REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE A DIMENSÃO GERENCIAL NO TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR

José Luís Guedes dos SANTOS[a]
Estela Regina GARLET[b]
Maria Alice Dias da Silva LIMA[c]

RESUMO

O trabalho do enfermeiro divide-se em diferentes dimensões: cuidar, educar, gerenciar e pesquisar. No âmbito hospitalar, o enfermeiro destaca-se pelas suas atividades gerenciais. Este estudo teve por objetivo analisar como a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar está descrita nas publicações da enfermagem brasileira por meio de uma revisão sistemática da literatura. Os artigos foram pesquisados nas bases de dados LILACS e SciELO entre os anos de 2003 a 2007 a partir das palavras-chave enfermagem, trabalho e gerência, constituindo-se uma amostra de 12 publicações. Os resultados evidenciaram que as práticas gerenciais dos enfermeiros relacionam-se, principalmente, à dimensão técnica da gerência, com ênfase em atividades de coordenação, supervisão e controle. Além disso, os preceitos das teorias clássicas da administração ainda norteiam o gerenciamento em enfermagem, embora alguns estudos relatem uma tímida transposição desse modelo e apresentem sugestões para novas formas de gerenciar em enfermagem.

Descritores: Papel do profissional de enfermagem. Trabalho. Gerência. Serviços hospitalares.

RESUMEN

El trabajo del enfermero está dividido en diferentes dimensiones: cuidar, educar, gerenciar e investigar. En el entorno hospitalario, el enfermero se destaca por sus actividades gerenciales. Este estudio tuvo el objetivo de analizar como la dimensión gerencial en el trabajo del enfermero en el entorno hospitalario está descripta en las publicaciones de la enfermería brasileña, por medio de una revisión sistemática de la literatura. Los artículos fueron buscados en las bases de datos LILACS y SciELO, entre los años 2003 y 2007, a partir de las palabras clave enfermería, trabajo y gerencia, constituyéndose una muestra de 12 publicaciones. Los resultados demostraron que las prácticas gerenciales de los enfermeros se relacionan, sobre todo, a la dimensión técnica de la gerencia, con énfasis en actividades de coordinación, supervisión y control. Los fundamentos de las teorías clásicas de la administración todavía orientan la gestión de enfermería, aunque algunos estudios relaten una tímida transposición del modelo y presenten sugerencias para nuevas formas de dirigir en enfermería.

Descriptores: Rol de la enfermera. Trabajo. Gerencia. Servicios hospitalarios.
Título: Una revisión sistemática sobre la dimensión gerencial en el trabajo del enfermero en el entorno hospitalario.

ABSTRACT

Nursing work is divided into different dimensions: health care, education, management, and research. Considering hospital environment, nurses are in charge of many managerial activities. The following study aimed at analyzing how the managerial dimension in the nursing is described in Brazilian nursing papers through a systematic review on the literature. The papers were researched on the database LILACS and SciELO from 2003 to 2007, with keywords as nursing, work, and management, constituting a 12-papers sample. The results displayed that the managerial practices of the nurses are mainly related to the technical management dimension, emphasizing the activities of coordination, supervision, and control. The precepts of the classical theories of administration still guide nursing management, even though some studies relate a slight transposition of this model and present suggestions for new nursing management ways.

Descriptors: Nurse's role. Work. Management. Hospital services.
Title: Systematic review on the management dimension of nursing work in hospital environments.

[a] Enfermeiro, Mestrando em Enfermagem e Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGENF/UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
[b] Mestre em Enfermagem, Enfermeira da Secretaria Municipal de Saúde de Pinhal Grande, Pinhal Grande, Rio Grande do Sul, Brasil.
[c] Doutora em Enfermagem, Professora Associada da Escola de Enfermagem e do PPGENF/UFRGS, Bolsista de Produtividade em Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Nível 2, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

INTRODUÇÃO

Enquanto prática social e parte do trabalho coletivo em saúde, o trabalho do enfermeiro está presente em diversas instituições de saúde públicas ou privadas, que se caracterizam pela internação ou não dos indivíduos, e subdivide-se em diferentes dimensões: cuidar, educar, gerenciar e pesquisar, as quais podem ou não coexistir em determinado momento ou serviço de saúde[1].

