

GESTÃO HOSPITALAR: O PAPEL DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO HOSPITALAR

III Simpósio de Saúde e Meio Ambiente, 3^a edição, de 16/11/2022 a 18/11/2022

ISBN dos Anais: 978-65-5465-006-9

DOI: 10.54265/HZTC6721

SANTOS; Aline de Oliveira¹, ALMEIDA; Janaina Fernandes de Almeida², TINOCO; Michelle Messias³

RESUMO

Resumo

Nos dias atuais, o papel do enfermeiro já não se limita apenas a assistência técnica com o paciente, busca ir além. O presente estudo é pautado na necessidade em mostrar as atribuições do enfermeiro na área da gestão hospitalar. Com objetivo de identificar as dificuldades no gerenciamento. O estudo trata-se de uma revisão bibliográfica descritiva de abordagem qualitativa. As informações para este artigo foram coletadas a partir de dados virtuais, por meio de leitura de resumos e introduções, a fim de confirmar o tema proposto do artigo. O mercado de trabalho hoje, exige aperfeiçoamento, habilidade, bases ideológicas e teorias de administração e gestão de recursos. Um bom gestor deve se reinventar a cada momento, criando métodos que se adequam a sua equipe, desenvolvendo suas atribuições e organização na demanda de pessoal, dando a devida atenção aos pacientes.

Palavras-chaves: Gestão Hospitalar; Liderança; Enfermagem;

Abstract

Nowadays, the nurse's role is no longer limited to technical assistance with the patient, it seeks to go further. The present study is based on the need to show the nurse's attributions in the area of hospital management. In order to identify difficulties in management. The study is a descriptive literature review with a qualitative approach. The information for this article was collected from virtual data, by reading abstracts and introductions, in order to confirm the proposed theme of the article. The job market today requires improvement, skill, ideological bases and theories of administration and resource management. A good manager must reinvent himself at every moment, creating methods that suit his team, developing his attributions and organization in the demand of personnel, giving due attention to patients.

Keywords: Hospital Management; Leadership; Nursing;

1. INTRODUÇÃO

O setor hospitalar tem exigido requintadas formas de desempenho dos gestores para gerenciar as demandas organizacionais e complexas dos nosocômios. Os desafios são imensos precisando de qualidade gerencial na gestão de serviços tornando cada vez mais relevantes e imperativos, influenciando tais transformações nos modelos gerenciais em transformações em todas as esferas quanto públicas, privadas e filantrópicas, (ARAGÃO *et al.*, 2016).

Silva, *et al.*, (2019), diz que a gestão hospitalar tem envolvido vários processos de gerenciamento de setores específicos como departamentos, e gerência recursos humanos e materiais envolvidos dentro dos hospitais, e que devem mapear todas as atividades existentes para melhoria da gestão envolvendo globalmente todos os pontos forte que já existem dentro de um hospital.

As instituições de saúde em um mundo competitivo, acaba assumindo uma área empresarial necessitando de um contexto de gestão profissional com qualidade com visões de desenvolvimento para uma assistência com eficiência e qualidade para os clientes que necessitam de uma assistência hospitalar com respeito aos pacientes que precisam de seus cuidados (VENDEMIATTI, *et al.*, 2010).

Os conflitos decorrentes na assistência e gestão acaba fazendo parte do papel do enfermeiro espessam os debates atuais afetam nas transformações de gerir as instituições de saúde, que muitas vezes são questionadas na eficácia do modelo tradicional de gestão que acaba impactando também no papel e novas demandas dos

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

enfermeiros quanto na gestão hospitalar. Quando enfermeiro assume a responsabilidade de gerenciamento de um setor hospitalar, muita das vezes se demonstra insegurança em gerenciar aquele local, pois a falta do conhecimento e a prática em gerenciar, demonstra ser sua instabilidade profissional (ARAGÃO, *et al.*, 2016).

Hoje o mercado de trabalho exige aperfeiçoamento, habilidade, bases ideológicas e teorias de administração e gerenciamento de recursos, metas do enfermeiro e de sua equipe de trabalho na unidade hospitalar, sendo preciso que cada instituição desenvolva sua capacidade e competência diante dos desavisos do dia a dia (MENEZES; INNOCENZO, 2013).

