OS DESAFIOS DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DA ASSISTÊNCIA HOSPITALAR

Camylla Sousa do Carmo¹

Vanessa Cristiane Elias²

Andréia Andrade dos Santos³

Marcela Nolasco⁴

RESUMO

Introdução: Gerenciar a assistência de enfermagem é uma tarefa de alta complexidade que exige do profissional ser competente dispo de habilidades e liderança para prestaro cuidado de qualidade objetivando uma gestão humanizada e administrativa. **Objetivo:** Compreender os desafios do enfermeiro no gerenciamento da assistência hospitalar. **Metodologia:** Revisão integrativa, realizada nas bases indexadas Scielo e BVS. Sendo selecionados nove artigos em português, completos referentes aos anos de 2015 a 2020. **Resultados e discussão:** São muitos os desafios apontados sobre o gerenciamento do cuidado. O enfermeiro enfrenta várias dificuldades no dia a dia como a longa jornada de trabalho, rotina árdua, múltiplo tarefas, rotatividade que atrapalha na interação da equipe e inúmeras questões que causam desgastes físico e mental, que acaba por comprometer o desempenho laboral do profissional, além da baixa autonomia que lhes é confiada. **Conclusão:** A gestão tem um papel fundamental no setor hospitalar. O ato de gerir conta com o planejamento, liderança e a comunicação que são elementos importantes para uma gestão de qualidade. A falta de preparo desses profissionais (enfermeiros gestores) no mundo acadêmico acaba por gerar conflitos quando esses se deparam com questões burocráticas.

Palavras-chave: Gerenciamento hospitalar, enfermagem, emfermeiros gestores, qualidade da gestão hospitalar.

ABSTRACT

Introduction: Managing nursing care is a highly complex task that requires the professional to be competent, with the skills and leadership to provide quality care, aimingat humanized and administrative management. **Objective:** Understand the challenges of nurses in managing hospital care. **Methodology:** Integrative review carried outin the Scielo and BVS indexed databases. Nine articles were selected in Portuguese, complete for the years 2015 to 2020. **Results and discussion:** There are many challenges pointed out about care management. Nurses face several difficulties in their daily lives, such as the long workday, arduous routine, multiple tasks, turnover that hinders the team's interaction and numerous issues that cause physical and mental strain,which ends up compromising the professional's work performance, in addition to of the low autonomy entrusted to them. **Conclusion:** Management has a

¹ Graduanda em Enfermagem – UNIPTAN. Contato: camyllasousa454@gmail.com

² Graduanda em Enfermagem – UNIPTAN. Contato: vanessaelias_vce@hotmail.com

³ Orientadora e Docente do Curso de Enfermagem – UNIPTAN. Contato: marcela.nolasco@uniptan.edu.br

⁴ Orientadora e Docente do Curso de Enfermagem – UNIPTAN. Contato: andreia.santos@uniptan.edu.br

fundamental role in the hospital sector. The act of managing relies on planning, leadership and communication that are important elements for quality management. The lack of preparation of these professionals (manager nurses) in the academic world ends up generating conflicts when they are faced with bureaucratic issues.

Keywords: Hospital management, nursing, nurse managers, quality of hospital management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão tem um papel fundamental no setor hospitalar pois, é a partir desta que é possível criar um alinhamento com a equipe atrelando a teoria e a prática que tanto tem demandando do profissional de saúde¹. O ato de gerir, trás consigo desafios diários que vão além do cuidado, lançando condicionantes de planejamento organizacional visando uma assistência de qualidade durante todo processo hospitalar, garantindo um bem estar do paciente e atencipando contratempos².

Na enfermagem podemos dividir a gestão de duas formas: (I) na área assistencial, que é cuidar da saúde e proporcionar uma melhor qualidade de vida, e (II) na área gerencial, em busca de estratégias para que o cuidado seja otimizado de forma que alavanque o trabalho de sua equipe, onde temos responsabilidade de planejamento, organização e disciplina, obedecendo as políticas e diretrizes estratégicas da entidade de saúde assistida¹.

Gerenciar a assistência de enfermagem é uma tarefa de alta complexidade que exige dos profissionais preparo para a condução de uma equipe, atentando aos procedimentos do exercício gerencial, enfrentando dilemas, dúvidas, conflitos, e contradições ao realizar atividades administrativas e burocráticas a fim de atender as demandas institucionais³⁻⁵.

