

Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios

Nurse managers at a teaching hospital: training, responsibilities and challenges

Gerente de enfermería de un hospital universitario: capacitación, responsabilidades y retos

Silvia Helena Henriques Camelo^I; Mirelle Inácio Soares^{II}; Lucieli Dias Pedreschi Chaves^{III};
Fernanda Ludmilla Rossi Rocha^{IV}; Vânea Lucia dos Santos Silva^V

RESUMO

Objetivo: conhecer o perfil do enfermeiro gerente hospitalar conforme os aspectos sociodemográficos e de formação profissional, identificando os desafios enfrentados. **Método:** estudo descritivo, quantiqualitativo, realizado em junho de 2014 em um hospital público de ensino do interior paulista, no qual participaram 15 enfermeiros gerentes. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com análise temática dos dados, a qual gerou as categorias: Capacitação para as atribuições de gerente de enfermagem; Tornar-se um enfermeiro gerente e Desafios para a gerência em enfermagem. **Resultados:** o trabalho na gerência apresenta desafios, tais como: exercer funções interligadas a outras áreas e departamentos, aproximar-se de questões administrativas e gerenciar conflitos. **Conclusão:** gestores das instituições hospitalares devem investir na capacitação dos seus recursos humanos, considerando o contexto sócio político econômico e de saúde vigentes.

Palavras-chave: Enfermeiros; gerência; hospitais; competência profissional

ABSTRACT

Objective: to ascertain the profile of hospital nurse managers by socio-demographic features and professional training, and to identify the challenges faced. **Method:** this quantitative and qualitative descriptive study was conducted in June 2014 at a public teaching hospital in São Paulo State. Participants were 15 nurse managers. Data from semi-structured interviews were subjected to thematic analysis, which produced the categories: Training for nurse manager duties; Becoming a nurse manager; and Challenges for management in nursing. **Results:** the challenges posed by working in management include performing functions interconnected with other areas and departments; gaining familiarity with administrative matters; and managing conflicts. **Conclusion:** hospital managers must invest in training their human resources, considering the reigning social, political, economic and health context.

Keywords: Nurses; management; hospitals; professional competence

RESUMEN

Objetivo: conocer el perfil del gerente de enfermería del hospital, de acuerdo con los aspectos socio-demográficos y la formación profesional, la identificación de los desafíos que enfrentan. **Método:** descriptivo cuantitativo y cualitativo estudio, realizado en junio de 2014 en un hospital público de enseñanza en el interior, a la que asistieron 15 directivos enfermeras. Se utilizó entrevistas semiestructuradas con el análisis temático de los datos, donde posible la extracción de las categorías: Formación para las asignaciones del gestor de enfermería; Convertirse en un gerente de enfermería y los desafíos para la gestión en enfermería. **Resultados:** el trabajo en la gestión presenta desafíos, como las funciones de ejercicio conectados a otras áreas y departamentos, ponerse al día con las cuestiones administrativas y gestionar los conflictos. **Conclusión:** los administradores de hospitales deben invertir en la formación de recursos humanos, teniendo en cuenta el contexto de la salud socio-político-económica y actual.

Palabras clave: Enfermeros; gerencia; hospitales; competencia profesional

INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo no mundo moderno exigem dos serviços de saúde constante atualização de suas práticas, requerendo profissionais com perfil diferenciado visando a excelência da qualidade da assistência.

No âmbito hospitalar, o enfermeiro constitui parte fundamental da estrutura organizacional, assumindo tarefas relacionadas ao gerenciamento dos

recursos físicos, materiais, humanos e financeiros essenciais para a prestação de um cuidado de enfermagem de qualidade.

O enfermeiro gerente do serviço de enfermagem hospitalar assume a coordenação do cuidado e da equipe de enfermagem¹. Nesse contexto, a gerência configurada como ferramenta do cuidar exige competências dos profissionais que se deparam com mudanças tecno-

IEnfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Brasil. E-mail: shcamelo@eerp.usp.br.

IIEnfermeira. Doutoranda em Enfermagem, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Brasil. E-mail: mirelleenfermagem@gmail.com.

IIIEnfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Brasil. E-mail: dpchaves@eerp.usp.br.

