

Aplicação do gerenciamento de enfermagem para a qualificação da assistência em saúde

Application of nursing management to qualify health care

Jayonara Yuri Silva Lima

Universidade Potiguar

 0000-0003-4223-2099

jayonarayurihwr@gmail.com

Josueliton Eufrazio Saldanha

Universidade Potiguar

 0000-0002-6685-926X

josueliton25@gmail.com

Keylane de Oliveira Cavalcante

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

 0000-0003-4843-3174

keylaneoc@hotmail.com

Laura Luiza de Freitas Marques Fernandes

Universidade Potiguar

 0000-0002-4023-3525

laurafmfluiza@gmail.com

Thâmara Isadora da Silva Holanda

Universidade Potiguar

 0000-0002-3805-2354

holandasiulva@hotmail.com

Resumo: Apreende-se por gerência de enfermagem a articulação entre esferas gerencial e assistencial que compõem o trabalho do enfermeiro nos mais diversos cenários de atuação. Entretanto, pouco se visualiza em termos documentais a realização deste gerenciamento dado pela enfermagem, ao ponto, que no campo prática, ele está muito ligado a organização da equipe e fluxos de enfermagem. Nesse ponto e adotando por base algumas inquietações para imergir cada vez mais nesta temática, o objetivo deste estudo foi descrever a importância do processo gerenciar da enfermagem como forma de qualificar a assistência prestada no sistema de saúde. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado estudo de natureza aplicada, de teor descritivo, oriundo de documentos secundários, na modalidade revisão integrativa. Foram pesquisadas bases de dados da Lilacs, PUBMED e BDenf, utilizando os seguintes descritores, a saber: Gerência, Enfermagem, Gestão em Saúde e Processo de Enfermagem. Tais descritores foram subsidiados pelos operadores booleanos AND e OR. Para tanto, foram incluídos nesta pesquisa 12 artigos cujo níveis de evidências transitaram entre 2 A e 5. Os estudos

evidenciaram que a gerência do cuidado realizada pela equipe de enfermagem relaciona-se diretamente à busca pela qualidade assistencial e de melhores condições de trabalho, por meio de ações como: realização do cuidado, gerência de recursos humanos e materiais, liderança, planejamento da assistência, capacitação da equipe de enfermagem, coordenação da produção do cuidado e avaliação das ações de enfermagem. Verificou-se ainda que a comunicação clara e eficiente entre equipes é indispensável no processo de gerenciamento da enfermagem.

Descritores: Gerência. Enfermagem. Gestão em Saúde. Processo de Enfermagem.

Abstract: It is apprehended by nursing management as an articulation between managerial and care spheres that make up the nurse's work in the most diverse performance scenarios. However, little is documented in terms of the realization of this management given by nursing, to the point that, in the practical field, it is very linked to the organization of the team and nursing flows. At this point, and based on some concerns to increasingly immerse in this theme, the objective of this study was to describe the importance of the nursing management process as a way to qualify the assistance provided in the health system. To achieve the proposed objective, a study of an applied nature was carried out, with a descriptive content, derived from secondary documents, in the integrative review mode. Lilacs, PUBMED and BDenf databases were searched, using the following descriptors, namely: Management, Nursing, Health Management and Nursing Process. Such descriptors were subsidized by the Boolean operators AND and OR. To this end, 12 articles were included in this research whose levels of evidence ranged between 2 A and 5. The studies showed that the management of care performed by the nursing team is directly related to the search for quality care and better working conditions, for through actions such as: care delivery, management of human and material resources, leadership, assistance planning, training of the nursing team, coordination of care production and evaluation of nursing actions. It was also found that clear and efficient communication between teams is indispensable in the nursing management process.

Descriptors: Management. Nursing. Health Management. Nursing Process.

1 INTRODUÇÃO

O papel do enfermeiro para o exercício da gestão é fundamental para superar a dualidade entre a formação técnica e a necessidade social do profissional para atender o mercado de trabalho, o que requer muito mais do que, simplesmente, elencar as competências que devem fazer parte do seu perfil. Exige o desenvolvimento de habilidades específicas que permitam aos profissionais tomar decisões individuais e em equipe, liderar com segurança, organizar o trabalho colocando-o a serviço dos usuários, planejar ações profissionais em saúde, utilizar ferramentas e tecnologias gerenciais e,

sobretudo, tornar o processo de gestão uma situação de aprendizado permanente para todos os profissionais que integram as equipes de trabalho (MENDES et al.2000).

Nóbrega et al. (2007) cita que a palavra gerenciamento é utilizada para definir as ações de direção de uma organização ou grupo de pessoas. A enfermagem utiliza o gerenciamento no seu processo de trabalho, e vem buscando meios mais eficazes de adequar modelos gerenciais ao seu cotidiano, de modo a não se afastar do seu principal foco de atenção, que é o cuidado integral e a qualidade dos serviços prestados ao paciente.

Entretanto, muitos enfermeiros ainda consideram gerenciar e cuidar como atividades dicotômicas e incompatíveis em sua realização e estabelecem uma diferença entre cuidado direto e cuidado indireto, valorizando e entendendo como cuidado somente aquilo que depende de sua ação direta junto ao paciente. Nesse sentido, o cuidado indireto, apesar de ser uma ação voltada à organização e implementação do cuidado direto, muitas vezes, ainda é pouco compreendido entre os enfermeiros como uma dimensão complementar do processo de cuidar (CHISTOVAM, 2009).