Essa organização do trabalho faz parte de um processo que engloba o planejamento, dimensionamento, seleção e recrutamento de pessoal de enfermagem, educação permanente e continuada, supervisão e avaliações de desempenho além da força de trabalho, materiais, equipamentos e instalação, objetivando gerar estratégias na melhoria da assistência de enfermagem, no relacionamento interpessoal, no dimensionamento de pessoal e de recursos⁴. Ser líder é ser assertivo, cada decisão tomada e acertada proporciona ao profissional maior autonomia e confiança, buscando compreender as necessidades individuais evitando conflitos e favorecendo o trabalho em equipe⁴⁻⁸.

O presente estudo tem como objetivo alavancar uma contribuição a cerca de processos reflexivos que englobam a função de gerenciamento e suas interferências, tendo como norte, o entendimento da compreensão destes desafios e do sistema de gestão da assistência de enfermagem hospitalar.

Para responder a questão norteadora foi realizada uma revisão integrativa através da busca de estudos na Biblioteca Virtual Em Saúde, Scientific Eletronic Library Online (SCIELO).

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa que consiste em um método que proporciona a síntese de conhecimento e a inviabilidade e aplicabilidade dos resultados na prática. A revisão foi realizada a partir de estudos publicados em bases indexadas, permitindo assim a formulação de novos conhecimentos baseados nos resultados encontrados.

O processo de revisão foi realizado em cinco etapas: (1) Identificação do tema e definição do problema, com destaque para relevância da questão para a saúde e a enfermagem; (2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de estudos na busca de dados; (3) categorização das informações selecionadas e avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; (4) interpretação dos resultados, comparando-os com o conhecimento teórico prévio; (5) apresentação da revisão e síntese dos dados obtidos.

Após a definição dos critérios estabelecidos foi efetivada uma pesquisa em periódicos da área da saúde Scielo e BVS, onde foram encontrados 134 artigos, utilizando-se os descritores “administração hospitalar”, “administração de enfermagem”, “serviço hospitalar de enfermagem”. Foram excluídos estudos em outros idiomas, estudos repetidos e estudos com conteúdo não relevante ao tema escolhido. Sendo selecionados 9 artigos em português, completos, referentes aos anos de 2015 a 2020, sendo 4 artigos de administração hospitalar, 1 artigos de administração de enfermagem e 4 artigos de serviços de enfermagem. A organização das informações atribui-se por meio de instrumentos estruturado (fichamento), exaltando os dados para identificação dos estudos, através do título, resumo, citação, referência e opinião do leitor.

Quanto às evidências científicas dos estudos, categorizou-se, considerando:

Nível 1- as evidências são procedentes de revisão sistemática ou metanálise de ensaios clínicos randomizados controlados relevantes ou derivados de diretrizes clínicas fundamentadas em revisões sistemáticas de ensaios clínicos randomizados controlados;

Nível 2 - evidências oriundas de, pelo menos, um ensaio clínico randomizado controlado bem delineado;

Nível 3 - evidências obtidas de ensaios clínicos bem delineados sem randomização; Nível

4 – evidências provenientes de estudos de coorte e de caso-controle bem

delineados;

Nível 5 – evidências originárias de revisão sistemática de estudos descritivos e qualitativos;

Nível 6 – evidências derivadas de um único estudo descritivo ou qualitativo;

Nível 7 - evidências procedentes de opinião de autoridades e/ou relatório de comitês de especialistas.

O passo seguinte foi a organização, a comparação e o agrupamento das informações para a escrita, conforme o quadro a seguir.

3 RESULTADOS

Quadro 1: Descrição dos trabalhos publicados e incluídos na revisão integrativa, de acordo com o título do artigo, autores, base de dados, periódicos, ano de publicação, objetivo, resultados e conclusão.