IV Enfermeira. Doutora em Enfermagem, Docente, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Brasil. E-mail: ferocha@eerp.usp.br

VEnfermeira. Mestra em Enfermagem, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Brasil. E-mail: vanealucia@uol.com.br.

lógicas e exigências de sua clientela provocando, muitas vezes, transformações no seu processo de trabalho².

Dessa forma, cabe ao enfermeiro gerente estar atento às mudanças, buscando alternativas e contribuindo com as organizações, na melhoria da gestão que impacta no atendimento dos seus clientes internos e externos³.

Além disso, o mercado profissional espera que o enfermeiro gerente tenha a capacidade para identificar e enfrentar problemas, propondo mudanças com estratégias que contribua para a qualidade do cuidado, aproximando-se da equipe e do cliente, esperando-se que ele tenha conhecimentos, habilidades e atitudes para responder com propriedade as demandas dos serviços.

Nesse sentido, o perfil dos enfermeiros gerentes de serviços hospitalares deve ser motivo de preocupação dos seus gestores e profissionais ligados à docência.

Em relação a isso, no processo de trabalho em saúde, o desenvolvimento de competências gerenciais aos enfermeiros, ao envolver a gerência dos serviços/unidades, materiais e a gerência do cuidado de enfermagem propriamente dito, constituem-se em estratégias efetivas para melhoria no desempenho de uma organização, produzindo potenciais profissionais líderes gerentes e competentes que atendam aos valores cobrados na organização hospitalar⁴.

Contudo, dificuldades e desafios podem estar presentes no gerenciamento de unidades hospitalares como a tensão existente entre os pacientes e as prerrogativas dos profissionais, as quais precisam ser equacionadas pelo gerente.

Nessa direção, apresentam-se os seguintes questionamentos: Quem são os enfermeiros gerentes de unidades hospitalares? Como se tornaram gerentes? Quais os desafios enfrentados nas suas tarefas diárias?

Acerca da relevância desse assunto, a delimitação do perfil do enfermeiro gerente deve subsidiar profissionais, gestores e centro formadores na adoção de estratégias para a capacitação dos mesmos, de forma a atender as especificidades do cargo, culminando em crescimento profissional e institucional.

Desse modo, este estudo teve o objetivo de conhecer o perfil do enfermeiro gerente hospitalar de acordo com os aspectos sócio demográficos e de formação profissional, identificando os desafios enfrentados.

REVISÃO DE LITERATURA

As constantes transformações e os avanços nos cenários das práticas de saúde, especialmente no âmbito hospitalar, têm repercutido como as equipes se organizam para prestar atenção à saúde. Esse panorama exige dos profissionais, sobretudo do enfermeiro, um conhecimento especializado na gerência, como também experiência na administração⁵.

A gerência da assistência de enfermagem mobiliza ações nas relações, interações e associações entre as

pessoas como seres humanos complexos, constituída por equipes de enfermagem e saúde com competências/aptidões/potências gerenciais próprias ou inerentes às atividades profissionais dos enfermeiros⁶.

Desse modo, o processo de trabalho do enfermeiro apresenta-se complexo envolvendo além das funções administrativo-gerencial, educativa e a investigativa, a assistência propriamente dita. Assim, nesse processo de trabalho, não coexistem várias dimensões, e sim uma multiplicidade de atividades na prática desse profissional, refletindo diretamente na excelência da qualidade da assistência. Nesse contexto, as funções gerenciais e assistenciais fazem parte das responsabilidades do enfermeiro, com vistas à realização do cuidado e articulando essas funções para o mesmo adaptar-se constantemente, uma vez que, ao mesmo tempo em que o paciente é o eixo central de suas ações, é necessário fazer uso de instrumentos que o auxiliem na administração do seu trabalho, objetivando melhorias na assistência⁷.

Destarte, o enfermeiro se depara em muitos momentos com modelos gerenciais não definidos, com problemas de recursos humanos, físicos e financeiros fazendo com que suas ações sejam direcionadas para a resolutividade imediata de problemas, o que nem sempre pode resultar em trabalho eficaz. Desse modo, o trabalho do enfermeiro na gerência dos serviços deve ter uma abordagem ampliada, que vai além de ações direcionadas para o imediato, mas que tenha um potencial transformador da prática no contexto em que atua.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, quantitativo com delineamento metodológico fundamentado no estudo de caso único, considerado um método de pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno dentro de um contexto real⁸.