A enfermagem tem buscado ir além da assistência e cuidados com o paciente, adquirindo responsabilidades administrativas dentro do âmbito da saúde. O enfermeiro gestor tem como função o gerenciamento que abrange cuidados e métodos que mostre evidências de melhoria e efetividade no cuidado com o paciente, buscando sempre atualizações e conhecimentos na área da saúde mostrando suas competências e os seus resultados num bom gerenciamento de enfermagem.

Portanto a presente pesquisa é pautada na necessidade de demonstrar as atribuições do enfermeiro na área da gestão hospitalar e seus anseios na liderança e gerenciamento de equipes em uma instituição nosocomial, com o objetivo de identificar as dificuldades enfrentadas no gerenciamento e ressaltar a importância de uma boa liderança em suas atribuições e a busca pela qualificação dentro da gestão cada vez mais ampla.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo configura-se em uma revisão bibliográfica descritiva de abordagem qualitativa, abordando metodologias referente a artigos em diferentes contextos literários na área de saúde principalmente ligados a enfermagem, norteando a importância do enfermeiro na gestão hospitalar na sua liderança em gerir os seus subordinados. (ARAGÃO, *et al.*, 2016).

As informações para tal artigo foram coletados a partir de dados virtuais online no GOOGLE ACADÉMICO, SCIELO- Scientist Electronic Library online, no site do COFEN.org, com a utilização das palavras "Gestão hospitalar", "Atuação do enfermeiro na gestão Hospitalar", "Enfermeiro atuando na gestão hospitalar".

Os artigos foram analisados através de leituras de resumos e introdução a fim de confirmar a temática proposta do artigo norteando a pergunta: "Quais as principais dificuldades que o enfermeiro encontra no gerenciamento hospitalar?" Alguns dos resumos analisados tiveram pesquisa de campo e revisão bibliográfica. Os que não atenderam a questão norteadora foram excluídos do estudo.

Para o trabalho foram pesquisados um total de 24 artigos sobre gestão hospitalar, dos quais foram utilizados 20 artigos e os demais foram descartados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 O Enfermeiro no Processo de Gerenciamento

Segundo Silva, (*et al.*, 2021), a enfermagem tem evoluído num papel fundamental nas esferas acadêmicas e profissionais nas instituições hospitalares, pois acerca de seus conhecimentos, que vão se alinhando a gestão e a assistência promovendo ajuste nos objetivos que as empresas de saúde propõem no gerir a equipe de enfermagem.

A gestão e o gerenciamento organizaram-se e ampliou-se a qualidade para o exercício da profissão, não só na área assistencial, mas nas áreas administrativas e gerenciais, sendo que o gerenciamento já faz parte de todo o processo da enfermagem, cujo todo engajamento do enfermeiro no processo e modelo de gestão está no dia a dia do seu trabalho e é voltado para os cuidados ao paciente (SOUZA, *et al.* 2019).

Nesse leque de conhecimentos, o enfermeiro precisa relacionar, comunicar e supervisionar os seus subordinados com expertise e sabedoria para perceber os problemas gerados e solucioná-los com rapidez e agilidade (SOARES, *et al.*, 2016).

A atuação do enfermeiro é importante nas ações gerenciais, fundamentadas em meios, instrumentos e competências, principalmente em âmbito hospitalar pela alta complexidade e aos cuidados ao paciente, e tem sido de grande relevância para equipe de saúde, buscando sempre estratégias de melhoria para o cliente (FERREIRA, *et al.*, 2019).

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

Ventura; Freire; Alves, (2016), diz que os enfermeiros além de gerenciar a sua equipe, precisa gerenciar dentro de suas atribuições medicamentos, cirurgias, materiais cirúrgicos, equipamentos, enfim várias atribuições que o enfermeiro precisa executar, e acaba deixando de ouvir a real necessidade do paciente.

Segundo Ferracioli, (et al., 2020), sabendo da grande importância da Diretrizes Curriculares Nacionais na formação do enfermeiro como: tomada de decisões, boa comunicação, ser líder, saber administrar, gerenciar e educação continua, muita competência em todo processo citado da enfermagem, no entanto, não é desenvolvido no trabalho, de gerência como um foco direto para a enfermagem. No entanto com o alto grau de cobrança e multitarefas podem deixar a desejar na qualidade nos cuidados ao paciente.