A1	O cuidado no cotidiano hospitalar: perspectivas de profissionais gerentes e assistenciais de enfermagem	<p>Autores: Costa JR, Marcon SS, Testón EF, Arruda GO, Peruzzo HE, Cecilio HPM, Marquete VF.</p> <p>Base de dados. BVS.</p> <p>Periódico (Vol, n, pág. , ano) . Rev Rene. 2020;21:e43239.</p> <p>Objetivo: Compreender os significados do cuidado no cotidiano hospitalar para profissionais de enfermagem atuantes na gestão e assistência.</p> <p>Resultados: Emergiram três categorias: Possível e necessário: o resgate de sentido e valores subjetivos do cuidar; Potencial científico e humano como determinante do cuidado; e Dificuldades intervenientes no cuidado.</p> <p>Conclusão: O cuidado no cotidiano hospitalar foi percebido por profissionais de enfermagem gerentes e assistenciais como evento acompanhado e influenciado por aspectos operacionais, de cunho mais objetivo, como barreiras institucionais para formação de vínculos, mas, principalmente, por aspectos subjetivos, atrelados ao modo de ser do profissional e que moldam o cuidado humanístico.</p>
A2	Percepções de enfermeiros acerca das habilidades sociais na gerência do cuidado sob a perspectiva da complexidade	<p>Autores: Montezeli JH, Almeida KP, Haddad MCFL.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódico (Vol, n , pág, ano): Rev Esc Enferm USP. 2018;52:e03391.</p> <p>Objetivos: Analisar as percepções de enfermeiros sobre as habilidades sociais utilizadas na gerência do cuidado em um hospital.</p> <p>Resultados: Participaram 11 enfermeiros. Identificaram-se três categorias empíricas: Principais habilidades sociais na gerência do cuidado: especificidades e entrelaces; Fatores intervenientes no uso das habilidades sociais; e Benefícios das habilidades sociais à gerência do cuidado de</p>

		<p>enfermagem.</p> <p>Conclusão: A percepção dos participantes sobre as habilidades sociais em sua prática gerencial fornece informações à instituição para potencializar os intervenientes positivos neste processo e, ainda, para lapidar a cultura organizacional por meio de processos educativos que melhorem os intervenientes negativos e contribuam para a valorização das relações interpessoais no cotidiano laboral do enfermeiro</p>
A3	Potencialidades e limites da autonomia do enfermeiro em ambiente hospitalar.	<p>Autores: Bonfada MS, Pinno C, Camponogara S.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódico (Vol, n, pág. , ano): Rev enferm UFPE on line., Recife, 12(8):2235-46, ago., 2018.</p> <p>Objetvos: identificar os fatores que interferem na autonomia profissional do enfermeiro no ambiente hospitalar.</p> <p>Resultados: Na análise, emergiram as categorias Fatores que potencializam a autonomia do enfermeiro no ambiente hospitalar - Sistematização da Assistência de Enfermagem, classificação dos pacientes em serviços de urgência e emergência, conhecimento técnico- científico, experiência profissional, valorização profissional, relações interpessoais, satisfação no trabalho e a comunicação entre equipe multiprofissional e pacientes e Fatores que limitam a autonomia do enfermeiro no ambiente hospitalar - Influência do médico no trabalho do enfermeiro, tipo de unidade onde o enfermeiro atua (crítica ou não crítica), deficiência do conhecimento técnico-científico, hierarquia, exaustão física e emocional (sobrecarga de trabalho), estrutura física inadequada, escassez de material e construção social do gênero.</p> <p>Conclusão: Os fatores interferem como potencializadores e limitadores para a autonomia do enfermeiro. Assim, salienta-se a importância deste profissional estar em constante aperfeiçoamento e em busca de reconhecimento.</p>
A4	Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar	<p>Autores: Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódico (Vol, n , pág , ano): Rev Bras Enferm. 2016 jul-ago;69(4):676-83.</p> <p>Objetivos: Analisar os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, a percepção de sua formação acadêmica e a relevância da capacitação para atuar na prática profissional.</p>

		<p>Resultados: Mostraram saberes gerenciais do enfermeiro, tais como: supervisão, liderança, tomada de decisão, planejamento e organização, bem como a relevância dos centros formadores nos seus aprimoramentos e a capacitação contínua desses profissionais no que diz respeito às práticas gerenciais.</p> <p>Conclusão: Acredita-se que essa investigação contribuirá para clarificar saberes gerenciais necessários ao enfermeiro, como também identificar as lacunas desse conhecimento na sua formação.</p>
A5	Gerenciar unidade de internação hospitalar: O que pensam os enfermeiros?	<p>Autores: Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EMR.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódicos (Vol, n, pág, ano): Enferm. Cent. O. Min. 2016 mai/ago; 6(2):2190-2198.</p> <p>Objetivos: Compreender os significados de gerenciar unidade de internação hospitalar na ótica dos enfermeiros.</p> <p>Resultados: O discurso dos enfermeiros remete à gerência técnica, desvinculada do cuidado ao paciente, ancorado no modelo racional de gerência e biomédico de assistência com vistas a conformar o fazer do enfermeiro às demandas organizacionais.</p> <p>Conclusão: Considera-se a necessidade de estudos que contemplem a interface cuidado-gerência no contexto da prática.</p>
A6	Aspectos facilitadores e dificultadores do trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais no âmbito hospitalar	<p>Autores: Sila NM, Mininel VA, Henriques SH, Limongelli AMA, Pereira AP, Chaves LDP.</p> <p>Base de dados: BVS</p> <p>Periódicos (Vol, n, pág, ano): Rev. Enferm. UFSM- REUFMS Santa Maria, RS, v.10, e8_, p.1-19, 2020.</p> <p>Objetivos: Identificar os aspectos que facilitam e dificultam o trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais em um hospital público de ensino.</p>