Esta investigação foi realizada no mês de junho de 2014 em um hospital público de ensino situado no município de Ribeirão Preto do interior paulista, referência no Sistema Único de Saúde (SUS) em âmbito municipal, estadual e nacional para o atendimento aos pacientes que demandam alta complexidade. Os participantes foram 15 enfermeiros gerentes denominados pela instituição diretores de serviço, e responsáveis por uma ou mais unidades de internação.

Para a coleta de dados foram utilizadas duas fontes de evidências: observação direta, estruturada, não participante e entrevistas semiestruturadas. A observação ocorreu por ocasião das visitas aos campos para as entrevistas, e os dados foram registrados em um diário de anotações. A observação e as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora e ocorreram individualmente, no horário de trabalho, conforme a disponibilidade dos participantes. Para as entrevistas foi utilizado um roteiro com questões norteadoras, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas.

A análise dos dados deste estudo foi centrada na técnica de análise temática, utilizando a proposta operativa de Minayo. Nesta modalidade de análise, busca-se o núcleo do sentido de uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem algo para o objeto de análise⁹. Da análise final do material coletado das entrevistas e observações foram identificadas categorias temáticas.

Nesse sentido, considerando a natureza qualitativa deste estudo, as discussões das categorias foram fundamentadas na identificação do perfil do enfermeiro gerente, suas responsabilidades e desafios enfrentados.

É preciso enfatizar que os participantes foram identificados pela letra E de enfermeiro, e receberam uma numeração em algarismo arábico sequencial, garantindo-se, assim, o anonimato das falas. Desse modo, foram referenciados de E1 a E15.

A análise dos discursos dos entrevistados permitiu reflexões sobre suas percepções em relação a capacitação e os desafios relacionados a gerência de enfermagem no âmbito hospitalar, as quais permitiram identificar três categorias: Capacitação para as atribuições de gerente de enfermagem; Tornar-se um enfermeiro gerente e Desafios para a gerência em enfermagem.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, sob protocolo nº 05059312.5.0000.5393. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de acordo com a Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos gerentes de enfermagem

Trata-se de uma população predominantemente feminina (93,3%), o que corrobora aos aspectos sócio-históricos da profissão, demonstrando que a população feminina na enfermagem representa a maioria dos profissionais¹⁰.

Os dados do perfil demonstraram enfermeiros gerentes com idade média de 46 anos, variando entre 27 e 60 anos. Nessa direção, pesquisadores compreendem que o maior tempo de assistência de enfermagem hospitalar confere ao enfermeiro maturidade profissional devido ao aperfeiçoamento de suas habilidades, promovendo desenvoltura e visão crítica ampliada diante das situações impostas pelo exercício profissional¹¹.

Quanto à experiência profissional, os gerentes de enfermagem apresentavam entre 12 a 25 anos de vínculo com a instituição e entre dois a 15 anos na gerência, tendo atuado em outros cargos anteriormente, o que denota a preferência por profissionais mais experientes, bem como a possibilidade de ascensão na carreira profissional, dentro da organização.

Quanto à escolaridade, 70% com mais de 20 anos de formados, 60% com pós-graduação *lato sensu* em gestão e 40% com *Master of Business Administration*

(MBA). No Brasil, a pós-graduação *lato sensu* permite ao graduado especializar-se em sua área de atuação, e o MBA é destinado à formação de executivos na área de gestão de empresas. No grupo estudado, apenas um enfermeiro possuía pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, mestrado acadêmico.

Capacitação para as atribuições de gerente de enfermagem

A gerência é uma das atribuições do profissional enfermeiro. Dessa forma, para atuar enquanto gerente de um serviço de enfermagem, conhecimentos, habilidades e atitudes são requisitos básicos, na era da informação e do conhecimento, buscando-se alcançar sempre os melhores resultados. Assim, esse profissional deve ter iniciativa e disponibilidade para desenvolver suas funções com eficiência e eficácia.