Nos serviços hospitalares, particularmente, os enfermeiros têm desenvolvido atividades de cuidado aos pacientes de maior complexidade, coordenação da equipe de enfermagem, organização do trabalho e articulação entre os diversos profissionais da equipe de saúde, ou seja, ações voltadas à gerência da unidade e do cuidado[2]. Desse modo, as atividades gerenciais que os enfermeiros desenvolvem no seu processo de trabalho podem ser organizadas, sob o enfoque das necessidades de saúde, em quatro dimensões inerentes e complementares entre si: técnica, política, comunicativa e desenvolvimento da cidadania[3,4].

A dimensão técnica abrange os instrumentos e conhecimentos necessários à realização de um determinado projeto assistencial, como: planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação. A dimensão política articula o trabalho gerencial ao projeto que se propõe a executar considerando as questões relacionadas ao usuário e às instituições de saúde. A dimensão comunicativa diz respeito ao caráter de negociação e às relações de trabalho da equipe de saúde visando à cooperação para se chegar a um objetivo comum. A dimensão desenvolvimento da cidadania é necessária para o estabelecimento de uma relação dialógica que mediará teoria e prática, visando à construção de vínculo entre os agentes no processo de trabalho e os usuários do serviço de saúde[3,4].

As dimensões gerenciais relacionam-se aos demais eixos do exercício profissional do enfermeiro e são fundamentais para a efetivação das práticas de cuidado, de acordo com as necessidades do usuário[5]. Entretanto, a prática gerencial dos enfermeiros tem sido amplamente marcada pela racionalidade instrumental e burocrática, pois o trabalho da enfermagem está imerso no contexto histórico e social inerente ao desenvolvimento da profissão e é influenciado pelos preceitos teóricos e conceituais que balizam o percurso evolutivo da Humanidade[6].

A organização do trabalho e o gerenciamento no setor saúde, especialmente no âmbito hospitalar, constituíram-se, historicamente, sob influência do modelo taylorista/fordista, da administração clássica e do modelo burocrático. Entre as principais características desses modelos destacam-se a fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução, o controle gerencial do processo de produção associado à rígida hierarquia, a racionalização da estrutura administrativa, a impessoalidade nas relações interpessoais e a ênfase em sistemas de procedimentos e rotinas[7].

A partir da década de 1990, em virtude das novas demandas exigidas pelo exercício de cuidar do ser humano e das transformações no mundo do trabalho, nas organizações em geral e nas instituições de saúde, intensifica-se o debate acerca das mudanças necessárias na gestão e organização do trabalho em saúde. Nesse contexto, observa-se a necessidade da incorporação de novos conhecimentos e habilidades ao exercício gerencial do enfermeiro, como competência relacional, ética, política e humanista[6,7].

Para o avanço e/ou fortalecimento da incorporação dessas competências no trabalho gerencial do enfermeiro, é fundamental explorar como tal questão tem sido abordada na produção científica da enfermagem, identificando lacunas e desafios a serem superados para construção de novos modos de pensar e exercer a gerência em enfermagem. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi analisar como a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar está descrita nas publicações da enfermagem brasileira por meio de uma revisão sistemática da literatura.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de revisão sistemática. A revisão sistemática é realizada para buscar consenso sobre alguma temática específica e sintetizar o conhecimento de uma dada área por meio de etapas metodológicas que incluem a formulação de uma pergunta, identificação, seleção e avaliação crítica de estudos científicos contidos em bases de dados eletrônicas[8,9]. A pergunta de pesquisa foi: Como está descrita a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar nas publicações da enfermagem brasileira?

A busca de artigos incluiu pesquisa em bases eletrônicas e busca manual de citações nas

publicações inicialmente identificadas. As bases pesquisadas foram: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Para a busca dos artigos, foram utilizadas palavras-chaves em português selecionadas mediante consulta aos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): enfermagem, trabalho e gerência. A partir da combinação desses descritores foram localizadas 65 publicações. Estudos encontrados em mais de uma base de dados foram considerados somente uma vez.