		<p>Resultados: Foram analisados 42 situações, sendo 66,6% de referências negativas; 57 comportamentos apresentaram 84,2% de referências positivas e 74 consequências com 58,1% de referências negativas.</p> <p>Conclusão: Os aspectos que facilitam o trabalho do /enfermeiro em cargos gerenciais são a situações/comportamentos/consequências referente à interação da equipe/paciente/família; gerenciamento da unidade de trabalho, implantação do grupo gestor e a comunicação. Em contrapartida, os aspectos dificultadores estão relacionados à estrutura organizacional, gestão de infraestrutura e gestão de pessoas.</p>
A7	Modelos de atenção à saúde e sua relação com a gestão de enfermagem hospitalar	<p>Autores: Leall LA; Henriques SH; Brito LJS; Celestino LC; Ignácio DS; Silva AT.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódicos (Vol, n, pág, ano): Rev enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2019; 27:e43769 p.1</p> <p>Objetivos: Refletir sobre os modelos de atenção e suas relações com o trabalho em enfermagem hospitalar.</p> <p>Resultados: Verificou-se que o modelo tradicional de gestão ainda está arraigado à vida institucional, contudo, considerar suas limitações é essencial, fazendo-se necessária a transposição para um modelo que agregue o coletivo de trabalhadores, de modo que se sintam engajados e motivados por se considerarem corresponsáveis e fundamentais no processo de trabalho.</p> <p>Conclusão: É necessário a incorporação de um modelo de gestão mais participativo, com o envolvimento da equipe multiprofissional na tomada de decisão e resolução dos problemas, bem como na elaboração de propostas de melhorias.</p>
A8	Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares	<p>Autores: Silva JCB, Adrielly Silva AAOB, Oliveira DAL, Silva CC, Barbosa LMS, Lemos MEP, Calado RSF, Santos RC.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódicos (Vol, n, pág, ano): Rev enferm UFPE on line., Recife, 12(10):2883-90, out., 2018.</p> <p>Objetivos: Elucidar o perfil do enfermeiro no gerenciamento de serviços hospitalares.</p>

		<p>Resultados: Partir da análise dos artigos, os perfis dos enfermeiros no gerenciamento dos serviços hospitalares relacionaram-se à capacidade de comunicação no relacionamento de liderança e supervisão, solução de conflitos diante do trabalho em equipe, planejamento nas organizações dos serviços, competência técnica na capacitação dos profissionais e previsão e provisão de recursos materiais.</p> <p>Conclusão: Pode-se considerar que a literatura é escassa quanto à temática discutida e torna-se de grande importância a construção de novos estudos e o fortalecimento do ensino-aprendizagem nas instituições de ensino superior, possibilitando a formação de enfermeiros transformadores em suas organizações de trabalho.</p>
A9	Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas	<p>Autores: Ferreira VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JV, Chaves LDP.</p> <p>Base de dados: BVS.</p> <p>Periódicos (Vol, n, pág, ano): Rev Gaúcha Enferm. 2019;40:e20180291.</p> <p>Objetivos: Analisar as evidências científicas, nacionais e internacionais, sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar.</p> <p>Resultados: As contribuições referem-se a aspectos que facilitam o desenvolvimento e organização do trabalho na perspectiva técnico-política, ao qualificar os processos produtivos. Os desafios estão atrelados à formação profissional, à satisfação com o trabalho, à sobrecarga, à manutenção da qualidade dos serviços, resolução de conflitos e trabalho em equipe.</p> <p>Conclusão: Processos gerenciais e assistenciais são indissociáveis, requerem conhecimento adequado e atualizado para oferecer melhor experiência de cuidado ao usuário e coordenar ações da equipe.</p>

Fonte: Autores do estudo, 2021

Quadro 2: Descrição dos estudos incluídos na revisão integrativa segundo o delineamento de pesquisa, nível de evidências e país de origem.