Para que o enfermeiro consiga exercer a gestão de modo eficaz, a compreensão do desenvolvimento e aplicação dessas habilidades na sua prática profissional é uma necessidade (GALVÃO, 1998). Deste modo, o desempenho da função do enfermeiro gestor precisa focar no desenvolvimento e avanço da definição da função do enfermeiro nos serviços de saúde, priorizando a qualidade da assistência prestada ao paciente, atuando nas áreas básicas da enfermagem no seu processo de trabalho de assistir/intervir, ensinar/aprender, gerenciar e investigar.

Diante do exposto, julga-se necessário e relevante aprofundar conhecimentos sobre a indissociabilidade entre o processo gerenciar e o assistir/intervir. Questiona-se: De que forma o processo gerenciar da enfermagem contribui para a qualidade da assistência?

A fim de solucionar o questionamento acima, o artigo objetiva descrever a importância do processo gerenciar da enfermagem como forma de qualificar a assistência prestada no sistema de saúde.

2 MARCO TEÓRICO

Autores (ALFARO-LEFEVRE, 2005; REIBNITZ et al., 2001; HORTA, 1979) advogam que o gerenciamento no campo da saúde é fator preponderante para condução da clínica assistencial e do trabalho multiprofissional. Este gerenciamento no campo da

enfermagem surge na literatura a partir dos anos 90 do século XX, na qual passa a ser reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos de saúde e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade assistencial.

Na ótica dos autores supracitados o conceito de gerenciamento/gestão na atualidade foi resultado da nova compreensão da forma de conduzir as organizações institucionais, assim como na superação dos limites da administração. Ela surgiu se consolidando como um novo paradigma, isto é, “visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (ALFARO-LEFEVRE, 2005, p.34).

Segundo Alfaro - Lefevre (2005) o enfermeiro ao está envolvido no processo de cuidado tem a possibilidade de promover os cuidados específicos ao paciente. Para isso, ele corrobora com Reibnitz et al., (2001) que a fim de organizar a prestação desta assistência o enfermeiro pode e deve se utilizar do processo de enfermagem (PE), pois ele oferece uma forma lógica, sistêmica e racional de organizar informações.

Nesse sentido, com uso do PE o enfermeiro tem o a possibilidade de identificar os problemas e traduzi-lo com vista a identificar os diagnósticos de enfermagem (DE), planejar, implementar e avaliar a assistência prestada ao paciente de forma eficaz e coerente, gerindo assim, uma assistência mais integral (ALFARO-LEFEVRE, 2005).

Destaca-se ainda que para Wanda Horta (1979) o PE se divide em seis fases de forma interdependentes, proporcionando fundamentos e práticas para as habilidades de pensamento necessárias ao exercício da enfermagem. Essas fases são:

Histórico de enfermagem: que é constituído pelo roteiro sistematizado para o levantamento de dados, que também é denominado: anamnese e exame físico;

Diagnóstico de enfermagem: que é a identificação das necessidades do paciente que precisa de atendimento e a determinação pela enfermeira do grau de dependência do paciente em natureza e extensão;

Plano assistencial: que é a determinação global da assistência de enfermagem que o ser humano deve receber diante do diagnóstico estabelecido;

Plano de cuidados ou prescrição de enfermagem que compreende: a implementação do plano assistencial pelo roteiro diário;

Evolução: que é relato diário das mudanças sucessivas que ocorrem no paciente, enquanto estiver sob assistência profissional; e

Prognóstico de enfermagem: que é a estimativa da capacidade do paciente em atender suas necessidades básicas alteradas, após a implementação do plano assistencial e à luz dos dados fornecidos pela evolução de enfermagem.

Perante exposto e de posse sobre as etapas que compõem o PE, verifica-se que este dá margem para construção contemporânea da Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE). Esta, por sua vez, é uma metodologia que organiza toda a operacionalização do PE. A SAE planeja o trabalho da equipe e os instrumentos que serão utilizados, de acordo com o procedimento que será realizado. O objetivo da metodologia é garantir a precisão e a coesão no cumprimento do processo de enfermagem e de atendimento aos pacientes.

Sendo assim, e adotando por base os autores trabalhados neste tópico, o PE e a SAE compõem o processo de gerenciamento na enfermagem.

3 MATERIAS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo do tipo revisão integrativa da literatura, descrito através do levantamento das bases bibliográficas. Com o objetivo de sintetizar resultados em pesquisas sobre um tema pré-estabelecido, de maneira sistemática e organizada, facilitando o resumo sobre determinado assunto (SOUZA, 2010).

A revisão integrativa é composta por etapas, sendo elas: Definição da pergunta condutora; Coleta dos dados; Avaliação dos dados; Análise e interpretação dos dados coletados e apresentação da revisão (SOUZA, 2010). A pergunta condutora deste estudo foi elaborada para nortear a pesquisa em bases de dados, sendo esta: De que forma o processo gerenciar da enfermagem contribui para a qualidade da assistência?

Como critérios de inclusão, foram incluídos artigos disponibilizados na íntegra, publicados entre os anos de 2010 a 2020, no idioma português. Como critérios de exclusão, foram excluídos os artigos que não apresentavam resumo nas bases de dados e que não atendiam ao objeto central da pesquisa.

Infere-se também, que a busca dos artigos ocorreu na biblioteca virtual em saúde (BVS), no qual é um banco de dados descentralizado que indexa as seguintes bases de dados *Scientific Electronic Library online* (SCIELO), a base de dados de enfermagem (BDENF), literatura latino-americana e do caribe em ciências da saúde (LILACS), coleção SUS, *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE), *Índice Bibliográfico Español em Ciências de la Salud* (IBECS), dentre outras. Foram

utilizados para subsidiar na busca dos artigos os seguintes descritores: gerência, enfermagem e processo de enfermagem.