Para seleção dos artigos realizou-se, primeiramente, a leitura dos resumos das 65 publicações com o objetivo de refinar a amostra por meio de critérios de inclusão e exclusão. Incluíram-se artigos originais, publicados entre 2003 e 2007 em periódicos nacionais de enfermagem de Qualis internacional de acordo com o sistema de classificação da CAPES (ano base 2006) e que apresentavam resultados de pesquisas desenvolvidos no âmbito hospitalar com enfermeiros e/ou integrantes da equipe de enfermagem.

Foram excluídos artigos de revisão de literatura/reflexão, estudos realizados com docentes e/ou acadêmicos de enfermagem, pesquisas desenvolvidas em unidades básicas de saúde, publicações que não se enquadraram no recorte temporal estabelecido e estudos que não respondiam a pergunta de pesquisa estabelecida inicialmente, mesmo tendo como cenário o âmbito hospitalar. Assim, a amostra final foi constituída por 12 artigos.

Para o processo de análise, foi elaborado um instrumento amparado em preceitos metodológicos[8]. Foram coletados dados referentes ao periódico (título, ano de publicação), ao autor (formação acadêmica, cenário de atuação) e ao estudo (objetivo, vinculação acadêmica, referencial teórico, tipo de estudo, aspectos metodológicos, resultados e recomendações).

A avaliação crítica dos artigos consistiu na leitura do estudo na íntegra e, em seguida, na elaboração de quadros sinópticos com os dados coletados[9]. De forma auxiliar, fez-uso da técnica de análise temática de conteúdo por meio da leitura e re-leitura dos resultados dos estudos, procurando identificar aspectos relevantes que se repetiam ou se destacavam[10].

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os 12 artigos que compuseram a amostra deste trabalho analisavam, de maneira geral, as ações gerenciais dos enfermeiros no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem no âmbito hospitalar, apresentando as opiniões desses profissionais acerca da dimensão gerencial no seu exercício profissional[11-22].

Quanto ao ano de publicação, destacaram-se os anos de 2004 e 2006, cada um com quatro artigos publicados. A Revista Brasileira de Enfermagem (REBEn) foi o periódico com maior número de artigos (4). Esses dados podem estar relacionados à publicação de uma edição temática sobre Administração em Enfermagem por esse periódico em 2004, pois estudo bibliográfico anterior evidenciou a predominância de publicações relacionadas ao gerenciamento de enfermagem associadas a essa edição temática da REBEn[23].

No tangente às questões de autoria, a maioria dos artigos (7) foi produzida por dois autores, com destaque para a parceria entre orientando e orientador (6), tendo em vista a vinculação das publicações com trabalhos de conclusão de Doutorado (3), Mestrado (3) e Especialização (1). Ainda com relação a esse aspecto, os 12 artigos analisados contabilizam ao total 29 autores diferentes, todos eles enfermeiros, sendo a maior parte Doutores (17) ou Mestres (9) em Enfermagem atuantes na docência (26). O predomínio da participação de docentes nas pesquisas em relação aos enfermeiros dos serviços de saúde converge com os achados da literatura[23].

O razoável número de artigos vinculados aos trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação *Scrito Sensu* acena para o desenvolvimento dessa modalidade de ensino na Enfermagem brasileira. No entanto, é importante a reflexão acerca do impacto e das repercussões dessas pesquisas nas práticas que são desenvolvidas no cotidiano dos serviços de saúde.

Em relação aos aspectos metodológicos, predominaram pesquisas qualitativas (10), com destaque para estudos de caso (3) e estudos exploratório-descritivos (2) desenvolvidas em hospitais universitários (6), especialmente em unidades especializadas. As principais técnicas empregadas para coleta de dados foram entrevista (6), análise de documentos (4) e observação (3). Para a análise dos dados, destacou-se a utilização das diretrizes propostas pela análise de conteúdo temática (5) e da análise do discurso (3), que são os principais métodos de análise empregados nas pesquisas qualitativas.

A busca da produção dos dados por meio da consulta a documentos é compreensível, uma vez que as atividades norteadoras da prática gerencial do enfermeiro encontram-se descritas, comumente, sob a forma de regimentos e documentos nos serviços de saúde hospitalares. A entrevista e a observação permitem conhecer as opiniões, percepções e práticas dos participantes de uma pesquisa em relação ao objeto investigado.

