

A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR, DIFICULDADES ENCONTRADAS NA APLICABILIDADE DE SUAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS.

*Diana Maria Ferrão, *Igor Brasil Vieira ** André Herácleo de Azevedo

RESUMO

Os profissionais de enfermagem são responsáveis por atividades administrativas em instituições hospitalares. Este estudo teve como objetivo principal analisar as competências dos enfermeiros atuantes no gerenciamento hospitalar para resolução das não conformidades. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, explicativa, descritiva, e bibliográfica, por meio de revisão integrativa. Realizada a busca dos estudos no período de fevereiro a abril de 2017, através do portal da Biblioteca Virtual em Saúde – BVS Enfermagem. Os resultados demonstraram que o enfermeiro necessita desenvolver competências embasados na lógica, fundamentação ética, visão resolutiva e coerência com a política da empresa para se adequar a realidade do trabalho. Portanto, a pesquisa indica que a competência do enfermeiro em gerência ainda necessita de aprimoramentos, partindo de uma formação com mais oportunidades práticas aos problemas cotidianos encontrados na rotina hospitalar, quanto também a uma maior busca desses profissionais ao aperfeiçoamento e qualificação da administração prestada.

Palavras-chave: Administração Hospitalar. Desenvolvimento de Pessoal. Enfermagem. Gerenciamento da Prática Profissional.

1 INTRODUÇÃO

A enfermagem encontra-se em constante evolução, na qual os profissionais dessa área passam por uma trajetória em busca de espaço e autonomia para realizar uma adequada assistência de enfermagem e um bom gerenciamento hospitalar.¹

As instituições de ensino superior demonstram encontrar dificuldades na formação desses profissionais, pois com a atualização do mercado de trabalho sobre as exigências prestadas pelos enfermeiros, o método de ensino não está acompanhando a modernização, causando uma discordância entre a preparação e capacitação profissional com a inserção dos enfermeiros na prestação do serviço de saúde.¹

*Acadêmicos do 9º período de Enfermagem na Universidade Presidente Antônio Carlos, Barbacena, MG.**Professor orientador: Graduado em Enfermagem, Especialista em Formação Pedagógica para Profissionais de Saúde – UFMG, Especialista em Gestão Pública de Organizações de Saúde UFJF, Especialista em Ciências Biológicas UFJF, Pós graduando e Terapia Intensiva. E-mail: andreheracleo@gmail.com

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) da graduação de enfermagem, tem como objetivo direcionar profissionais enfermeiros com capacidades generalistas, pautada na ética profissional, ações com caráter humanizado e com uma visão crítico-reflexiva sobre a assistência de saúde ao paciente e o gerenciamento em práticas de enfermagem.²

Os enfermeiros demonstram-se inseguros na aplicabilidade das teorias e práticas de gerência no cotidiano hospitalar, ocasionada pela falta da interligação entre elas na sua formação como profissional. Esse descompasso no ensino, gera dificuldades na resolução de problemas no seu ambiente de trabalho.²

Um bom gerenciamento em enfermagem exige do profissional competências que não se limitam apenas as habilidades das práticas assistências, exige um embasamento teórico e a capacidade de ação de maneira a eficientizar condutas mediante os desafios encontrados, utilizando os conhecimentos adquiridos na graduação e na prática profissional, interligado a sua capacidade de discernimento.³

Na assistência a saúde do paciente, os profissionais de enfermagem são responsáveis por realizar um atendimento de forma contínua e holística ao cliente. Para realizar essa assistência de forma adequada, é necessária a colaboração de todos os membros da equipe.⁴

Da mesma forma, a ação gerencial atua diretamente a assistência ao paciente, pois ela tem como objetivo reunir esforços, visando resolver as necessidades do portador de uma patologia, assim como melhorar a qualidade dos cuidados prestados, além de alcançar os objetivos empresariais e financeiros que a instituição prestadora do serviço de saúde almeja.⁴

