadership and Today's Practice Environment. *The Oline Jouro flssues in Nurs.* 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290396236_Growing_Nurse_Leaders_Their_Perspectives_on_Nursing_Leadership_and_Today's_Practice_Environment> Acesso em: 02 Outubro 2019.

FAGUNDES, C.D.P., BRAUN, A.C. O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa. *Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/viewFile/3045/pdf>> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

FARIAS, D. C., ARAUJO. F.O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 22, n. 6, p. 1895-1904, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232017002601895&script=sci_abstract&lng=pt> Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

FRANCISCO, I.M.F., CASTILHO, V. A enfermagem e o gerenciamento de custos. *Rev. esc. enferm. USP*, São Paulo , v. 36, n. 3, p. 240-244, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v36n3/v36n3a04.pdf>> Acesso em: 09 de Setembro de 2019.

FORMIGA, J.M.M; GERMANO,R.M. Por dentro da história: o ensino da administração em enfermagem. *Revista Brasileira De Enfermagem*. vol 58 nº2. MARÇO/Abril de 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a19.pdf>> Acesso em: 12 de Novembro de 2019.

GOMES et al. Vislucrando o “Artífice” no cotidiano do trabalhas das enfermeiras na gerência hospitalar. Biblioteca Virtual de Saúde.2015. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/periodicos/mundo_saude_artigos/Vislumbrando_Artifice_%20cotidiano.pdf> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

JORGE, M. S. B. et al. Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). *Revista brasileira de enfermagem*, Brasília , v. 60, n. 1, p. 81-86, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n1/a15v60n1.pdf>> Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

PEDUZZI, M. Equipe multiprofissional de saúde: a interface entre trabalho e interação [dissertação]. Campinas (SP): Faculdade de Ciências Médicas da UNICAMP; 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832000000100016> Acesso em: 18 de Setembro de 2019.

PENEDO, R. M.; GONCALO, C.S.; QUELUZ, D.P. Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto de Saúde da Família. Interface (Botucatu), Botucatu, 2019 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832019000100201&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 de Outubro de 2019

QUES, A.A.M.; MONTORO C.H.; GONZÁLEZ M.G. Fortalezas e ameaças em torno da segurança do paciente segundo a opinião dos profissionais de enfermagem. *Rev.Latino Am. Enfermagem*. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n3/pt_07.pdf> Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, G. D. L.; PERES, A. M. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem. *Texto contexto - enfer.*, Florianópolis , v. 18, n. 2, p. 321-329, 2009 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/16.pdf>> Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

RODRIGUES, F.C.P., LIMA, M.A.D.S. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. *Rev Gaúcha Enferm*. 2002; Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4525/2455>> Acesso em: 15 de Outubro de 2019.

SANTOS, S. R.; MOREIRA, R. C. Liderança do Enfermeiro: Desafios da Prática. *Brazilian Journal Of Nursing*, v. 3, n. 3, p. 37-45, 2004. Disponível em: <www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/download/4919/pdf_80> Acesso em: 01 de Novembro de 2019.

SCOFANO,S.B. O grid gerencial como ferramenta para avaliação dos estilos de liderança na emergência hospitalar. Biblioteca Virtual de Saúde.2019. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-988032> > Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

SENNA et al. Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, vol. 15, núm. 2, 2014, p. 196-205. Universidade Federal do Ceará Fortaleza, Brasil. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3240/324031263003.pdf>> Acesso em : 09 de Outubro de 2019.

THOFEHRN, M. B.; LEOPARDI, M. T. Teoria dos vínculos profissionais: um novo modo de gestão em enfermagem. Texto contexto - enferm., Florianópolis , v. 15, n. 3, p. 409-417, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 de Outubro de 2019.

VENDEMIATTI et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 15, supl. 1, p. 1301-1314, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700039&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 09 de Setembro de 2019.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, v. 26, n. 2, p. 66-85, 2012. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0088>> Acesso em: 05 de Novembro de 2019.