A partir dos resultados apresentados pelos estudos em análise, constituíram-se três categorias temáticas: concepções acerca do processo gerencial; práticas gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar; e, transpondo timidamente o modelo tradicional de gerência.

Concepções acerca do processo gerencial

Predomina nos estudos a noção de que as práticas gerenciais dos enfermeiros no contexto hospitalar visam à manutenção das condições necessárias à assistência e recuperação da saúde do paciente[15,19,21], o que compreende o auxílio no desencadeamento das atividades por meio da articulação entre as ações dos demais profissionais e à própria organização do trabalho em saúde[12,13,19].

De forma semelhante, estudo teórico acerca das concepções da gerência do cuidado de enfermagem à luz do pensamento complexo, evidenciou que a enfermagem é o motor que mobiliza, articula, movimenta a rede de interações que compõem o sistema de cuidados. O enfermeiro, como gerente do cuidado, constitui-se no elo de comunicação e viabilização das políticas de saúde e atenção aos interesses pessoais e coletivos[24].

A visão do gerenciamento como atividade burocrática e desinteressante, desvinculada da produção do cuidado foi evidenciada em dois artigos[18,20]. Também foi identificada a associação da gerência como atributo restrito ao enfermeiro em cargo de chefia[18] e a idealização do trabalho do enfermeiro como relacionado somente à assistência ao paciente[12]. Por outro lado, enfermeiras que atuam em um Centro de Material e Esterilização, não têm dúvidas de que o trabalho que elas desenvolvem relaciona-se ora de forma direta, ora indireta com o cuidado prestado ao paciente hospitalizado[16].

Quanto ao gerenciamento da equipe de enfermagem, ainda está presente na opinião dos enfermeiros a noção de que um gerenciamento mais participativo gera desordem e falta de comprometimento, principalmente quando não há clareza das competências de cada um no grupo[20].

Vários fatores podem estar relacionados à multiplicidade de concepções relacionadas ao gerenciamento em enfermagem. Pode-se citar, por exemplo, o contexto específico de atuação do enfermeiro, a formação acadêmica, as experiências profissionais anteriores e mesmo as características pessoais que se refletem no exercício profissional dos indivíduos, como o interesse por atividades relacionadas à administração.

Práticas gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar

Considerando-se as quatro dimensões que compõem o trabalho gerencial do enfermeiro: técnica, política, comunicativa e desenvolvimento da cidadania[3,4], constatou-se que na prática gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar predominam ações relacionadas à dimensão técnica, especialmente atividades de coordenação, supervisão e controle.

O enfermeiro realiza o controle e supervisão direta da assistência, dos funcionários da unidade, das questões administrativas referentes à elaboração das escalas mensais e de férias[13,15,21]. Além disso, organiza o trabalho, auxiliando no processo de tomada de decisão ou implementação da assistência[14], em que se destacam as atividades de previsão, provisão e armazenamento de materiais, o controle, a checagem do seu preparo e a supervisão dos cuidados prestados pelos auxiliares de enfermagem[15,16,18,19,21,22].

As atividades de planejamento e avaliação da assistência no exercício gerencial do enfermeiro foram pouco citadas nos artigos analisados. Entretanto, elas são fundamentais no trabalho do enfermeiro. O planejamento facilita a distribuição e execução das atividades no período disponível para desenvolvê-las. A avaliação permite a elaboração de estratégias de intervenção a partir da identificação das limitações/dificuldades presentes no cotidiano de trabalho.

A predominância do estilo gerencial baseado no modelo tradicional do desempenho das atividades de controle sobre as pessoas e sobre o material pode ser atribuída à imposição da gestão superior. Como conseqüência, observa-se que a presença de autoritarismo nas decisões relacionadas à equipe

dificulta a participação nos espaços sociais e políticos e o desenvolvimento da autonomia profissional[25].

No que tange à dimensão política, um dos artigos refere que os enfermeiros valorizam a criatividade na organização do trabalho em saúde e enfermagem[11]. No entanto, a referência às atividades burocráticas e o cumprimento irrestrito das normas institucionais predomina nas publicações[17-19,21].