Para complementar a busca optou-se pelo cruzamento utilizando os operadores booleanos AND e OR entre os descritores: Gerência AND Enfermagem; Gerência AND Processo de Enfermagem; Processo de enfermagem AND Gerência OR Gestão em saúde, segundo os Descritores em Ciência da Saúde (DESC).

Ao cruzar os descritores “Gerência AND Enfermagem”, foram encontrados 49 artigos. Dentre eles, apenas 04 artigos preenchiam os critérios de inclusão, e ambos da base de dados Lilacs. Com relação ao cruzamento dos descritores “Gerência AND Processo de Enfermagem”, foram encontrados 03 artigos. Estes artigos atendiam aos critérios de inclusão e foram incluídos no estudo. Frisa-se que estavam indexados na base de dados PubMed. Quando aplicado o cruzamento entre “Processo de Enfermagem AND Gerência OR Gestão em Saúde” foram encontrados 18 artigos. 10 estavam na Lilacs, 09 na BDeinf, 02 na Scielo e 01 na IBECs. Foram incluídos no estudo 05 artigos, onde 03 foram extraídos da Lilacs e 02 da BDeinf. Denota-se que durante esse processo foi verificado duplicidade de estudos em mais de uma base de dados. Sendo assim, o corpus deste estudo foi de 12 artigos.

Cabe destacar que a busca e a seleção de artigos foram realizadas de forma abrangente o suficiente para ter a segurança da recuperação de todas as evidências disponíveis e reproduzível, garantindo assim, a validade deste estudo. Devido à escassez de estudos, durante a condução deste artigo foi utilizado Literatura Cinzenta para subsidiar nas discussões uma vez que a quantidade de estudos se mostrou insuficiente.

Salienta-se ainda que dos estudos selecionados foram empreendidos uma avaliação crítica que atendessem aos critérios de inclusão, observando os aspectos metodológicos, as convergências e/ou divergências dos resultados nos diferentes estudos, possibilitando desta maneira o desvelamento do problema de pesquisa que foi levantado.

4 RESULTADOS

Foram analisados doze 12 artigos que atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos e que abordaram a temática proposta. Dos doze 12 artigos que compõe o corpus deste estudo, 01 foi publicado em 2018, 01 em 2016, 02 em 2015, 01 em 2014, 03 em 2012, 03 em 2011 e 01 em 2010. Todos os artigos foram publicados no

idioma português, onde sua preponderância em termos de realização foi na região Sul e Sudeste do Brasil.

No que concerne as publicações dos artigos, os mesmos foram realizados no seguinte periódico, a saber: Revista de Administração e Saúde - classificação da qualis-capes em enfermagem A1; Revista Mineira de Enfermagem, cujo qualis-capes é B1 em enfermagem; Revista Baiana de Saúde Pública de qualis-capes B2 em Medicina e Enfermagem; Escola Ana Nery, cujo qualis-capes interdisciplinar é B2, por fim, boa parte dos artigos foram publicados na Revista da Escola de enfermagem da USP e na Revista Brasileira de Enfermagem onde o qualis-capes é respectivamente A2 e B2 em enfermagem. Os estudos que compõem a análise desta revisão estão dispostos no Quadro 1.

Com relação aos níveis de evidências científico em cada artigo, identificou-se que quatro 04 artigos possuem evidência 2A, o que significa que são de revisão sistemática, de cunho homogêneo e empírico. Ademais 03 artigos possuem nível 2C, ou seja, são estudos ecológicos de evidências empíricas e resultados significativos. 03 artigos possuem nível de evidência 4, configurando-se como relatos de caso ou de experiência. Outrossim, 02 possuem níveis de evidências 5, uma vez que trata de opiniões desprovida de avaliação crítica ou baseada em matérias básicas. Essas informações podem ser visualizadas na Quadro 2.

Verificou-se que todos os estudos possuem objetivos claros e coesos, possibilitando um fácil entendimento ao leitor, além disso 08 estudos foram realizados com dados primários por meio de pesquisa de campo, com abordagem quanti-qualitativo. Os outros estudos 04 foram de cunho qualitativo, na modalidade descritiva, exploratória, cuja a finalidade foi apuração da percepção dos sujeitos de pesquisa sobre o processo de gerenciamento da enfermagem, o que demonstra a fidedignidade dos estudos e seu grau significativo de impacto científico.

Quadro 1 - Síntese dos artigos incluídos nesse estudo.

AUTOR / ANO/ REVISTA/ QUALIS CAPES	BASE DE DADOS	OBJETIVOS	RESULTADOS
MONTEZELI et al., 2018; Rev. Min. Enfermagem (B1)	LILACS	Refletir sobre as interfaces entre habilidades sociais e a gerência do cuidado de enfermagem na perspectiva da complexidade	Concluiu-se que as relações interpessoais desenvolvidas pelos enfermeiros a partir de competências galgadas em um comportamento socialmente hábil representam importante mola propulsora para que a gerência do cuidado se distancie de uma prática reducionista e mecanicista.
MADUREIRA et al., 2016 Rev. Baiana de Saúde (B2)	PUBMED	Analisar as características da produção científica nacional sobre enfermagem no gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde entre 2009 e 2014	Os resultados permitiram a identificação de três áreas temáticas inter-relacionadas da produção científica nacional sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidade Básica de Saúde - Formação Profissional, Estratégia de Saúde da Família e Potencialidades do Enfermeiro -, que retratam as lacunas para o aprimoramento das competências gerenciais do enfermeiro.
SILVA; 2015, Rev. Adm. E saúde (A1)	BDenf	Compreender estratégias para implementação do processo de enfermagem como instrumento para a gerência do cuidado de enfermagem, considerando sua aplicabilidade em uma unidade onco-hematológica.	O processo de enfermagem é percebido pela equipe como uma estratégia que tem a função de organizar a assistência de Enfermagem, remetendo a uma função técnica gerencial das ações de Enfermagem, necessitando considerar as intercorrências cotidianas, a complexidade do cliente e ambiente.
SOARES et al., 2015, Escola Anna Nery (B2)	LILACS	Analisar as facilidades e os desafios do enfermeiro na gerência da assistência instrumentalizado pela Sistematização da Assistência de Enfermagem.	Os resultados mostraram pontos facilitadores e desafiadores, onde os participantes consideram a SAE facilitadora no planejamento e na organização da assistência, porém, existem aspectos internos nas instituições que servem como entraves ao enfermeiro na sua implementação e na condução de uma boa gestão.
BOMFIM et al., 2014,Rev. Adm. E Saúde (A1)	LILACS	Relatar a experiência da implantação do modelo de gestão compartilhada e descentralizada.	Notou-se que áreas como Centro Cirúrgico (CC), unidade de terapia intensiva (UTI), ambulatorios e foram denominadas unidades de negócio (UN) e passaram a ser geridas por gerente técnico operacional e líderes de Enfermagem (LEs) que passaram a ter maior autonomia, tornando-se responsáveis por orçamentos, receitas/despesas, recursos humanos e materiais. Os LEs passaram a responder para a gerência de Enfermagem (GE) em relação à qualidade da assistência de Enfermagem e diretamente ao gerente técnico operacional sobre a UN como um todo.