Fixando as questões organizacionais do trabalho de enfermeiros gerentes de unidades hospitalares, especificamente aquela relacionada às atribuições primordiais destes profissionais, no depoimento do enfermeiro E1 foi elucidada a falta de formação acadêmica e treinamento anterior ao assumir o cargo em que se encontra.

Não tive nenhuma disciplina durante minha formação que auxilie na função gerente. Com o tempo de serviço é que a gente aprende, aqui no local de serviço não tive treinamento. (E1)

Apesar disso, os profissionais reconhecem a necessidade de busca constante pelo aprendizado e revelam que a experiência diária pode ser considerada um fator de aprendizagem na complementação da deficiência de sua formação.

[...] a gente vai aprendendo no dia-a-dia, buscando informações aqui, dissipando as dúvidas ali. (E9)

Aqui no trabalho, querendo ou não, convivendo junto com outras diretoras, a gente vai pegando, mas assim de ser preparada, não houve esse preparo. (E12)

Se, por um lado, a experiência na área assistencial colabora para que esse profissional seja capaz de gerenciar, conforme as necessidades da prática, por outro, isso evidencia que uma das formas de ascensão do enfermeiro nas organizações de saúde tem sido a mudança para uma trajetória de carreira gerencial¹².

Entrei como enfermeira e passei a enfermeiro chefe com um ano de casa, fui escolhida porque tinha iniciativa. Como enfermeiro chefe eu substituía a diretora de serviço e com isso fui adquirindo experiência. (E8)

As organizações de saúde, bem como os centros formadores possuem um papel imprescindível na formação dos enfermeiros representando uma esfera essencial na construção dos futuros profissionais. Além disso, questões éticas permeiam as experiências pessoais, as vivências nos cenários de ensino e de trabalho, contemplando as dúvidas e conflitos próprios do processo de formação¹³.

No entanto, complexos hospitalares albergam significativo número de enfermeiros locados nas diferentes áreas. Cada área guarda sua especificidade técnica, assistencial e gerencial e, o aprofundamento da capacitação profissional, na maioria das vezes, ocorre concomitantemente ao trabalho, dependendo, portanto, de concessões da instituição, motivação e disponibilidade pessoal¹⁴.

Trabalhando, enquanto gerente, cheguei a fazer acho que dois cursos [...] eu me aprimorei com MBA, que eu achei importante que é a questão de gestão, porque hoje tudo envolve uma gestão. (E10)

Nessa perspectiva, é preciso lembrar a corresponsabilidade das instituições na capacitação de seus trabalhadores, proporcionando um instrumental para lidar com as questões técnicas, sociais e emocionais.

Na enfermagem, a responsabilidade de capacitação está diretamente ligada ao serviço de Educação Continuada que é o setor corresponsável por capacitar os funcionários, a fim de realizarem adequadamente suas atribuições¹⁴. Para tanto, é necessário o planejamento detalhado das propostas de capacitação pessoal que alberguem conhecimento nas dimensões gerenciais. Nesse âmbito, a Educação Continuada em serviço é fundamental para uma tomada de consciência da necessidade de formação profissional sistemática.

[...] eu fiz um curso de gestão de recursos humanos, eu fiz aqui pelo hospital, a gente tem algumas palestras de liderança. (E11)

[...] na nova gestão começou a ter cursos para chefias. Então tem vários cursos, o último foi para lidar com situações de conflito no serviço. (E8)

Vale destacar que os enfermeiros gerentes devem assumir também o papel articulador, orientador e assim preparar sua equipe continuamente, motivando-a, sensibilizando-a, em relação à busca do conhecimento e crescimento profissional.

Hoje nós temos semanalmente a reunião com a divisão de enfermagem, na qual são passadas as informações e orientações para estar discutindo [...] eu tenho reunião geral com os enfermeiros, para orientar, discutir, e assim ter uma organização do serviço. (E15)

Entretanto, processos educativos em serviço devem estar em consonância com os interesses de todos os envolvidos, atendendo aos anseios e às necessidades daqueles que deles irão participar, aos objetivos da instituição e, no caso específico da enfermagem, à finalidade do trabalho que é a melhoria da assistência de enfermagem.

Tornar-se um enfermeiro gerente

Analisando os dados do estudo, percebe-se que os enfermeiros participantes do estudo se tornaram gerentes por indicação ou convite de seus superiores, o que revela um caráter informal para a ascensão no cargo.