Este estudo tem como objetivo analisar as competências dos enfermeiros atuantes no gerenciamento hospitalar para resolução das não conformidades, identificar na literatura a preparação e qualificação dos enfermeiros para atuarem na administração hospitalar, apontar as estratégias utilizadas pelos enfermeiros na resolução dos problemas e discutir as dificuldades encontradas na rotina do trabalho que impedem a realização de um gerenciamento de qualidade.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, explicativa, descritiva e bibliográfica, por meio de revisão integrativa, que se caracteriza por agrupar, analisar e sintetizar resultados de pesquisas sobre um determinado tema ou questão, de maneira

ordenada e sistemática, a fim de identificar, discutir e aprofundar conhecimentos acerca da temática proposta.⁵

Foram percorridas seis fases para a elaboração da revisão integrativa: elaboração da pergunta norteadora, busca ou amostragem na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos incluídos, discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa.⁶

Realizada a busca dos estudos no período de fevereiro a abril de 2017, através do portal da Biblioteca Virtual em Saúde – BVS enfermagem, nas seguintes bases científicas: Base de Dados de Enfermagem – BDENF, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde – LILACS e Biblioteca Científica Eletrônica em Linha- SCIELO. A investigação baseou-se nos seguintes descritores em Ciências da Saúde (DeCS): "Administração Hospitalar", "Desenvolvimento de Pessoal", "Enfermagem" "Gerenciamento da Prática Profissional". Para facilitar a busca, de acordo com os critérios propostos, foram utilizados seguintes filtros: Textos completos, idioma em português e anos de publicação de 2012 a 2016.

Na descrição metodológica foram realizadas buscas através do operador booleano "AND", com seguintes combinações: "Administração Hospitalar AND Enfermagem", com a utilização dos filtros foram encontrados 208 estudos, após leitura flutuante dos resumos foram selecionados 22 artigos, porém ao realizar uma leitura na íntegra foram inclusos 6 artigos mediante critérios de inclusão e exclusão. "Desenvolvimento de Pessoal AND Enfermagem", com utilização dos filtros foram encontrados 176 estudos, após leitura flutuante dos resumos foram selecionados 17 artigos, porém ao realizar uma leitura na íntegra foram inclusos 3 artigos mediante critérios de inclusão e exclusão. "Gerenciamento da Prática Profissional AND Enfermagem", com utilização dos filtros foram encontrados 59 estudos, após leitura flutuante dos resumos foram selecionados 13 artigos, porém ao realizar uma leitura na íntegra foram inclusos 5 artigos mediante critérios de inclusão e exclusão. Totalizando 443 estudos encontrados, 52 artigos selecionados e mediante aos critérios de inclusão e exclusão foram utilizados um total de 14 artigos, sendo analisados e interpretados adequadamente para a composição do presente estudo.

A seleção dos estudos a serem analisados se deu a partir dos seguintes critérios de inclusão: Pesquisas gratuitas, estudos que abordam gerenciamento hospitalar; dificuldades dos enfermeiros na aplicabilidade gerencial no ambiente de

trabalho; a relação da formação acadêmica do enfermeiro e suas competências. Como critérios de exclusão: Estudos de idioma estrangeiro, escassez de informações; repetição de um mesmo artigo em mais de uma base de dados e falta de relação com o objeto de estudo. Sendo esses critérios para a objetividade e validade dos resultados da pesquisa.

Estudos científicos apontam sobre a qualidade do gerenciamento de enfermagem, praticado pelos enfermeiros, listados no quadro abaixo:

QUADRO I

Estudo	Título	Autores/ ano de publicação / local de busca	Método	Objetivo
E-1	Os afetos no processo de trabalho gerencial no hospital: as vivências do Enfermeiro	Lima RS, Lourenço EB / 2014/ BDEF.	Estudo de abordagem qualitativa, do tipo exploratório e descritivo com corte transversal.	Compreender os sentimentos vivenciados pelos enfermeiros em função do exercício do gerenciamento no contexto hospitalar.
E-2	Facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na Implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar	Fernandes MC, Silva FMP, Costa SP, Andrade ME / 2016/ BDEF.	Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa.	Analisar as facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar.
E-3	A competência da liderança em enfermagem: conceitos,	Santos VL, Camelo SHH / 2013/ BDEF.	Método da revisão integrativa.	Este estudo teve como objetivo analisar os significados de

	atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder			liderança em enfermagem, seus atributos e o papel do enfermeiro líder.
E-4	Comunicação gerencial na enfermagem Hospitalar: dificuldades e estratégias para superá-las – estudo descritivo	Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL / 2012/ BDEF.	Estudo descritivo com abordagem qualitativa.	Conhecer as dificuldades de comunicação dos enfermeiros em seu exercício gerencial no contexto hospitalar e as estratégias para superá-las.
E-5	Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros?	Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EMR / 2016/ LILACS.	Pesquisa qualitativa, do tipo exploratória e descritiva.	Compreender os significados de gerenciar unidade de internação hospitalar na ótica dos enfermeiros.
E-6	O processo de construção do perfil de Competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS/ 2012/ SCIELO.	Estudo insere-se na perspectiva da pesquisa exploratória, desenvolvida na modalidade da pesquisa-ação.	Construir o perfil de competências gerenciais, consensuado por enfermeiros coordenadores de área.

E-7	Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em Enfermagem em hospital de ensino	Lelli LB, Bernardino E, Peres AM, Fabriz LA/2012/ LILACS.	Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa.	Identificar as competências gerenciais utilizadas por enfermeiros que ocupam cargo de supervisores em unidades funcionais assistenciais, em um hospital de ensino na capital paranaense; levantar as competências esperadas pelos enfermeiros sob sua responsabilidade e apreender qual a sua contribuição para o desenvolvimento dessas competências.
E-8	Formação profissional e inserção no mercado de trabalho: percepções de egressos de graduação em enfermagem	Colenci R, Berti HW/ 2012/ SCIELO.	O método utilizado foi o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).	Apreender e analisar percepções de egressos de curso de graduação em enfermagem de instituição privada em relação ao processo de formação, frente às condições de inserção no mercado de trabalho e às demandas

				vivenciadas no cotidiano profissional.
E-9	Avaliação da aprendizagem na formação do enfermeiro: uma Reflexão sobre sua trajetória no Brasil	Bernardi MC, Ribeiro KRB, Massaroli A, Gomes DC, Kempfer SS, Prado ML/2014/ BDEF.	Utilização de instrumentos classificatório se seletivos.	Refletir sobre a avaliação da aprendizagem na formação do profissional enfermeiro, com vistas a problematizar sua trajetória.
E-10	Gerenciamento: contrapontos percebidos por enfermeiros entre a formação e o mundo do trabalho	Montezeli JH, Peres AM/2012/ LILACS.	Pesquisa qualitativa descritiva.	Identificar a percepção de enfermeiros acerca de contrapontos entre a formação e as demandas do mundo do trabalho para a prática gerencial.
E-11	O ensino de gerência em enfermagem na graduação: uma revisão Integrativa	Dellaroza MSG, Tada CN, Haddad MCL, Vannuchi MTO, Maziero VG / 2015/ LILACS.	Trata-se de uma revisão integrativa de literatura.	Identificar a dinâmica do ensino de gerência na graduação de enfermagem.
E-12	Desafios para a gerência do cuidado em Emergência na perspectiva de	Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Garlet ER, Erdmann AL /	Pesquisa qualitativa, do tipo descritiva e exploratória.	Analisar os desafios para a gerência do cuidado em um serviço hospitalar de emergência, com

	enfermeiros	2013/ SCIELO.		base na perspectiva de enfermeiros.
E-13	Formação de enfermeiros: distanciamento entre a Graduação e a prática profissional	Trevisan DD, Minzon DT, Testi CV, Ramos NA, Carmona EV, Silva EM/2013/ LILACS.	Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa.	Analisar a relação entre a formação e a prática profissional do enfermeiro conforme as experiências relatadas.
E-14	Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro	Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR / 2014/ BDEFN.	Estudo qualitativo.	Compreender os significados da gerência do cuidado para acadêmicos, enfermeiros e docentes, construídos ao longo da formação profissional.