GIORDANI; BISOGNO; SILVA; 2012, Rev. Escola de Enf. USP (A2)	PUBMED	Identificar a percepção de enfermeiros de um hospital geral sobre as atividades gerenciais na assistência aos usuários.	Evidenciou-se que as atividades gerenciais sobressaíram no processo de trabalho do enfermeiro e, que decorrente deste fator, a assistência direta ao usuário foi delegada a outros profissionais da equipe. Assim, os enfermeiros compreendem a importância de articular as ações assistenciais e gerenciais, sendo estas últimas vistas como complementaridade do cuidado.
CHAVES; TANAKA; 2012, Rev. Brasileira de Enfermagem (B2)	LILACS	Refletir criticamente acerca da avaliação, enquanto ferramenta gerencial que favorece a inserção do enfermeiro no processo de gestão de sistemas de saúde	Verificou-se que em decorrência de sua formação, que engloba conhecimentos da área assistencial e gerencial, tendo como centralidade o cuidado, o enfermeiro tem potencial para assumir postura diferenciada na gestão e condições de tomar posições decisórias e de proposição de políticas de saúde.
CHRISTOVAM; PORTO; OLIVEIRA; 2012; Rev. Escola de Enf. USP (B2)	BDenf	Construir e apresentar a definição teórica do conceito de gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares, a partir de base literária específica	Os resultados apontaram que a operacionalização das estratégias e das regras de formação de conceito possibilitou a construção do conceito gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares. O conceito construído apresentou, em sua natureza, a capacidade de integrar dialeticamente os aspectos relativos ao saber-fazer do cuidar e gerenciar.
TORRES et al., 2011; Escola Anna Nery (B2)	PUBMED	Verificar se os enfermeiros do Serviço de Infectologia de um hospital universitário consideram a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) uma ferramenta da gerência do cuidado e analisar se a SAE, enquanto ferramenta gerencial, serve de base para suas ações de cuidar	Identificou-se que os sujeitos compreendem o que é SAE e a gerência do cuidado e enxergam uma relação entre as duas. Ficou demonstrada uma lacuna entre o que é dito e o que é praticado. Não se pode considerar que a SAE, enquanto ferramenta gerencial, serve de base para o cuidado.
SOARES; DALL'AGNOL; 2011 Rev. Brasileira de Enfermagem (B2)	LILACS	Identificar a percepção de pacientes de uma unidade de internação a respeito dos aspectos relacionados à sua privacidade no hospital.	Resultados inferem que situações do cotidiano sugeriam ocorrência de violação do espaço pessoal e do corpo do paciente, por vezes, sem justificativa aparente. A experiência de exposição do corpo de si e do outro, a postura inadequada de profissionais da equipe de enfermagem, na visão dos pacientes constituíram-se em condições geradoras de ansiedade, constrangimento e estresse, que repercutem em sua saúde e bem-estar, sendo estas ações fruto de uma má gestão do cuidado.

<p>SANTOS et al., 2011 Rev. Escola Enf. USP (A2)</p>	<p>LILACS</p>	<p>Analisar as concepções dos enfermeiros gerentes de um hospital universitário sobre a comunicação na gerência de enfermagem hospitalar.</p>	<p>Os enfermeiros reconhecem a importância da comunicação no gerenciamento de enfermagem, concebendo-as, entretanto, de maneiras distintas: parte do grupo pesquisado destacou a comunicação na sua perspectiva dialógica e interativa; e outra, o entendimento da comunicação formalizada, pautada na transmissão e manutenção de normas e rotinas hospitalares, com ênfase na comunicação escrita. É importante a ampliação das discussões acerca da tríade comunicação, gerência e diálogo, visando a construção de formas mais interativas de gerenciar o cuidado de enfermagem hospitalar.</p>
<p>SANTOS; BERNARDES, 2010 Rev. Escola Enf. USP (A2)</p>	<p>LILACS</p>	<p>Analisar as contribuições das pesquisas produzidas acerca da comunicação na gerência de enfermagem, tomando por base as publicações em periódicos nacionais.</p>	<p>Evidenciou-se que o fortalecimento do processo comunicativo e a garantia de que ele ocorra de forma clara e eficiente é essencial para a gerência de enfermagem. É por meio desta comunicação eficiente que o enfermeiro garante identificação de problemas individuais e coletivos, podendo relacioná-los com a análise da situação encontrada e direcioná-los para um planejamento de cuidado apropriado e efetivo.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Quadro 2 – Nível de evidências científicas dos artigos trabalhados nesse estudo.