Dois artigos salientam a ausência de um sistema organizacional que norteie as ações gerenciais do enfermeiro[20,21]. A articulação entre os enfermeiros, em relação aos aspectos formais e organizacionais do trabalho, é tratada como uma questão de solidariedade entre colegas e deslocada de um processo institucional[21], o que leva muitos profissionais à supervalorização do poder pessoal com minimização do poder funcional a partir das relações de amizade e cumplicidade no trabalho[20]. A maioria dos enfermeiros não recebe orientação específica sobre o trabalho gerencial que devem realizar, desconhecendo os processos administrativos que regem o trabalho dentro do hospital[21].

A dimensão comunicativa pôde ser evidenciada em duas publicações[11,20]. Estudo sobre o processo de trabalho do enfermeiro em setores especializados identificou, como atividade do enfermeiro, a comunicação aos médicos de alterações observadas nos pacientes, com o objetivo de agilizar a organização da infra-estrutura no caso de uma intervenção terapêutica[12]. Na pesquisa desenvolvida com enfermeiros gerentes de um hospital universitário de São Paulo, predominavam relações verticalizadas e hierarquizadas no processo de comunicação da enfermagem[21].

A comunicação para além dos discursos oficiais, baseados nas normas e hierarquias institucionais pode operar transformações no mundo do trabalho, por meio da construção de relações sociais entre os sujeitos[26], potencializando o processo de interação entre os profissionais da equipe de saúde e a organização do trabalho no âmbito hospitalar visando às necessidades de cuidado dos pacientes.

Em relação à dimensão desenvolvimento da cidadania, destacaram-se os achados de uma pesquisa que buscou conhecer as perspectivas de enfermeiras de unidades de hemodiálise sobre o gerenciamento do cuidado. Elas referiram preocupação com o paciente, apontando a entrevista durante a anamnese e o exame físico como uma estratégia utilizada para conhecer o paciente e sua família/contexto social, potencializando a relação de cuidado. Quanto à equipe de enfermagem, destacou-se a preocupação com a instrumentalização da equipe com conhecimentos básicos necessários à prestação dos cuidados e os fatores de motivação, propondo e desenvolvendo ações que visem maximizar a satisfação no trabalho[15].

Cinco publicações apresentam entre os seus resultados alguns desafios presentes no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar, os quais se relacionam, principalmente, às questões organizacionais[15,19-22].

Os espaços de atuação gerencial do enfermeiro parecem não estar bem definidos. A liberdade para exercer a atividade administrativa/gerencial é restrita, pois envolve o contexto da instituição sob uma visão do todo[19] e nem sempre os enfermeiros gerentes participam do planejamento das ações formais da instituição[21], o que torna os sentimentos de impotência e frustração presentes na fala dos profissionais[15]. Além disso, a associação entre gerência e assistência gera sobrecarga de trabalho, tanto ao aspecto psicológico como físico[15,19].

Outrossim, a realidade dos serviços hospitalares mostra uma prática gerencial que carece de organização, planejamento, conhecimentos e competência gerencial para fazer frente às situações que se apresentam no cotidiano laboral, pois as instituições nem sempre fornecem o respaldo e conhecimento necessário à atuação do enfermeiro como gerente[15,20].

Desse modo, a atuação limitada associada ao número reduzido de enfermeiros dificulta um posicionamento mais efetivo desses profissionais, como líderes e agentes responsáveis pela promoção da própria equipe e da assistência de enfermagem[22].

Transpondo timidamente o modelo tradicional de gerência

Com base nos resultados de três estudos, verificou-se que o enfermeiro no seu exercício gerencial vem transpondo timidamente o modelo tradicional de gerência, por meio da adoção de condutas mais democráticas e da valorização do trabalho em equipe[11,13,15].

Pesquisa desenvolvida em uma maternidade de São Paulo identificou que os enfermeiros diante de um conflito, por exemplo, buscam resolvê-lo em conjunto com a equipe, apontando a importância do grupo e do processo de tomada de decisão coletivo na organização do trabalho e qualidade da assistência de enfermagem[11]. Na concepção de enfermeiras de unidades de hemodiálise, a valorização das idéias da equipe de enfermagem é importante no planejamento dos cuidados, já que são os auxiliares e técnicos de enfermagem que realizam a assistência direta ao paciente[15].