No âmbito hospitalar, o enfermeiro quanto gerente, precisa estar preparado para assumir o papel de líder e tendo a capacidade para alcançar transformações no trabalho cumprindo metas das organizações com as prioridades da equipe de enfermagem (AMESTOY, et al., 2014).

O enfermeiro sabe da importância de um líder, de suas mudanças no crescimento pessoal e profissional e de suas capacidades de interagir com suas adversidades, que muitas das vezes são impostas no âmbito de trabalho (CARLOS, et al., 2020).

Ferreira, (et al., 2019) conclui que o enfermeiro possui atuação importante por meio de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentais e competências no âmbito hospitalar pelas suas experiências vivenciadas a cada dia com o paciente que procura apoio, muitas das vezes com os enfermeiros e até mesmo com os técnicos de enfermagem que são preparados tecnicamente para assistência, mas quando se tornam gestores dos serviços não compreendem bem o novo papel, e esse despreparo pode se dar à formação acadêmica que muitas das vezes deixa a desejar na formação dos acadêmicos de enfermagem (ARAGÃO, et al., 2016).

Souza, (et al., 2019) conclui que as habilidades na administração gerenciais e de gestão, já deve ser na graduação de enfermagem como diretrizes curriculares para disciplina de administração possibilitando a formação dos futuros enfermeiros como sendo um diferencial, sendo capazes de construir uma prática profissional, não só nos conhecimentos e habilidades como também no aperfeiçoamento e na maneira que se procede em relacionar projetos para uma transformação na realidade em saúde.

O gerenciamento das ações de enfermagem, tem o enfermeiro como principal responsável na organização do trabalho de sua equipe, é ele quem direciona os técnicos aos seus afazeres, que controla e organiza o ambiente de trabalho para melhor desenvolvimento das práticas de enfermagem (BELLUCCI JUNIOR; MATSUD, 2011).

Segundo Willig; Lenardt (2002) todo o processo de gerenciar é estar com pessoas, se relacionando e interagindo entre chefia e equipe, sendo o gestor o mediador principal que articular a interação de todo o pessoal de enfermagem nas tomadas decisões a serem tomadas como desafios de atitudes a serem divididas entre a equipe.

O gerenciamento é uma atividade que está sendo cobrada cada vez mais dos profissionais enfermeiros e exige do mesmo o conhecimento, habilidades e atitudes em toda e qualquer situação, previsível ou não, no entanto, o enfermeiro tem o enfoque tradicional realizar as tarefas e práticas assistenciais de forma tecnicista como preparar escalas de pessoal, controlar materiais e equipamentos, isso está enraizado no serviço de enfermagem e se envolvendo pouco no gerenciamento direto do serviço gerencial (SILVA, et al., 2019).

3.2 As Dificuldades no Processo Gerencial

No âmbito hospitalar como em outras entidades de saúde, há vários conflitos entre as equipes, para que não se tornem uma erva daninha no pessoal o enfermeiro precisa ter posição e postura para lidar com este tipo de situação, que na maioria das vezes se torna estressante e desgastante para o mesmo (AMESTOY, et al., 2014).

Os conhecimentos e as práticas do enfermeiro para gerir sua equipe com habilidades, as vezes falta o apoio necessário das partes mais hierárquico, deixando-os desestimulado diante de tantos problemas a se resolver (CARLOS, et al., 2020).

Com tantos desafios que o enfermeiro passa, ainda precisa passar pelos olhares críticos e desconfiados dos auxiliares e técnicos de enfermagem diante das dificuldades enfrentadas no cotidiano de trabalho,

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

questionando-o a sua liderança como enfermeiro (a) sua capacidade de assumir uma equipe, que muitas das vezes são pessoas mais velhas na área e com experiências de longos anos (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, *et al.*, 2006).

Muitas das vezes o enfermeiro gestor é inexperiente, saindo de uma graduação, sem base na assistência e é colocado em um setor como gestor de uma equipe, na maioria das vezes, precisa de reestruturação da equipe para o melhor funcionamento do setor (SILVIA, *et al.*, 2017).

Segundo Menezes, (*et al.*, 2013), uns dos problemas da enfermagem no gerenciamento, vem com a falta de conhecimento, prática ou até mesmo na utilização de indicadores de processos assistencial, a dificuldade de utilizá-los para melhoria no seu setor e no próprio hospital em si.