Ano	Autor	Nível de Evidência
2018	MONTEZELI et al.,	2A
2016	MADUREIRA et al.,	5
2015	SILVA.	2A
2015	SOARES et al.,	2C
2014	BOMFIM et al.,	4
2012	GIORDANI; BISOGNO; SILVA.	4
2012	CHAVES; TANAKA.	2C
2012	CHRISTOVAM; PORTO; OLIVEIRA.	2C
2011	TORRES et al.,	2A
2011	SOARES; DALL'AGNOL.	4
2011	SANTOS et al.,	2A
2010	SANTOS; BERNARDES.	5

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

5 DISCUSSÕES

Os estudos elencados para compor essa revisão integrativa versam sobre alguns aspectos acerca da importância do processo de gerenciar na enfermagem como forma de qualificar a assistência prestada no sistema de saúde. Dessa forma, a partir da análise dos resultados dos estudos, constituíram-se duas categorias temáticas: aspectos do gerenciamento da enfermagem no processo de cuidado; ações de gerência do cuidado na prática profissional do enfermeiro e; algumas recomendações.

No que tange os aspectos do gerenciamento da enfermagem no processo de cuidado evidenciou-se por meio da literatura analisada que poucas pesquisas explicitam o conceito de gerência do cuidado utilizado. Em alguns casos, a noção de gerência apresentada foi construída com base nos dados empíricos durante a coleta de dados (MONTEZELI et al., 2018; CHAVES; TANAKA, 2012; SANTOS et al., 2011).

Para os autores supracitados, o gerenciamento é compreendido como uma forma de trabalhar com pessoas de modo sistematizado e processual, onde engloba uma gama de recursos para alcançar objetivos organizacionais comuns, tais como planejamento, avaliação, organização, liderança e controle, todas com finalidade positiva.

Para Santos e Bernardes (2010), o gerenciamento realizado pela equipe de enfermagem converge para ações que envolvem funções como: organização de rotina de trabalho, escalas, elaboração de instrumentos administrativos e operacionais, administração de recursos materiais, de pessoal e supervisão. Ou seja, está ligado ao aparato gerencial dos recursos humanos tangíveis e intangíveis.

Nesse prisma, pode-se inferir que ao se pensar em gerenciamento de enfermagem, associam-se as ideias de previsão, aquisição, transporte, recebimento, armazenamento, conservação, distribuição e controle (SOARES; DALL'AGNOL, 2011; SANTOS; BERNARDES, 2010). Paralelo a isso, autores denotam ainda que o gerenciamento do cuidado na enfermagem está em consonância com as constantes mudanças organizacionais a fim de cumprir as metas predeterminadas para garantir o cuidado ao paciente (TORRES et al., 2011; MONTEZELI et al., 2018).

Defende-se que esse gerenciamento consiste em um processo amplo, que abrange ações de cuidado, ações administrativas, quer sejam burocráticas ou não, ações educativas e pesquisa, todas convergindo para o benefício do paciente. É intransferível e exige um critério profissional que, desde o planejamento até a execução, responda aos padrões éticos, jurídicos e técnico-científicos que só se alcançam com uma formação superior (SANTOS; et al., 2011).

Dessa maneira, entende-se com base nas evidências levantadas que o processo de gestão de cuidado, além de exigir do profissional planejamento, organização, motivação e controle da provisão de cuidados é uma tarefa que quando praticada interfere nas variáveis críticas da atenção de enfermagem, como acesso, oportunidade, humanização, segurança, qualidade e redução de custos. Estas variáveis são contundentes no saber-fazer profissional de modo competente e significativo, cujo produto, é inicialmente o bem-estar do paciente.

Madureira et al., (2016) denotam ainda que o gerenciamento centrado no e para o paciente resulta na convergência do cuidar/gerenciar. Observa-se a existência de uma articulação entre as dimensões gerencial e assistencial, visando atender as necessidades de cuidado dos pacientes e, ao mesmo tempo, da equipe de enfermagem e da instituição.

A articulação dessas duas dimensões implica em aprimorar o foco do trabalho gerencial, pois, no contexto contemporâneo, a dimensão organizacional do cuidado exige a incorporação nos processos gerenciais de conhecimentos, atitudes e ações tanto de cunho racional como do subjetivo para alcançar resultados efetivos e satisfatórios (SILVA 2015; BOMFIM et a., 2014).

No que concerne as ações de gerência do cuidado na prática profissional do enfermeiro a partir da análise das evidências incluídas nesta pesquisa, identificaram-se oito ações de gerência do cuidado realizadas pelos enfermeiros no seu cotidiano de trabalho, a saber: 1) Dimensionar a equipe de enfermagem; 2) Exercer liderança no ambiente de trabalho; 3) Planejar a assistência de enfermagem; 4) Educar/Capacitar a equipe de enfermagem; 5) Gerenciar os recursos materiais; 6) Coordenar o processo de realização do cuidado; 7) Realizar

o cuidado e/ou procedimentos mais complexos; e 8) Avaliar o resultado das ações de enfermagem. Ademais, estas ações serão pontuadas mesmo que sucintamente.

O dimensionamento de pessoal de enfermagem foi a ação de gerência do cuidado relacionada ao gerenciamento de recursos humanos (CHRISTOVAM; PORTO; OLIVEIRA; 2012; SANTOS; BERNARDES, 2010). Esta ação engloba a avaliação, o planejamento e a distribuição do quantitativo necessário de recursos humanos de enfermagem disponível de acordo com as necessidades de cuidado dos pacientes e familiares, de forma a zelar pela qualidade do cuidado e bem-estar de todos (CHRISTOVAM; PORTO; OLIVEIRA; 2012).