A análise do processo de trabalho na Unidade de Terapia Intensiva Neonatal de um hospital universitário evidenciou a existência de relações solidárias entre os agentes e um trabalho mais cooperativo e integral. Nesse sentido, as autoras citam alguns indícios que as levaram a acreditar no rompimento, mesmo que incipiente, com o modelo tradicional e fragmentado: atuação direta do enfermeiro nos cuidados junto com a equipe de enfermagem, execução de cuidados individualizados pelos auxiliares de enfermagem, reorganização compartilhada da escala mensal de serviço em que o enfermeiro decide sobre a necessidade numérica de pessoal e os auxiliares escolhem, conjuntamente, os plantões nos quais têm disponibilidade para atuar[13].

Em cinco publicações identificaram-se sugestões visando à melhoria das práticas gerenciais em enfermagem[12,15,17,20,21], por meio das quais se percebe a preocupação com a superação do modelo tradicional de gerenciamento.

No âmbito da assistência e gerência hospitalar, acena-se a importância do desenvolvimento de estratégias que possibilitem a convergência do cuidar/gerenciar e conduzam os enfermeiros à conscientização de que o gerenciamento é um meio facilitador e qualificador do processo de cuidar[14,16]. Também são citadas como alternativas o desenvolvimento de parcerias, e a adoção de processos mais participativos de gerenciamento, mediante aprimoramento das quatro dimensões gerenciais por meio de investimentos na educação continuada centrada na emancipação dos sujeitos[20,21].

Para o campo formativo, propõe-se repensar a formação profissional visando à superação da dicotomia entre cuidado e gerência no trabalho do enfermeiro, propiciando aos graduandos experiências diversificadas ao longo da formação, especialmente para a função de liderança da equipe de enfermagem[12,15,20]. É necessário conduzir os estudantes ao desenvolvimento dos saberes administrativos em contato, ao mesmo tempo, com a teoria e a realidade dos serviços de saúde hospitalares, a partir de uma relação interativa e interpretativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou uma análise da dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar por meio de uma revisão sistemática das publicações científicas da enfermagem relacionadas a essa temática no Brasil.

Evidenciou-se que as práticas gerenciais desenvolvidas pelos enfermeiros concentram-se na dimensão técnica da gerência, com ênfase nas atividades de coordenação, supervisão e controle. Os preceitos das teorias clássicas da administração ainda norteiam o gerenciamento de enfermagem, embora alguns estudos já descrevam a busca pela transposição desse modelo.

Faz-se necessário superar esse modelo, rever o papel profissional do enfermeiro nos serviços de saúde e compartilhar novas formas de gerenciar em enfermagem. Não existe apenas um único caminho a ser seguido para superação do modelo tradicional de gerência. É necessária a elaboração de estratégias conforme as particularidades dos contextos nos quais o enfermeiro exerce a sua prática profissional.

A utilização dos desafios presentes no cotidiano gerencial do enfermeiro como fonte de reflexão e aprendizado, por meio da organização de espaços de discussão sobre gerenciamento de enfermagem representa uma possibilidade a ser explorada. Tais espaços podem estimular a busca por maior capacitação para o exercício da gerência e o desenvolvimento da noção de coletividade entre os enfermeiros, por meio da troca de conhecimentos e relato de experiências.

Quanto ao cenário acadêmico, é importante a realização de estudos que busquem analisar e compreender as funções gerenciais do enfermeiro a partir das perspectivas de outros participantes do trabalho coletivo em saúde, como a equipe de enfermagem, a equipe de saúde, os pacientes e seus acompanhantes no âmbito hospitalar.

Um maior conhecimento acerca da prática gerencial do enfermeiro no cotidiano hospitalar, especialmente dos aspectos subjetivos e relacionais inerentes ao gerenciamento, pode colaborar para

o entendimento da gerência como uma dimensão que se articula diretamente à assistência, potencializando as intervenções do enfermeiro e a produção do cuidado em saúde e enfermagem.

REFERÊNCIAS

1 Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 1-13.