A dificuldade do enfermeiro a gestar sua equipe às vezes, são alguns colaboradores que se opõem nas suas tomadas de decisões que são necessárias para melhor o desempenho de sua equipe e de todo ambiente de trabalho. Também tem o relacionamento com os médicos que continuam preservando o poder sobre si no ato assistencial, com isso o enfermeiro precisa ter jogo de cintura para solucionar problemas que ocorre no setor oriundo, muita das vezes com a classe médica e a equipe de enfermagem (AMESTOY, *et al.*, 2014).

Segundo Vendemiatti, (*et al.*, 2010), os conflitos entre enfermeiros e médicos, que as vezes tomam atitudes que estão fora dos propósitos pela instituição, o enfermeiro como gestor do setor vai questioná-lo e se persistir no erro será levado a instâncias maiores como a direção clínica e administração hospitalar para ser questionado sobre sua má conduta.

Martins, (*et al.*, 2020) diz que uns dos atributos do enfermeiro é gerenciar o manejo dos conflitos que são gerados por diferentes ideais, valores culturais ou sentimentais de diferentes pessoas, que podem ser mal interpretados negativamente, que depende da conduta adotada do enfermeiro. Os conflitos são inevitáveis, pois onde há pessoas à diferença de pensamentos que podem ser benéficas no ambiente de trabalho ou prejudicial a toda equipe deixando um mal-estar entre os colaboradores perante o enfermeiro gestor.

O enfermeiro gestor além de gerir todo um ambiente hospitalar, familiares do paciente, o paciente e toda uma equipe, precisa lidar com situações dos enfermeiros assistenciais em situações desafiadoras e uma rotina de trabalho estressante entre ambos, (CARLOS, *et al.*, 2020).

Soares, (*et al.*, 2016), que as complexidades do cenário hospitalares e as diversas atividades e responsabilidades que o enfermeiro tem ao realizar suas tarefas, tem também a necessidade de novos conhecimentos em outras áreas para desfazer os modelos hierárquicos e centralizados, fortalecendo o todo o processo do cuidado humano que se mostra vasto, ativo, multifacetado e difícil.

Entretanto, nem sempre é possível colocar os saberes gerenciais, pois o local de trabalho, o despreparo na formação, a falta de experiência e o desconhecimento das práticas gerenciais, podem ser a causa de instabilidade para os enfermeiros contribuírem aplicando seus conhecimentos na área gerencial. No entanto, crê-se que os enfermeiros responsáveis por todo andamento gerenciais podem ter aptidão de conseguir as demandas para tentar ações novas e maleabilidade para se adequar as diversas situações (SOARES, *et al.*, 2016).

Segundo Bellucci; Matsuda (2011), aponta que várias atribuições que o enfermeiro tem que ter (perspicácia, diligência, aptidão, equilíbrio emocional entre várias outras qualidades), a sobre carga de trabalho sobre o enfermeiro faz com que ele desenvolva desgaste, fadiga física e mental em todo o processo de trabalho com consequência a desmotivação de realizar suas ações no setor, e isso se refere ao acúmulo de ações e a limitação do tempo para executarem suas tarefas assistenciais por toda equipe de enfermagem. Ainda com todas essas, há exposição diária da dor e angustia das pessoas, do qual corre o risco de ficarem insensíveis a dor do outro endurecendo o emocional, colocando a qualidade do serviço prejudicado na qualidade de atendimento ao paciente e seus familiares.

As dificuldades no processo gerenciais vêm na formação profissional dos enfermeiros que no decorrer de sua graduação o embasamento teórico em gerenciar foi insuficiente no desenvolvimento do mesmo, pois na dimensão do trabalho essa prática é diária do enfermeiro (FERREIRA, *et al.*, 2019).

3.3 O Impacto do Gerenciamento na Qualidade Assistencial

Santos, (*et al.*, 2013) diz que Florence Nightingale foi a primeira administradora hospitalar, mostrando

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

grandes resultados, junto com sua equipe, um bom desenvolvimento no hospital militar da Crimeia. Todo o conhecimento técnico e instrumentos administrativos para um ambiente terapêutico organizado com as divisões necessárias para um cuidado direto e indireto do paciente, com a sistematização das técnicas e procedimentos dos cuidados da enfermagem.