Fonte: Os autores (2017, p. 04-08)

2 Os contrapontos entre a graduação de enfermagem e a aplicabilidade de gerenciamento na prática profissional

De acordo com o E-10, a graduação de enfermagem fornece subsídios de forma a preparar o futuro profissional a ter ferramentas para se utilizar no gerenciamento hospitalar. Porém, os enfermeiros ainda relatam dificuldades na aplicabilidade dessas ferramentas, pois o conhecimento técnico-científico pode não ser o mais eficaz para resolução de conflitos internos, necessitando do profissional enfermeiro uma conduta de caráter crítico-reflexivo e responsivo as não conformidades aparentes na instituição.⁷

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), no que diz respeito a enfermagem, traz na graduação as bases para os enfermeiros serem generalistas, capazes de agir tanto na assistência quanto no gerenciamento. Porém a eficiência dessa formação é questionada nos estudos E-5, E-8, E-9, E-11, E-13. A graduação

de enfermagem ainda segue métodos antigos de ensino, não havendo uma grande atualização sobre a forma pedagógica de ensinar assistência e gerência ao discente.^{8,9,10,11,12}

As evidências abordadas no E-5 e no E-8 mostram que o enfermeiro quando assume a responsabilidade de gerenciamento em uma unidade hospitalar, acaba sentindo-se inseguro para a utilização das ferramentas apresentadas na graduação. A falta de conhecimento dos profissionais e falta de práticas em gerenciamento demonstram ser a maior causa dessa insegurança.^{8,9}

A forma mecânica e assistencial aplicada pela DCNs de Enfermagem mostra que os enfermeiros apresentam-se mais seguros para realizar práticas de assistência ao paciente do que gerenciamento, fazendo com que o profissional em suas práticas curriculares foque nos cuidados, que é apenas uma das quatro dimensões do processo de enfermagem, que é assistência, gerenciamento, ensino e pesquisa.^{9,11}

O mercado de trabalho espera dos profissionais enfermeiros a visão crítica-reflexiva com propósito resolutivo, implementação de idéias, criatividade e melhora da qualidade da assistência em enfermagem. Além dessas características, é exigido o gerenciamento de conflitos interpessoais, liderança de equipe e minimização de acometimento de eventos adversos nas instituições.¹²

As instituições de ensino ainda não conseguem capacitar todas essas etapas em um aluno, devido a forma de avaliação classificatória/seletiva utilizada na maioria das universidades de ensino superior brasileira. Essa forma tecnicista e prática, não se mostra suficiente, demonstrando a necessidade do discente de expandir os horizontes para se adequar as exigências do mercado de trabalho e ter segurança na aplicabilidade de ações gerenciais.¹⁰

2.1 As dificuldades encontradas pelos enfermeiros na administração hospitalar.

Os enfermeiros responsáveis pelo gerenciamento de enfermagem apresentam dificuldades na administração hospitalar, como apontado nos E-1, E-2, E-4. As exigências demonstram uma sobrecarga de trabalho nesse profissional, pois além do trabalho administrativo, também encontra dificuldade da relação dessa

vertente com a prática assistencial, causando um impacto na aplicabilidade das ações resolutivas.^{13,14,15}

Algumas instituições hospitalares não fornecem ao profissional enfermeiro recursos para trabalhar de forma adequada o gerenciamento, enfrentando problemas como estrutura física deficiente, recursos humanos insuficientes, alta demanda espontânea, fazendo com que os enfermeiros assumam medidas improvisadas para solucionar essas não-conformidades.¹⁴

A falta de preparo para a comunicação gerencial, ou seja a relação interpessoal eficaz e o saber agir como líder frente a uma equipe, também se mostra um problema realista na vida dos enfermeiros que lidam com gerenciamento.¹⁵

A sobrecarga de trabalho mediante a elevada quantidade de funções, além do distanciamento da assistência direta ao paciente causa sentimentos de imponência nos enfermeiros, além da autonomia das suas decisões serem questionadas, levando esse profissional a um desgaste laboral, conseqüente muitas vezes da falta de preparo e não utilização de ferramentas que favoreçam o trabalho cotidiano.¹⁶

2.2 Estratégias utilizadas pelos enfermeiros para resolução das não-conformidades

O modelo gerencial, necessita de extrema adaptabilidade a realidade de inserção da instituição que o enfermeiro é introduzido no mercado de trabalho. Para realizar uma boa administração, é importante que o profissional tenha competências na prática gerencial, demandando desse profissional enfermeiros habilidade, atitudes e conhecimentos.¹⁶