O exercício da liderança no ambiente de trabalho foi identificado como um componente fundamental a gerência do cuidado (SILVA, 2015). A liderança potencializa a coordenação e articulação das atividades que envolvem a produção do cuidado em saúde e enfermagem, bem como dos profissionais que a desempenham. O enfermeiro líder é o principal responsável pelo desenvolvimento e pela organização de um ambiente que favoreça e potencialize a qualidade dos cuidados de enfermagem (BOMFIM et al., 2014). Liderar requer a adoção de uma atitude participativa ao se relacionar com a equipe e tomar decisões sem imposição do poder, valorizando o trabalho em equipe (SANTOS et al., 2011).

De acordo com o dicionário de língua portuguesa líder “é o indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias; guia chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião etc.” (MATUS, 1996, p. 111). Para Aguiar (1997, p. 147) a liderança é definida como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Santos, Garlet e Lima (2009) ao falarem em liderança cita o grande filósofo consultor Sun Tzu que revela que o êxito de toda e qualquer organização, seja um exército ou uma empresa, depende de quatro condições: objetivo comum, reação/sensibilidade ao ambiente, liderança capaz e fluxo de informações eficiente. No entanto, fica evidente que tudo precisa passar por líder e a autoridade deste deve advir de seu caráter e de sua conduta e não da posição que ocupa no meio. Esse líder, ainda de acordo com Sun Tzu, deve possuir virtudes, tais como: integridade (coerência entre as palavras e as ações), coragem (para tomar decisões firmes e consistentes em momentos críticos), gentileza (respeitando cada integrante da organização e visando seu bem-estar), disciplina (não se deve querer ganhar apenas a gratidão dos demais, deve-se também manter a ordem) e sabedoria (que se traduz em compreender a empresa e o

ambiente, ser flexível e não seguir as regras convencionais, e tomar atitudes sempre que necessário).

Sendo assim, ao apresentar características específicas a liderança se manifesta sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outro ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos. Portanto, pode-se dizer que a liderança é um processo abrangente que ocorre, praticamente, em todos os segmentos da sociedade com a família e o âmbito hospitalar.

Nessa ótica, as organizações e instituições precisam estar preparadas para selecionar, nutrir e encorajar pessoas que possam desempenhar as funções do líder, mas deve também contar com gestores (ou gerentes, diretores) eficazes, que podem ser os próprios líderes (MARTINS; NAKAO; FÁVERO, 2006).

Dando continuidade, acerca do planejamento da assistência de enfermagem como uma ação de gerência do cuidado verificou-se que esta ação ocorre por meio de um exercício contínuo de fazer escolhas e elaborar planos para realizar ou colocar uma determinada ação em prática (MADUREIRA et al., 2016; SILVA, 2015; SOARES; DALL'AGNOL, 2011). Ele envolve a avaliação das condições de saúde dos pacientes e, desse modo, o direcionamento das ações terapêuticas que serão empreendidas, bem como a delegação de atividades para equipe de enfermagem, organização dos diferentes procedimentos aos quais o paciente é submetido e previsão/provisão dos materiais e recursos que são necessários (CHAVES; TANAKA, 2012; TORRES, et al., 2011).

Defende-se ainda, na ótica de Montezeli et al., (2018) que para um planejamento eficaz, recomenda-se que o enfermeiro utilize indicadores, informações epidemiológicas e gerenciais para embasar suas ações e decisões. Para Bomfim et al., (2014) e Santos et al., (2011) a SAE é um exemplo da prática de planejamento do enfermeiro, por meio da qual ele articula a dimensão assistencial e gerencial do seu trabalho.

A ação de educar/capacitar a equipe de enfermagem é uma prática gerencial que assume características diferentes conforme as particularidades do contexto de atuação. Nessa perspectiva, ao capacitar as equipes sob sua responsabilidade, o enfermeiro atua como facilitador da aquisição de saber, atualização profissional e capacidade de auto-organização, o que contribui para a realização de melhores práticas de cuidado (MONTEZELI et al., 2018; GIORDANI; BISOGNO; SILVA, 2012).

A gerência dos recursos materiais é apreendida como uma ação gerencial do enfermeiro que envolve planejamento, supervisão e avaliação a fim de assegurar a quantidade e qualidade dos materiais necessários para que os profissionais realizem suas atividades sem riscos para si

próprios e para os pacientes, além de garantir uma assistência contínua de qualidade e a um menor custo (GIORDANI; BISOGNO; SILVA, 2012; SANTOS; BERNARDES, 2010).

Quanto à atividade de coordenar a realização do cuidado, essa ação provém da participação do enfermeiro em todas as etapas da produção do cuidado, orientando, controlando, supervisionando, garantindo os recursos necessários às intervenções, articulando, interligando e encaminhando todas as ações assistenciais realizados pelo conjunto dos profissionais de saúde e enfermagem nos serviços de saúde (SILVA, 2015; CHAVES; TANAKA, 2012).

O enfermeiro também gerencia o cuidado ao prestar assistência aos pacientes e familiares e realizar os procedimentos mais complexos que lhe são privativos, visando sempre à humanização da assistência, de forma a respaldar a sua atuação dentro dos princípios éticos, utilizando a melhor tecnologia possível, correspondente ao avanço científico, valorizando a qualidade de vida do ser humano (SILVA, 2015).