Com a globalização da tecnologia e busca por conhecimento, o papel do enfermeiro já não se limita apenas na assistência do cuidado ao paciente, busca ir além de suas obrigações como enfermeiro, como assistencial ou responsável técnico e ter uma visão de gerir os colaboradores que são destinados à sua supervisão, e aos seus cuidados. O enfermeiro desempenha suas funções dentro das instituições hospitalares com maestria sendo capazes de organizar toda a suas demandas dentro e um nosocômio (ARAGÃO, *et al.*, 2016).

Worma; Ribeiro; Reif (2013), diz que os enfermeiros se dividem nos cuidados ao paciente, na atenção das famílias, na organização do setor, do planejamento, nas orientações da equipe de enfermagem e nas demais atividades que eles atuam dentro de uma instituição, tornando o trabalho de enfermagem profissionalizante, tecnicamente é inovador em gestão.

O gerenciamento de enfermagem tem influenciado nas condições de trabalho em que o gestor se encontra para trabalhar. Seu papel dá início com a busca por recursos e ideias que ajudem a gerenciar sua equipe na instituição da melhor forma possível (SILVIA, *et al.*, 2019).

Por esses motivos a enfermagem precisa de gestores com espírito de líder para motivar, experimentar, vivenciar, compreender e praticar suas habilidades para fim de que possam contribuir para a qualidade no atendimento ao cliente, ao hospital e aos colegas de trabalho a toda uma sociedade que esperam um atendimento de qualidade (AMESTOY, *et al.*, 2009).

O enfermeiro gestor deve ter um bom relacionamento com sua equipe, deve ter uma visão ampla de todo o pessoal que está sob sua supervisão, ter um bom planejamento, estar ciente de suas escolhas e tomadas de decisões perante seu trabalho (SOARES, *et al.*, 2016).

O gerente líder, ele domina todo o ambiente de trabalho, ele potencializa a coordenação e articula todas as atividades e produção na assistência do cuidado em saúde. O enfermeiro gestor é o principal responsável em articular e organizar todo ambiente potencializando a qualidade de enfermagem com atitudes participativa, se relacionando bem com toda equipe sem colocar imposição de poder valorizando cada um de sua equipe em prol dos cuidados ao paciente (SANTOS, *et al.*, 2013).

Soares, (*et al.*, 2016) diz que o enfermeiro como gerente de sua equipe, precisa está em constante aprendizado, atualizando os seus conhecimentos para uma qualidade diferenciado a fim de atuar de forma bem-sucedida nos cuidados ao paciente.

Os hospitais hoje são organizações complexas, cada setor se conecta um com o outro, e é uma sinergia de cada área envolvida e que o enfermeiro precisa estar envolvido com as demais áreas e atuar na responsabilidade da qualidade e segurança no atendimento ao paciente de forma mais precisa e dinâmica aos cuidados daquele cliente (WORMA; RIBEIRO; REIF, 2013).

O gerenciamento participativo ele descentraliza, se degrada o poder de decisão, e se torna estratégias para o enfermeiro utilizar na busca de transformação do processo gerencial com realização conjunta de planejamento de escalas de trabalho, construção e planejamento de ações sugeridas pela equipe e a divisão de tarefas que são compartilhadas por toda a enfermagem, dando a valorização digna aos profissionais mostrando satisfação e qualidade no ato do cuidar (WILLIG; LENADT, 2002).

Com as mudanças no mercado de trabalho o enfermeiro vem mudando o seu perfil para atender as necessidades da saúde, mobilizando e transferindo conhecimentos para resolver situações práticas, e engajar em respostas as exigências e as demandas das organizações (SOARES, *et al.*, 2016).

Silva, (*et al.*, 2021) diz que se faz necessário, repensar nos moldes de gestão aos cuidados, para que sejam de fatos, condizentes com objetivo de trabalho da saúde e da enfermagem concentrados nas pessoas e nos seus projetos de felicidade.

O enfermeiro além de gerenciar sua equipe, precisa gerenciar os recursos e controlar a qualidade e o valor dos cuidados a saúde (VENTURA, *et al.*, 2016).

Os conflitos bem solucionados entre as equipes, não só dá a enfermagem, mas com os outros profissionais, o gerenciamento se torna eficaz na qualidade de atendimento ao cliente (AMESTOY, *et al.*, 2014).