Tornei-me enfermeira gerente por indicação, recebi um convite. (E6)

[...] foi uma indicação [...] pela experiência que eu tinha, pelas situações que eu resolvia, eu tinha jogo de cintura para estar resolvendo todas as situações, e um relacionamento bom com todo pessoal. (E8)

Na constante busca em assumir a responsabilidade da gestão do cuidado de enfermagem e de pessoas, o enfermeiro gerente pode enfrentar situações de conflitos e de falta de experiência na área. Portanto, um dos critérios para a escolha do profissional para esta função pode estar relacionada à sua capacidade de gerenciar estas situações.

Tornei-me gerente pela minha trajetória e também pela facilidade em me relacionar, lidar com as pessoas, pela facilidade em resolver problemas [...] (E3)

Na verdade eu não sei te dizer, eu acho que fui escolhida pelo bom relacionamento com a equipe de trabalho [...] é preciso ter bom senso. (E7)

Nessa perspectiva, a enfermagem vive um momento de transformações nas questões que envolvem o mundo do trabalho. Neste cenário, a gestão dos serviços vivencia mudanças nas estratégias que visam à melhoria na qualidade da assistência de enfermagem sendo necessário que o enfermeiro gerente conheça sua equipe e esteja apto para enfrentar situações adversas que possam emergir do processo de trabalho de sua equipe.

Nesse sentido, as funções relacionais requerem habilidades e atitudes para gerenciar a equipe conciliando os interesses da organização, gerência e trabalhadores. No entanto, faz parte da função de gerente a capacidade de negociar com as diferentes categorias profissionais, articular as demandas da política institucional, administrar as situações de conflito, bem como negociar as oposições e encaminhar resoluções assertivas¹⁵.

Uma das coisas que ele precisa ter é muita paciência, ter um relacionamento muito bom e uma coisa muito interessante é sempre ver a parte profissional, você tem que ver a parte profissional. (E8)

Diante dessa premissa, fundamentar suas decisões a experiência profissional e a vivência em situações de conflitos podem ser fonte de sustentação nas ações gerenciais. Para isso, o bom relacionamento no ambiente de trabalho precisa ser garantido para que se reduza ao máximo a insatisfação no contexto laboral¹⁶.

O diretor tem que saber conversar com os funcionários, lidar com eles, ter jogo de cintura [...] você tem que saber trabalhar com o servidor e isso a gente não aprende, só com a vida e com a prática. (E1)

Destarte, o enfermeiro na gerência articula-se com a alta administração e com a linha de frente. O cargo de chefia de uma unidade de saúde lida com relações acirradas de tensão entre as categorias e os departamentos, que trabalham no mesmo contexto. Assim, o desempenho do enfermeiro na gerência de um serviço pode emperrar ou facilitar o andamento das

atividades¹⁵. Nesse sentido, assumir o cargo de gerente no contexto hospitalar é percebido pelos participantes do estudo como uma atribuição complexa e que necessita conhecimento e experiência profissional na área.

Eu acho que inúmeras coisas influenciam, mas eu acho que habilidade, conhecimento [...] se você não tem argumento não adianta você chegar e falar eu sou o chefe. Conhecimento e habilidade são campeões nisso. (E7)

Percebe-se, assim, a inserção de um profissional com maior densidade de conhecimento e atitudes associadas à gerência, capaz de realizar questionamentos.

Desafios para a gerência em enfermagem

A gerência que o enfermeiro desempenha nos serviços de saúde deve contemplar os aspectos assistenciais, pedagógicos, técnico-científicos e políticos, assim como aqueles que dizem respeito às relações interpessoais, a fim de almejar o planejamento e a organização de suas ações para uma assistência holística ao paciente¹⁷.

Nesse sentido, os enfermeiros participantes relataram que um dos desafios é conhecer todo o serviço, as tarefas associadas ao cargo, a missão institucional, uma vez que entendem que a ausência deste é fator de dificuldade para uma gerência eficaz.