As ferramentas que os enfermeiros apresentam no cotidiano do seu serviço gerencial são de maneira empírica, com foco principal na comunicação em equipe satisfatória, um bom relacionamento interpessoal com os profissionais multidisciplinares no hospital, a tomada de decisões baseada em conhecimento prático-científico.¹⁶

A capacidade de planejamento e previsão de situações inadequadas é uma estratégia que mostra eficiência na prevenção de eventos adversos, porém necessita do enfermeiro experiência e capacitação, usando sua visão crítica e estímulo para a criação de metas e assim alcançar os objetivos.¹⁶

2.3 A qualidade do gerenciamento de enfermagem e a competência dos profissionais enfermeiros ao realizá-las

O enfermeiro hospitalar com perfil adequado ao gerenciamento, é o profissional mais apto a realizar o papel de liderança perante sua equipe. Esse perfil é construído mediante sua práxis, formulada a partir da sua graduação e conhecimento científico e aprimorada com suas vivências práticas.¹⁷

Utilizando do comprometimento, das habilidades inatas e da busca por capacitação, esse profissional se torna competente para realizar um gerenciamento eficaz, alcançando assim os objetivos da instituição hospitalar e de sua equipe.¹⁷

Porém, com o despreparo das instituições de ensino superior na formação de enfermeiros com essas características, eles encontram no hospital a complexidade do processo de trabalho, surgindo uma defasagem entre o conhecer e o saber fazer. O enfermeiro necessita desenvolver competências embasados na lógica, fundamentação ética, visão resolutiva e coerência com a política da empresa para se adequar a realidade do trabalho.^{8,9,18}

A atuação do enfermeiro como líder, ainda é questionada, ocasionado pela dificuldade de se obter um trabalho sequenciado, aonde esse profissional encontra uma excessiva demanda de solicitações atribuídas a formular resoluções para problemas, que acometem a equipe de enfermagem, os pacientes e a instituição prestadora do serviço de saúde.¹⁹

Um desafio iminente ao profissional é encontrar a coerência entre a qualidade da prestação do serviço de assistência a saúde e a manutenção da liderança perante a equipe como uma ferramenta auxiliadora da sua gestão.¹⁹

A dificuldade da interligação entre liderança, qualidade de assistência e eficiência ao manuseio dos pacientes, conhecimento de metodologia pedagógica ao realizar educação continuada e capacitação da equipe e experiência prática, mostra que ainda é escasso no mercado de trabalho profissionais com essas competências moldadas.²⁰

A comunicação, ferramenta considerada fundamental para uma assistência qualificada de saúde, mostra que ainda necessita ser trabalhada com os profissionais enfermeiros, já que para exercer suas atribuições com qualidade, necessita de uma comunicação eficaz de âmbito multidisciplinar e boas relações

interpessoais, favorecendo assim, o papel de liderança exercido pelo profissional.²⁰

A prática profissional no cotidiano do enfermeiro, gera competências e qualifica esse profissional a utilizar todo embasamento teórico-prático semeado na graduação. A própria capacitação e o aprimoramento se torna a ferramenta mais eficaz para melhorar a qualidade gerencial prestada pelos enfermeiros gestores.²⁰

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo possibilitou a compreensão das competências e qualidades gerenciais dos enfermeiros que trabalham em hospitais. O gerenciamento de enfermagem eficaz necessita de um profissional motivado, capacitado, com um perfil adequado para realizar gestão.

A graduação desses profissionais ainda não se mostra satisfatória, pois o despreparo aparente dos enfermeiros apontam a necessidade de uma adaptação entre as Diretrizes Curriculares Nacionais e as Instituições de Ensino Superior, promovendo de forma pedagógica e atualizada embasamento teórico-prático para exercício da função de líder perante a equipe.

Os enfermeiros encontram inúmeros desafios na sua prática gestora, na qual o profissional apresenta-se inerte perante resoluções eficazes, ocasionado principalmente pelo despreparo científico ou falta de experiência. A grande quantidade de atribuições, a falta de recursos ofertados pela instituição e o distanciamento da assistência ao paciente, apontam para um esgotamento laboral e uma insatisfação profissional.