Avaliar o resultado das ações de enfermagem foi evidenciada como uma prática de gerência do cuidado na medida em que possibilita ponderar se os efeitos obtidos são realmente os desejados e planejados inicialmente e se estão em consonância com a visão, a missão, os valores da organização e, principalmente, se atendem satisfatoriamente às demandas e necessidades dos pacientes. A partir do processo avaliativo, pode-se elaborar estratégias para redirecionar as ações de enfermagem ou mesmo solucionar intercorrências gerenciais e assistenciais que emergem durante o trabalho (MONTEZELI et al; 2018; SILVA, 2015; GIORDANI; BISOGNO; SILVA, 2012; SANTOS et al., 2011).

A partir da descrição das principais ações de gerência do cuidado realizadas pelos enfermeiros, pode-se concluir que gerenciar o cuidado é um processo que se materializa por meio de um conjunto de práticas/atividades que são interdependentes e complementares entre si. A ênfase no dimensionamento de pessoal pode ser explicada por ser essa a principal atribuição gerencial que recai sobre os enfermeiros nos serviços de saúde e uma condição necessária para que todo o processo de cuidar em saúde e enfermagem seja possível. Outro aspecto interessante é que os artigos associam, direta ou indiretamente, as ações de gerência do cuidado realizada por enfermeiros à qualidade do cuidado de enfermagem e saúde.

Nesse prisma, defende-se que cabe ao profissional de enfermagem usufruir dos recursos existentes, proporcionar, na medida do possível, melhores condições de trabalho para os profissionais e, conseqüentemente, zelar por uma assistência mais eficaz, segura e com mais

qualidade ao paciente e sua família (MONTEZELI et al., 2018; MADUREIRA et al., 2016; SILVA, 2015; SOARES et al., 2015; SANTOS et al., 2011).

As recomendações identificadas nos artigos incluídos neste estudo convergem para um ponto em comum: a necessidade de rever o processo de formação do enfermeiro para a gerência do cuidado em saúde e enfermagem (MADUREIRA et al., 2016; CHAVES; TANAKA, 2012; CHRISTOVAM; PORTO; OLIVEIRA, 2012; TORRES et al., 2011; SOARES; DALL'AGNOL, 2011). Estes estudos trazem à tona a finalidade de refletir e indagar-se sobre o descompasso entre formação, prática do enfermeiro e a dicotomia entre assistência e gerência do cuidado, ampliando as reflexões sobre a tríade cuidar-gerenciar-educar.

Em síntese, o descompasso entre o processo de formação e a prática do enfermeiro resulta em tensões, desmotivação e conflitos. As escolas de enfermagem têm privilegiado a formação de enfermeiros altamente preparados para prestar o cuidado individualizado com bases científicas; no entanto, na prática, a função esperada desse profissional, na maioria das vezes, é a gerência dos serviços que, não raro, se limita ao controle de material e de pessoal em detrimento do gerenciamento do cuidado (MADUREIRA et al., 2016; SANTOS et al., 2011).

É necessário, ainda, que a formação e a práxis do enfermeiro transitem entre as dimensões cuidadora, gerencial, educadora e de investigação científica do processo de trabalho da enfermagem para que ele assume seu papel de articulador no sistema, nos serviços e na assistência à saúde, na perspectiva da integralidade, da integração ensino e serviço, atendendo as demandas da população e construindo caminhos para a operacionalização do sistema de saúde (BOMFIM et al., 2014).

Destaca-se a necessidade de despertar novas abordagens gerenciais do cuidado de enfermagem que estejam associadas à ideia de avançar para novos espaços de atuação profissional e superar práticas assistencialistas, ultrapassar normas, rotinas inflexíveis e implementar modelos mais horizontalizados de tomada de decisões; ir além do cuidado pontual e unidimensional, adotando novas abordagens de intervenção na saúde, por meio da educação e promoção da saúde.

Diante da análise apresentada, acredita-se que a revisão do processo de formação do enfermeiro para a gerência do cuidado em saúde e enfermagem tende a desencadear mudanças significativas na sua atuação profissional e na reorganização do trabalho em enfermagem nos serviços de saúde. A reestruturação do ensino, realizada de forma não segmentada, pode contribuir para uma melhor compreensão da gerência do cuidado como fruto da articulação das

dimensões assistencial, gerencial, educativa e investigativa, as quais são interdependentes e complementares na prática do enfermeiro nos serviços de saúde.

Ademais, denota-se que a função gerencial desempenhada pelo enfermeiro nos serviços de saúde deve contemplar os aspectos assistencial, pedagógico, técnico-científico e político, bem como aqueles que dizem respeito às relações interpessoais, visando ao planejamento de uma assistência integral, prestada de forma segura e livre de riscos, ao indivíduo, à família e à comunidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no material analisado sobre o processo na gerência do cuidado em enfermagem, evidenciou-se que a gerência do cuidado é uma atribuição do enfermeiro diretamente relacionada à busca pela qualidade assistencial e de melhores condições de trabalho para os profissionais e conseqüentemente para os usuários, familiares e comunidade no qual este profissional está inserido.

Além disso, verificou-se ainda que o enfermeiro atua na realização do cuidado, na gerência de recursos humanos e materiais, na liderança, no planejamento da assistência, na capacitação da equipe de enfermagem, na coordenação da produção do cuidado e na avaliação das ações de enfermagem.

Nessa pesquisa, sugere-se para melhor prática/conduta gerencial que os enfermeiros realizem aperfeiçoamentos na área, lembrando sempre que a educação continuada visa justamente preencher lacunas geradas durante o processo de formação na graduação. A educação continuada facilitará na prática profissional, a articulação entre gerência e cuidado de forma muito mais sólida.