Artg o N°	Delineamento	Nível de evidência	País de origem
A1	Qualitativo	6	Brasil
A2	Qualitativo	6	Brasil
A3	Revisão integrativa	5	Brasil
A4	Explorativo, deabordagem qualitativa	6	Brasil
A5	Qualitativo	6	Brasil
A6	Estudo descritivo de abordagem Qualitativo	6	Brasil
A7	Reflexivo	7	Brasil
A8	Revisão integrativa	5	Brasil
A9	Revisão integrativa	5	Brasil

Fonte: autores do estudo, 2021.

4 DISCUSSÃO

Os resultados foram agrupados nas categorias: “compreender desafios no gerenciamento do cuidado”, “importância de um sistema de gestão”, “desafios junto às ferramentas de gestão”. Após a leitura foi possível compreender os desafios sobre o gerenciamento hospitalar como, por exemplo, a longa jornada de trabalho, rotina árdua, múltiplas tarefas, rotatividade que atrapalha na interação da equipe, vínculos empregatícios e outras variáveis que influenciam negativamente gerando desgastes físicos e mentais, o que diminui a capacidade laboral¹.

Além disso, foram apontados os desafios que os enfermeiros enfrentam com o corpo médico e a baixa autonomia repassada por estes, seguidos por recursos precários na condução da assistência diária, número deficiente de profissionais diante das altas demandas complexas dos pacientes podendo incorrer na interrupção de procedimentos que pode interferir na qualidade da assistência, excesso da parte burocrática institucional que acaba por atrapalhar na articulação entre gestão e assistência³⁻⁴⁻⁶.

Princípios administrativos foram bem pontuados nos artigos, pois é notória a importância do gerenciamento relativo ao manejo de recursos físicos, humanos e

materiais para a finalidade do próprio trabalho, que conseguir viabilizar várias questões técnicas que envolvem a organização da unidade oriundo dos fundamentos da Teoria Geral da Administração com os objetivos do planejamento, organização, direção e controle realizados na instituição onde a produção em massa e o trabalho são parcelados, fragmentados e alienados, não se identificando com o seu fazer. Encontram dificuldades no processo de trabalho entre a gerência que é considerada prioridade pelo enfermeiro e a prestação da assistência direta ao paciente, que deve instrumentar e sustentar a qualidade gerencial no cuidado com o paciente⁵.

Já a validação e preparo do profissional de enfermagem também foram pontuados. O estudo sobre Contribuições e Desafios do Gerenciamento de Enfermagem Hospitalar: evidências científicas nos trás o despreparo dos enfermeiros durante sua graduação, para a realização de uma gestão de qualidade. Apesar de ter disciplinas específicas para o assunto, estas não são trabalhadas de forma profunda e aplicada.

Já o artigo Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, relata que as escolas de enfermagem formam enfermeiros altamente preparados para prestar o cuidado individualizado com bases teóricas, sendo que a prática desse profissional é a gerência dos serviços, controle de material e de pessoal em detrimento ao gerenciamento do cuidado. O mesmo ainda expõe que o planejamento e a organização das ações do enfermeiro são adquiridos durante a graduação para o desenvolvimento de competências distintas no gerenciamento do serviço e do cuidado. É necessário um modelo educacional para a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades técnicas para preparar enfermeiros com competência técnica e política, conhecimento e raciocínio para as questões da vida e da sociedade, intervindo em incertezas e complexidades, como é o caso do cenário hospitalar⁴.

Pontos envolvendo a temática de liderança também foram levantados, entende-se a liderança de enfermagem como uma competência essencial para o trabalho do enfermeiro, favorecendo o desenvolvimento do trabalho em equipe e contribuindo para a qualificação dos serviços⁹. Enquanto líder, o enfermeiro atua de forma acertada junto aos demais profissionais contribuindo e auxiliando nas competências e nas ações de cuidado aos pacientes⁷.