Dificuldades, sim, no trabalho, mas por falta de conhecimento, de como resolver aquilo. (E9)

[...] um dos meus maiores desafios é aprender tudo, saber como funciona, porque eu não conhecia e não tinha experiência nesta área. (E4)

[...] você tem que saber detectar os tipos de problemas [...] ter uma visão global da área e saber quando tem que agir. (E2)

Diante desses apontamentos, enfermeiros gerentes necessitam aprofundar o seu conhecimento sobre o universo organizacional. Ademais, é preciso descortinar as atividades do enfermeiro gerente para que a equipe sinta-se coparticipante dos processos, e assim ela poderá sustentar a atuação do gerente.

Todos os dias a gente tem desafios, é planejar e cumprir o planejado, é não deixar as coisas desarmarem, trabalhar com pessoal, com material, com organização, com administração geral do hospital. (E13)

Assim, o contexto atual de trabalho vem passando por mudanças de paradigmas que exigem trabalhadores multifuncionais e integrados a uma equipe e à organização, no qual o enfermeiro como gerente deve ser um profissional que vai além do ato de cuidar diretamente. Para isso é preciso que esse profissional também assuma de fato suas atribuições de gerenciar relações interpessoais, e não somente supervisione a execução de procedimentos¹⁸.

Nessa direção, as atitudes e comportamentos frente às demandas do enfermeiro gerente de unidades hospitalares devem estar relacionados, não somente à formação técnica do enfermeiro, mas à forma como dinamiza os aspectos relacionais no ambiente de trabalho.

Até hoje eu acho que os maiores desafios são os conflitos diários, o lidar com a equipe que você trabalha. (E6)

[...] como gestora, eu tenho que tomar atitudes relacionadas ao serviço, às responsabilidades. (E9)

Contudo, os depoimentos dos enfermeiros participantes corroboram com a investigação que aponta que enfermeiras na gerência atuam como mediadoras de situações de conflito vivenciadas pela equipe de enfermagem, sendo constantemente chamadas para dar respostas a essas situações. No entanto, nas organizações de saúde, os conflitos estão presentes o tempo todo, daí a importância de o enfermeiro estar sempre estudando e discutindo como gerenciar conflitos, uma vez que estes são necessários para o desenvolvimento e para o crescimento de qualquer organização¹⁹.

Eu acho que os maiores desafios que a gente enfrenta é gerenciar os conflitos. Então você tem que saber lidar com os problemas ... trabalhar com o funcionário e organizar serviço. (E11)

Diante do último depoimento, muitos são os obstáculos que estão presentes no dia a dia do trabalho do enfermeiro, dentre eles, as discordâncias, as diferenças quanto a ideias, a valores, a personalidades ou a sentimentos; a falha na comunicação (mal-entendidos), os comportamentos agressivos; o estresse/cansaço físico e emocional; o desrespeito à pessoa; o limite e/ou invasão de espaço; a alta rotatividade; a falta de confiança e o estilo de liderança¹⁹.

Por conseguinte, foi observado que os enfermeiros gerentes diante de situações de conflito e com possibilidade real de interpor-se no seu processo de trabalho apresentaram predisposição para sanar estas dificuldades junto à equipe. Assim, muito além de capacitar profissionais de saúde com competência técnica especializada, é necessário o desenvolvimento de pessoas comprometidas com o processo de gestão que exige atributos como a criatividade, a inovação, a intuição, a capacidade de se relacionar e gerenciar conflitos, mantendo-se sempre atualizado.

CONCLUSÃO

Em um movimento de idas e vindas, o ambiente de trabalho hospitalar coloca o enfermeiro gerente diante do desafio de exercer funções interligadas de modo que possa fazer a interlocução com outros departamentos e com sua própria unidade de trabalho, para a garantia do funcionamento do serviço.

Nesse sentido, acredita-se que a discussão sobre o perfil dos enfermeiros gerentes de unidades hospitalares permite analisar aspectos relevantes da sua formação, no que diz respeito às características peculiares a esta função.

Dessa forma, em relação à categoria Capacitação para as atribuições de gerente de enfermagem, é necessário muito mais que conhecimento técnico-científico,

é preciso que os enfermeiros se capacitem e tenham atitude de querer ser e fazer, bem como desenvolver habilidades para este fazer com qualidade.