2 Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. Cogitare Enferm. 2009;14(1):150-8.

3 Mishima SM, Villa TCS, Silva EM, Gomes ELR, Anselmi ML, Pinto IC, et al. Organização do processo gerencial no trabalho em saúde pública. In: Almeida MCP, Rocha SMM, organizadoras. O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez; 1997. p. 251-96.

4 Hausmann M. Análise do processo de trabalho gerencial do enfermeiro em um hospital privado no município de São Paulo: possibilidades para o gerenciamento do cuidado [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2006.

5 Garlet ER, Trindade LL, Lima MADS, Bonilha ALL. The resignification of management processes in care procedures in nursing. Online Braz J Nurs [Internet]. 2006 [cited 2008 Dec 11];5(3). Available from: http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/613.

6 Camponogara S, Backes VMS. Gerenciar em enfermagem: uma reflexão à luz das idéias de Humberto Maturana. REME: Rev Min Enferm. 2007;11(3):303-10.

7 Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):508-14.

8 Drumont JP, Silva E, Coutinho M. Medicina baseada em evidências: novo paradigma assistencial e pedagógico. 2ª ed. São Paulo: Atheneu; 2004.

9 Muñoz WIS, Takayanagui AMM, Santos CB, Sanches-Weatman O. Revisão sistemática da literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área de saúde. In: Anais do 8º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem; 2002 maio 2-3; Ribeirão Preto, Brasil [Internet]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo; 2002 [citado 2008 nov 19]. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/pdf/sibracen/n8v2/v2a074.pdf.

10 Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.

11 Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Rev Latino-Am Enfermagem. 2003;11(2):161-7.

12 Gustavo AS, Lima MADS. Idealização e realidade no trabalho da enfermeira em unidades especializadas. Rev Bras Enferm. 2003;56(1):24-7.

13 Gaíva MAM, Scochi CGS. Processo de trabalho em saúde e enfermagem em UTI neonatal. Rev Latino-Am Enfermagem. 2004;12(3):469-76.

14 Rodrigues FCP, Lima MADS. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. Rev Gaúcha Enferm. 2004;25(3):314-22.

15 Willig MH, Lenardt MH, Trentini M. Gerenciamento e cuidado em unidades de hemodiálise. Rev Bras Enferm. 2006;59(2):177-82.

16 Bartolomei SRT, Lacerda RB. Trabalho do enfermeiro no Centro de Material e seu lugar no processo de cuidar pela enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2006;40(3):412-7.

17 Sanches VF, Christovam BP, Silvino ZR. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. Esc Anna Nery 2006;10(2):214-20.

18 Santos I, Oliveira SRM, Castro CR. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):393-400.

19 Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. Rev Esc Enferm USP. 2007;41(4):542-50.

20 Urbanetto JS, Capella BB. Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais. Rev Bras Enferm. 2004;57(4):447-52.

21 Rocha AM, Felli VEA. A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência. Rev Bras Enferm. 2004;57(4):453-8.

22 Costa RA, Shimizu HE. Atividades desenvolvidas pelos enfermeiros nas unidades de internação de um hospital-escola. Rev Latino-Am Enfermagem. 2005; 13(5):654-62.

23 Aguiar AB, Costa RS, Weirich CF, Bezerra AQ. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. Rev Eletrônica Enferm [Internet]. 2005 [citado 2008 dez 18];7(3):319-27. Disponível em: http://www.fen.ufg.br/revista/revista7_3/original_09.htm.

24 Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. Online Braz J Nurs [Internet]. 2007 [cited 2008 Dec 14];7(1). Available from: http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/view/1033.

25 Jorge MSB, Freitas CHA, Nóbrega MFB, Queiroz MVO. Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). Rev Bras Enferm. 2007;60 (1):81-6.

26 Figaro R. Atividade de comunicação e de trabalho. Trab Educ Saúde. 2008;6(1):107-45.

Endereço do autor / *Dirección del autor* / *Author's address:*
José Luís Guedes dos Santos
Rua São Manoel, 844, ap. 201, Rio Branco
90620-110, Porto Alegre, RS
E-mail: joseenfermagem@yahoo.com.br

Recebido em: 06/03/2009
Aprovado em: 20/08/2009