A comunicação também faz parte de um elemento importante que o líder deve possuir garantindo que a mensagem transmitida chegue de forma desejada sem nenhuma

interferência, criando uma aproximação entre o gestor e equipe, gerando compartilhamento de ideias e ações, em democracia, pois o diálogo entre os profissionais leva a um aprendizado pessoal e social, pautada na linguagem assertiva². Oferecendo aos profissionais oportunidades para expor seu pensamento e reduzindo a diferença entre os grupos²⁻⁷⁻⁸

Contudo é imprescindível que o enfermeiro contenha em sua bagagem algumas habilidades para gestão, tais como: a comunicação, flexibilidade, gerenciamento, tomada de decisões e controle emocional⁴. Mas é sabida a dificuldade de colocar em prática todos os saberes gerenciais, seja pela falta de preparo acadêmico, desconhecimento das práticas gerenciais ou inadequação do dimensionamento de pessoal⁴.

5 CONCLUSÃO

É imprescindível possuir um sistema de gestão no setor hospitalar, onde colocam em prática as habilidades que o enfermeiro deve conter em sua bagagem para coordenar sua equipe, por ser uma tarefa de alta complexidade, exige competência profissional para ser executada com êxito.

Na área assistencial que é cuidar da saúde, o enfermeiro proporciona melhor qualidade de vida, e na área gerencial, busca estratégias para que o cuidado seja otimizado de uma forma que melhore o seu trabalho e de sua equipe.

As competências e habilidades que são adquiridos na graduação pelo enfermeiro ajudam no desenvolvimento de forma distinta e na prestação da assistência de enfermagem. O enfermeiro conta com o planejamento, liderança e a comunicação que são elementos importantes para transmissão de forma desejada e sem intercorrência, mantendo uma aproximação entre o gestor e a equipe como instrumento no aprendizado pessoal e social.

Com o estudo, foi possível pontuar as principais dificuldades do gestor no gerenciamento da assistência de enfermagem, habilidades e competências que o profissional deve ter.

A pesquisa apresentou algumas limitações devido à escassez de publicações de estudo sobre o tema abordado, sugerindo novos estudos na área que enfatizem as competências, os instrumentos utilizados no processo de trabalho e o planejamento que influencia no desenvolvimento do enfermeiro na atuação tanto individual quanto em equipe.

REFERÊNCIAS

- 1 Mororó DDS, Enders BC, Lira ALBC, Silva CMB, Menezes RMP. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. *Acta Paul Enferm.* 2017; 30(3):323-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700043>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/KkrK5LqytwSghLpg3vFzvbj/?lang=pt>.
- 2 Montezeli JH, Almeida KP, Haddad MCFL. Percepções de enfermeiros acerca das habilidades sociais na gerência do cuidado sob a perspectiva da complexidade. *Rev Esc Enferm USP.* 2018;52:e03391. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2017048103391>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/jxRxYs5dyCRBZDWjTmBGSYP/?lang=pt>.
- 3 Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. *Online Braz J Nurs.* 2008 [cited 2015 Apr 18]; 7(1). Available: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/j.1676-4285.2008.1033>
- 4 Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Bras Enferm [Internet].* 2016;69(4):631-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409j>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/XYsCFcKgWD7ptRgh3HjvHwN/?format=pdf>.
- 5 Lima RS, Lourenço EB. Os afetos no processo de trabalho gerencial no hospital: as vivências do enfermeiro. *Rev Enferm UFSM.* 2014; 4(3):478-87. DOI: <https://doi.org/10.5902/217976921287>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reufsm/article/view/12871>.
- 6 Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. *Rev Bras Enferm.* 2016;69(4):631-7. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409j>. <https://www.scielo.br/j/reben/a/XYsCFcKgWD7ptRgh3HjvHwN/?lang=pt>.
- 7 Ercole FF, Melo LS, Alcoforado CLGC. Revisão Integrativa versus Revisão Sistemática. *REME Rev Min Enferm.* 2014 jan/mar; 18(1): 1-260. DOI: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/reme.org.br/pdf/v18n1a01.pdf>.
- 8 Silva JBC, Silva AAOB, Oliveira DAL, Silva CC, Barbosa LMS, Lemos MEP et al. Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. *Rev enferm UFPE on line., Recife,* 12(10):2883-90, out., 2018. DOI: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i10a236307p2883-2890-2018>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/236307>.
- 9 Ferreira VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LDP. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. *Rev Gaúcha Enferm.* 2019;40:e20180291. DOI: <https://doi.org/10.1590/19831447.2019.20180291>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rngenf/a/bNCNmx8B8fZFYWZfCG9WLM/?lang=pt>.