Desse modo, na categoria Tornar-se enfermeiro gerente, comportamentos e atitudes ideais devem ser reconhecidas nas múltiplas dimensões envolvidas nesse nível assistencial e interdisciplinar.

Por fim, na categoria Desafios para a gerência de enfermagem, observou-se que o enfermeiro enfrenta no seu processo de trabalho diversos entraves, tais como: conhecimento da unidade e das tarefas, aproximação com questões administrativas, lidar com pessoas e gerenciar conflitos. A experiência profissional pode ser meio facilitador na gestão, embora os participantes deste estudo tivessem identificado dificuldades em atender às diversas dimensões que essa função exige.

No entanto, os gestores das instituições hospitalares devem investir na capacitação dos seus recursos humanos, considerando o contexto sócio político econômico e de saúde vigente.

Em suma, esta pesquisa possui a limitação no que se refere à categoria profissional e cenário, uma vez que o estudo optou por abordar apenas enfermeiros gerentes de uma única instituição hospitalar. Assim, recomenda-se ampliar a investigação para enfermeiros de outras instituições de naturezas jurídicas diversas, a fim de obter um olhar ampliado da realidade.

REFERÊNCIAS

- Torres E, Christovam BP, Fuly PCS, Silvino ZR, Andrade M. Sistematização da assistência de enfermagem como ferramenta da gerência do cuidado: estudo de caso. *Esc Anna Nery*. 2011; 15: 730-6.
- Silva VLS, Camelo SHH. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. *Rev enferm UERJ*. 2013; 21(4): 533-9.
- Ruthes RM, Cunha ICKO. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. *Rev Gaúcha de Enferm. (Online)*. 2007; 28(4): 570-5.
- Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadersh Serv Saúde (Bradf Engl)*. 2016; 29(1): 95-110.
- Souza LPS, Souza AMV, Pereira KG, Figueiredo T, Bretas TCS, Mendes MAF, Santana JMF, Mota EC, Silva CSO. Matriz Swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. *Rev Eletrônica Gest Saúde*. 2013; 4(1): 1911-921.
- Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. *Online Braz J Nurs*. 2008; 7(1).
- Jacondino MB, Martins CL, Nunes NJS, Thofehrn MB. Processo de trabalho em enfermagem: competências gerenciais. In: Thofehrn MB, organizadora. *Enfermagem: manual de gerenciamento*. Porto Alegre (RS): Moriá Editora; 2016. p. 13-26.
- Yin RK. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2015.
- Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12ª ed. São Paulo: Hucitec; 2012.
- Santos EI, Gomes AMT, Marques SC. Acidentes ocupacionais biológicos e práticas protetoras evidenciados nas representações sociais de enfermeiros sobre sua vulnerabilidade. *Rev Baiana Enferm*. 2015; 29(4):391-9.
- Trigueiro EV, Leite JEL, Dantas DNA, Coura AS, Enders BC. Profile and positioning of the nurse manager regarding to the nursing process. *Esc Anna Nery*. 2014; 18(2):343-9.
- Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2011; 19(1):106-14.
- Ramos FRS, Brehmer LCF, Vargas MAO, Shneider DG, Drago LC. A ética que se constrói no processo de formação de enfermeiros: concepções, espaços e estratégias. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2013; 21: [09 telas].
- Ferreira JCOAF, Kurcgant P. Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores. *Acta Paul Enferm*. 2009; 22(1): 31-6.
- Barbieri AR, Hortale VA. Desempenho gerencial em serviços públicos de saúde: estudo de caso em Mato Grosso do Sul, Brasil. *Cad Saúde Pública*. 2005; 21(5): 1345-56.
- Oliveira EB, Silva AV, Perez Junior EF, Costa HF, Nascimento LP, Souza LAM. Fatores de risco psicossocial em terapia intensiva neonatal: repercussões para a saúde do enfermeiro. *Rev enferm UERJ*. 2014; 21(4): 490-5.
- Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. *Texto contexto-enferm*. 2011; 20: 131-7.
- Spagnol CA, L'Abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Ciênc Cuid Saúde*. 2010; 9: 822-7.
- Ciampone MHT, Kurcgant P. Gerenciamento de conflitos e negociação. In: Kurcgant P, organizadora. *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara/Koogan; 2010. p. 35-50.