Reconhecem-se as limitações deste trabalho e compreendem-se que mais estudos relacionados a essa temática devam ser realizados, uma vez que ele provoca muitas discussões. Ao fim, ressalta-se que este trabalho propiciou uma reflexão importantíssima, enquanto pessoa e profissional, uma vez que estimulou a ampliar os conhecimentos na área, fortalecendo uma visão crítica sobre a temática.

REFERÊNCIAS

ALFARO-LEFEVRE, R. **Aplicação do Processo de Enfermagem: Um guia passo a passo.** 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

AGUIAR, C. A. M. **Planejamento estratégico como base para a reorganização das práticas gerenciais**. In: Ciclo de Debates Políticas Públicas, Saúde Mental e Trabalho, 1997.

BOMFIM, I. M; SALTO JUNIOR, J. J; YOSHIOKA, E. M. **A gerência de Enfermagem como unidade de apoio às unidades de negócio: relato de experiência**. Rev. adm. saúde, v. 16, n. 64, p. 104-107, 2014. <https://doi.org/10.5327/Z1519-1672201400640005>.

CHISTOVAM, B.P. **Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: construção de um conceito**. Rio de Janeiro. Tese [Doutorado em Enfermagem] - Escola de Enfermagem Anna Nery, Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000087&pid=S0034-7167201300020001600001&lng=en> Acesso em: 24 abr. 2020.

CHRISTOVAM, B. P; PORTO, I. S; OLIVEIRA, D. C. **Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a concepção de um conceito**. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 46, n. 3, p.734-741, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/28.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2020

CHAVES, Lucieli Dias Pedreschi; TANAKA, Oswaldo Yoshimi. **O enfermeiro e a avaliação na gestão de Sistemas de Saúde**. Revista da Escola de Enfermagem da Usp, [s.l.], v. 46, n. 5, p. 1274-1278, out. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0080-62342012000500033>.

HORTA, W.A. **Processo de Enfermagem**. São Paulo: EPU, 1979.

GALVÃO, C. M; TREVIZAN, M. A; SAWADA, N. O. **A liderança dos enfermeiros no século XXI**. Rev. Esc. Enf. USP, v. 32, n. 4, p.302-306, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000102&pid=S0034-7167200400040002000016&lng=en>. Acesso em: 25 abr. 2020

GIORDANI, Juliana Neves; BISOGNO, Silvana Bastos Cogo; SILVA, Luiz Anildo Anacleto da. **Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário**. Acta Paulista de Enfermagem, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 511-516, 2012. Fap.UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-21002012000400005>.

MATUS, C. **Dicionário de política, planejamento & governo**. Brasília: IPEA,1996.

MADUREIRA, G. C; SANTOS, M. F; SANTOS, D. S. S; BATALHA, E. M. S. S. **Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde**. Rev. Baiana Saúde pública, v. 40, n. 4, p.45-60, 2016. <https://doi.org/10.22278/2318-2660.2016.v40.n4.a1943>

MARTINS, V. A; NAKAO, J. R. S; FÁVERO, N. **Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem**. Esc. Anna Nery Rev. Enferm., v. 10, n. 1, p.101-108, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000100013>.

MENDES, I.A.C; TREVIZAN, M.A, FERRAZ, C.A, HAYASHIDA, M. **Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 53,

n. 3, p. 410-4, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/reben/v53n3/v53n3a08.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

MONTEZELI, J. H; HADDAD, M. C. F. L; PERES, A. M; MATSUDA, L. M. **Aproximações entre habilidades sociais, gerência do cuidado de enfermagem e o pensamento complexo.** REME Rev. Min. Enfer. v. 22, n. 10, p.1092-1111, 2018. <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20180022>.

NOBREGA, F.B.; JORGE M.S.B; FREITAS C.H.A; QUEIROZ, M.V.O. **Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004).** Rev. bras. Enferm, v.60, n.6, p.1-13, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672007000100015>. Acesso em: 18 abr. 2020.

REIBNITZ, K. S. *et al.* **Fundamentando o exercício profissional do técnico em enfermagem.** Florianópolis (SC): Insular, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social, métodos e técnicas.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

SANTOS, José Luís Guedes dos *et al.* **Concepções de comunicação na gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário.** Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 959-965, Aug. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000400024>.

SANTOS, Maria Cláudia dos; BERNARDES, Andrea. **Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde.** Rev. Gaúcha Enferm. (Online), v.31, n.2, p.359-366, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1983-14472010000200022>.

SANTOS, J. L. G; GARLET, E. R; LIMA, M. A. D. S. **Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar.** Rev. Gaúcha Enfer., v. 30, n. 3, p. 525-532, 2009. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/7879/6972>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

SILVA, C. M. C. **Processo de enfermagem na gerência do cuidado em unidade onco-hematológica: reverberação da ecologia da ação.** Rev. adm. saúde, v. 18, n. 61, p. 201-217, 2015. Disponível em: < <http://objdig.ufrj.br/51/teses/844565.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

SOARES, M. I. *et al.* **Sistematização da assistência de enfermagem: facilidades e desafios do enfermeiro na gerência da assistência.** Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2015. <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20150007>.

SOARES, Narciso Vieira; DALL'AGNOL, Clarice Maria. **Privacidade dos pacientes: uma questão ética para a gerência do cuidado em enfermagem.** Acta paul. enferm., São Paulo, v. 24, n. 5, p. 683-688, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002011000500014>.

SOUZA, M.T; SILVA, M.D, CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer.** Einstein. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-45082010000100102&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 16 abr. 2020.

TORRES, Érica *et al.* **Sistematização da assistência de enfermagem como ferramenta da gerência do cuidado: estudo de caso.** Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 730-736, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1414-8145201100040001>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

WHITTEMORE, R; KNAFL, K. **The integrative review: updated methodology.** Adv. Nurse, v. 52, n.5, p.546-53, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.