Como estratégia para resolução dos problemas, os enfermeiros buscam a capacitação, utilização de uma comunicação eficiente de caráter multidisciplinar, visão crítico-reflexiva com previsão de não conformidades, ferramentas administrativas com embasamento científico, adaptabilidade a realidade institucional ao qual está inserido e o planejamento assistencial.

A competência do enfermeiro em gerência ainda necessita de aprimoramentos, partindo de uma formação com mais oportunidades práticas aos problemas cotidianos encontrados na rotina hospitalar, quanto também a uma maior busca desses profissionais ao aperfeiçoamento e qualificação da administração prestada.

THE NURSE'S ACTIVITY IN HOSPITAL MANAGEMENT, DIFFICULTIES FOUND IN THE APPLICABILITY OF ITS ADMINISTRATIVE PRACTICES

ABSTRACT

The nursing professionals are responsible for administrative activities in hospital institutions. This study has as its main objective to analyze the competences of the nurses acting in hospital management to the resolution of the unconformities. It is a qualitative, explicative, descriptive, and bibliographic research, by means of an integrative revision. The search of the studies has been realized from February to April 2017, by the portal of the Library of the Health Ministry -LHM Nursing. The results demonstrated that the nurse need o develop competences based on logic, ethical basement, resolute vision and accordance with the politics of the company to adequate itself to the reality of work. Therefore, the research indicates that the competence of the nurse in management still needs improvement, starting from a formation with more practical opportunities to the day to day problems encountered in the hospital routine, as a bigger search of the professionals, to the improvement and qualification of the provided administration.

Keywords: Hospital Administration, Staff Development, Nursing, Professional Practice Management.

4 REFERÊNCIAS

- 1 Abrahão AL, Santos MLSC, Souza RF. A dissonância entre formação do enfermeiro e sua prática de trabalho. VIDYA. 2010 jan-jun; 30(1): 53-60. Disponível em: > http://sites.unifra.br/Portals/35/Artigos/2010/vol_1/dissonancia.pdf <. Acesso em: 27 abr. 2017.
- 2 Trevisan DD, Minzon DT, Testi CV, Ramos NA, Carmona EV, Silva EM. Formação de enfermeiros: distanciamento entre a graduação e a prática profissional. Ciênc, Cuid Saúde. 2013 Abr/Jun; 12(2): 331-337. Disponível em: > https://www.researchgate.net/publication/280325745_Formacao_de_enfermeiros_distanciamento_entre_a_graduacao_e_a_pratica_profissional< .Acesso em: 27 abr. 2017.
- 3 Colenci R, Berti HW. Formação profissional e inserção no mercado de trabalho: percepções de egressos de graduação em enfermagem. Rev esc enferm USP. 2012 Fev; 46(1): 01-11. Disponível em: > http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000100022<. Acesso em: 27 abr. 2017.

- 4 Sanches VF, Christovam BP, Silvino ZR. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros. Esc. Anna Nery. 2006 ago; 10(2): 01-09. Disponível em >
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452006000200007<. Acesso em: 27 abr. 2017.
- 5 Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método da pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto & contexto enferm. 2008 set-out; 17(4): 758-64. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018. Acesso em: 01 mar. 2017.
- 6 Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein. 2010; 8(1 Pt 1): 102-106. Disponível em:
http://astresmetodologias.com/material/O_que_e_RIL.pdf. Acesso em: 01 mar. 2017.
- 7 Montezeli JH, Peres AM. Gerenciamento: contrapontos percebidos por enfermeiros entre a formação e o mundo do trabalho. Ciênc, Cuid Saúde. 2012; 11(suplem): 138-143. Disponível em: >
<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/17065/pdf> <. Acesso em: 20 mar. 2017.
- 8 Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EMR. Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros?. R Enferm Cent O Min. 2016 maio-ago; 6(2): 2190-2198. Disponível em:
><http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/1128><. Acesso em: 06 mar. 2017.
- 9 Colenci R, Berti HW. Formação profissional e inserção no mercado de trabalho: percepções de egressos de graduação em enfermagem Rev Esc Enferm USP. 2012 fev; 46(1): 01-11. Disponível em: >
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000100022<. Acesso em: 16 mar. 2017.
- 10 Bernardi MC, Ribeiro KRB, Massaroli A, Gomes DC, Kempfer SS, Prado ML. Avaliação da aprendizagem na formação do enfermeiro: uma reflexão sobre sua trajetória no Brasil. Hist enferm Rev eletrônica. 2014 ago-dez; 5(2): 298-309. Disponível em: >
<http://pesquisa.bvsalud.org/enfermagem/resource/pt/bde-26778><. Acesso em: 16 mar. 2017.
- 11 Dellaroza MSG, Tada CN, Haddad MCL, Vannuchi MTO, Maziero VG. O ensino de gerência em enfermagem na graduação: uma revisão integrativa. Semina: Ciências Biológicas e da Saúde. 2015 ago; 36(supl 1): 149-158. Disponível em: >
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminabio/article/view/19229/16949><. Acesso em: 20 mar. 2017.