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

As práticas de liderança transformacional seguidas pelo enfermeiro gestor deve adotar condutas que o ajude a liderar de forma dinâmica e de fácil compreensão pela equipe. O líder não deve apenas dizer o que fazer, mas também ensinar como fazer. O enfermeiro gestor deve buscar ações que reflitam em sua equipe positivamente e fidedignamente (SILVA, et al., 2017).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O verdadeiro gestor, ele sabe se reinventar a cada momento, sabe criar os seus métodos para organizar a sua equipe. Não é nada fácil direcionar tudo sozinho, é preciso delegar funções para a equipe e observar o desenvolvimento de cada um, os que souberam desenvolver suas atividades e aquelas que tiveram dificuldade em executá-las, com isso o enfermeiro precisará modificar sua estratégia para que toda a equipe possa chegar ao seu objetivo.

Neste estudo identificamos que o enfermeiro está envolvido em várias áreas dentro do hospital, conseguindo desenvolver bem as suas atribuições, orientando sua equipe, organizando a demanda de pessoal e dando a devida atenção aos pacientes.

É preciso que se crie dentro dos nosocômios incentivos para esses enfermeiros gestores, que dedicam a liderar, não só a sua equipe, mas sim toda a instituição do qual trabalha com atualização e capacitação para melhoria de toda a equipe.

Diante da relevância há necessidade de novas pesquisas voltadas para a enfermagem na gestão e no gerenciamento hospitalar, abordando as dificuldades que o enfermeiro encontra e uma qualidade de um bom gerenciamento nosocomial. É preciso que os cursos de graduação em enfermagem incluam teorias e práticas de gerenciamento dentro das grades curriculares acadêmicas.

5. REFERÊNCIAS

AMESTOY, Simone Coelho et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. Revista Gaúcha de Enfermagem [online]. 2009, v. 30, n. 4 [Acessado 31 Maio 2022], pp. 617-624. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1983-14472009000400006>>. Epub 14 Out 2010. ISSN 1983-1447. <https://doi.org/10.1590/S1983-14472009000400006>.

AMESTOY, Simone Coelho et al. CONFLICT MANAGEMENT: CHALLENGES EXPERIENCED BY NURSE-LEADERS IN THE HOSPITAL ENVIRONMENT. Revista Gaúcha de Enfermagem [online]. 2014, v. 35, n. 2 [Acessado 29 Abril 2022], pp. 79-85. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>>. ISSN 1983-1447. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>.

ARAGÃO, O. C.; TEÓFILO, J. K. S.; MOURÃO NETTOI, J. J.; SOARES, J. S. A.; GOYANNA, N. F.; CAVALCANTE, A. E. S. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. Espaço para a Saúde, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 66-74, 2016. DOI: 10.22421/15177130-2016v17n2p66. Disponível em: <https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/286>. Acesso em: 2 abr. 2022.

BELLUCCI Júnior, José Aparecido e Matsuda, Laura Misue O enfermeiro no gerenciamento à qualidade em serviço hospitalar de emergência: revisão integrativa da literatura. Revista Gaúcha de Enfermagem [online]. 2011, v. 32, n. 4 [Acessado 31 Maio 2022], pp. 797-806. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1983-14472011000400022>>. Epub 11 Jan 2012. ISSN 1983-1447. <https://doi.org/10.1590/S1983-14472011000400022>.

CARLOS, Ana Maria Martins et al. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. **Enfermagem em Foco**, [S.I.], v. 10, n. 6, maio 2020. ISSN 2357-707X. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2900/664>>. Acesso em: 29 maio 2022. doi:<https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n6.2900>":<https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n6.2900>

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

FERRACIOLI, Gabriela Varela et al. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, [S.I.], v. 11, n. 1, jun. 2020. ISSN 2357-707X. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254>>. Acesso em: 29 maio 2022. doi¹<https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.2254>.

FERREIRA, Victor Hugo Souto et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Revista Gaúcha de Enfermagem** [online]. 2019, v. 40 [Acessado 29 Abril 2022] , e20180291. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>>. Epub 05 Ago 2019. ISSN 1983-1447. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>.

MARTINS, Maria Manuela et al. Conflict management strategies used by Portuguese nurse managers: estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Rio Grande do Sul, v. 73, n. 6, p. 1-8, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336>.

MENEZES, Priscilla Izabella Fonseca Barros de et al. Dificuldades vivenciadas pelo enfermeiro na utilização de indicadores de processos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [São Paulo - Sp], v. 66, n. 4, p. 571-577, ago. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-71672013000400016>.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem** [online]. 2013, v. 66, n. 2 [Acessado 4 Novembro 2022] , pp. 257-263. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>>. Epub 03 Jun 2013. ISSN 1984-0446. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>.

SANTOS, Iraci dos, Oliveira, Sandra R. Marques de e Castro, Carolina Bittencourt. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. **Texto & Contexto - Enfermagem** [online]. 2006, v. 15, n. 3 [Acessado 31 Maio 2022] , pp. 393-400. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300002>>. Epub 30 Nov 2007. ISSN 1980-265X. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300002>.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis da; GÓIS, Rebecca Maria Oliveira de; ALMEIDA, Deybson Borba de; SANTOS, Thadeu Borges Souza; CANTARINO, Maria Sagrario Gómez; QUEIRÓS, Paulo Joaquim Pina; AMESTOY, Simone Coelho. Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: revisão integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 01-09, 09 dez. 2021. Acta Paulista de Enfermagem. <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2021ar02095>.

SILVA, Thaís Oliveira da et al. GESTÃO HOSPITALAR E GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM À LUZ DA FILOSOFIA LEAN HEALTHCARE. **Cogitare Enfermagem**, [S.I.], v. 24, maio 2019. ISSN 2176-9133. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/60003>>. Acesso em: 02 abr. 2022. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.60003>.

SILVA, Vânea Lúcia dos Santos et al. Leadership Practices in Hospital Nursing: A Self of Manager Nurses* * Extracted from the dissertation "Práticas de liderança em enfermagem executadas por enfermeiros em organizações hospitalares", Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2015. . Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]. 2017, v. 51 [Acessado 30 Maio 2022] , e03206. Disponível

¹ UniRedentor, alineoliveira2529@gmail.com

² UniRedentor, fernandesalmeidajanaina@gmail.com

³ UniRedentor, michelle.reis@uniredentor

SOARES, Mirelle Inácio et al. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Revista Brasileira de Enfermagem* [online]. 2016, v. 69, n. 4 [Acessado 1 Junho 2022] , pp. 676-683. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>>. ISSN 1984-0446. <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>.

SOUZA, Itamara Barbosa et al. Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação do discente. *Revista de Enfermagem UFPE on line*, [S.I.], v. 13, ago. 2019. ISSN 1981-8963. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/240535>> . Acesso em: 12 nov. 2022. doi: <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2019.240535>.

VENDEMIATTI, Mariana et al. CONFLITO NA GESTÃO HOSPITALAR: O PAPEL DA LIDERANÇA. *Ciência & Saúde Coletiva* [online]. 2010, v. 15, suppl 1 [Acessado 5 Abril 2022] , pp. 1301-1314. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700039>>. Epub 08 Jul 2010. ISSN 1678-4561. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700039>.

VENTURA, P. F. E. V.; FREIRE, E. M. R.; ALVES, M. Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares. *Revista Gestão & Saúde*, [S. I.], v. 7, n. 1, p. Pág. 126-147, 2016. Disponível em <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3398>. Acesso em: 20 maio. 2022.

WILLIG, Mariluci Hautsch; LENARDT, Maria Helena. A PRÁTICA GERENCIAL DO ENFERMEIRO NO PROCESSO DE CUIDAR. *Cogitare Enfermagem*, [S.I.], v. 7, n. 1, jun. 2002. ISSN 2176-9133. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/32552>>. Acesso em: 04 nov. 2022. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/ce.v7i1.32552>.

WORMA, Lucia; RIBEIRO, Gabriela Netto; REIF, Silvia. GESTÃO HOSPITALAR: UM MODELO PARA A GESTÃO DE EXCELÊNCIA NÓS SERVIÇOS DE ENFERMAGEM. *Salão do Conhecimento: Ciência, Saúde e Esporte*, Jaraguá do Sul / Sc, v. 02, n. 01, p. 01-04, ago. 2013. Anual. UNIJUÍ 2013.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Hospitalar; Liderança; Enfermagem;