12 Trevisan DD, Minzon DT, Testi CV, Ramos NA, Carmona EV, Silva EM. Formação de enfermeiros: distanciamento entre a graduação e a prática profissional. *Ciênc, Cuid Saúde*. 2013 abr-jun; 12(2): 01-07. Disponível em: >http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-38612013000200017<. Acesso em: 20 mar. 2017.

13 Lima RS, Lourenço EB. Os afetos no processo de trabalho gerencial no hospital: as vivências do enfermeiro. *R Enferm UFSM*. 2014 jul-set; 4(3): 478-487. Disponível em: ><https://periodicos.ufsm.br/index.php/reufsm/article/view/12871/pdf><. Acesso em: 06 mar. 2017.

14 Fernandes MC, Silva FMP, Costa SP, Andrade ME. Facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar. *R de Pesq: cuidado é fundamental Online*. 2016 out-dez; 8(4): 5039-5044. Disponível em: >http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5003/pdf_1<. Acesso em: 06 mar. 2017.

15 Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra S T, Erdmann AL. Comunicação gerencial na enfermagem hospitalar: dificuldades e estratégias para superá-las– estudo descritivo. *Online Braz J Nurs*. 2012; 11(2): 01-08,. Disponível em: ><http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761/html><. Acesso em: 06 mar. 2017.

16 Lelli LB, Bernardino E, Peres AM, Fabríz LA. Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em Enfermagem em hospital de ensino. *Cogitare Enferm*. 2012 abr-jun; 17(2): 01-08. . Disponível em: >http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-85362012000200008<. Acesso em: 12 mar. 2017.

17 Santos VL, Camelo SHH. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. *R Enferm UERJ*. 2013 out-dez; 21(4) 533-9. Disponível em: ><http://www.facenf.uerj.br/v21n4/v21n4a19.pdf><. Acesso em: 06 mar. 2017.

18 Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Rev Esc Enferm USP*. 2012 jun; 46(3): 01-08. Disponível em: >http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&nrm=iso&lng=pt&tlng=pt&pid=S0080-62342012000300027<. Acesso em: 06 mar. 2017.

19 Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Garlet ER, Erdmann AL. Desafios para a gerência do cuidado em emergência na perspectiva de enfermeiros. *Acta Paul Enferm*. 2013; 26(2): 01-08. Disponível em: >http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002013000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt<. Acesso em: 20 mar. 2017.

20 Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR. Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro. Rev Rene. 2014 mar-abr; 15(2): 196-205. Disponível em: > <http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/1463/pdf><. Acesso em: 20 mar. 2017.

21 Oliveira RM. Manual para Apresentações de Trabalhos Científicos: TCC's, Monografias, Dissertações e Teses. Rede de bibliotecas. Barbacena; UNIPAC, 2014. Disponível em: http://www.fupac.edu.br/site/bb/guias/manual_de_normalizacao2014.pdf. Acesso em: 17 abr. 2017.

22 Oliveira RM. Manual de normalização de trabalhos técnico-científicos de acordo com a norma vancouver para os cursos da área da saúde: citações e referências. Rede de bibliotecas. Barbacena; UNIPAC, 2014. Disponível em: <http://www.unipac.br/site/bb/guias/Manual%20-%20Normas%20Vancouver%20UNIPAC.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.