



CURSO DE ENFERMAGEM

**FILIFE MARTINS BARBOSA
ISABELLA AGNELO MARQUES
RAIANY SOUZA MARQUES**

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO DE ENFERMAGEM NO DESEMPENHO DE SERVIÇOS
HOSPITALARES - REVISÃO INTEGRATIVA**

**Belo Horizonte
2023**

**FILIFE MARTINS BARBOSA
ISABELLA AGNELO MARQUES
RAIANY SOUZA MARQUES**

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO DE ENFERMAGEM NO DESEMPENHO DE SERVIÇOS
HOSPITALARES - REVISÃO INTEGRATIVA**

Revisão integrativa apresentado ao curso de Enfermagem da Faculdade de Minas como requisito parcial do trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Dra Elana Maria Ramos Freire.

**Belo Horizonte
2023**

B238a	<p>Barbosa, Felipe Martins</p> <p>A atuação da gestão de enfermagem no desempenho de serviços hospitalares: revisão integrativa. / Felipe Martins Barbosa, Isabella Agnelo Marques, Raiany Souza Marques. – Belo Horizonte: FAMINAS, 2023.</p> <p>31p.</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) – FAMINAS, Belo Horizonte, 2023</p> <p>Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elana Maria Ramos Freire</p> <p>1. Enfermagem. 2. Enfermeiro gestor. 3. Hospitais. I. Barbosa, Felipe Martins. II. Marques, Isabella Agnelo. III. Marques, Raiany Souza. IV. Título.</p> <p>CDD: 610.73068</p>
-------	---

**FILIPE MARTINS BARBOSA
ISABELLA AGNELO MARQUES
RAIANY SOUZA MARQUES**

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO DE ENFERMAGEM NO DESEMPENHO DE SERVIÇOS
HOSPITALARES - REVISÃO INTEGRATIVA**

Revisão integrativa apresentado ao curso de Enfermagem da Faculdade de Minas como requisito parcial do trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Dra Elana Maria Ramos Freire.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. ELANA MARIA RAMOS FREIRE

Prof.^a. Me. FERNANDA SAVOI MENDES

Prof.^a. Dra. CAMILA CLAUDIA CAMPOS

**Belo Horizonte
2023**

AGRADECIMENTOS

À Faminas-BH pela oportunidade concedida

À nossa orientadora Dra. Elana Maria Ramos Freire.

Aos membros banca, pela aceitação do convite e disponibilidade para a leitura e apreciação do trabalho.

RESUMO

INTRODUÇÃO: A atenção terciária é um cenário complexo de produção assistencial tendo o enfermeiro gestor como um protagonista do cuidado e da gestão dos serviços prestados. Para ofertar uma melhor qualidade de assistência e garantir a segurança do paciente, o profissional precisa ter conhecimentos e habilidades específicas na área de gestão. **OBJETIVO:** Analisar na literatura como a atuação do enfermeiro gestor interfere no desempenho dos serviços hospitalares. **METODOLOGIA:** Revisão integrativa de literatura, realizada em seis etapas: a) definição da pergunta da revisão b) busca e seleção dos estudos primários c) extração de dados dos estudos primários d) avaliação crítica dos estudos primários e) síntese dos resultados da revisão f) apresentação da revisão integrativa. **RESULTADOS:** Foram encontrados 1352 artigos, que a partir dos critérios de inclusão e exclusão, selecionados 22. Após a checagem de duplicatas, 2 foram detectados e excluídos. Outros 7 foram excluídos por não atenderem critérios de inclusão e exclusão, totalizando 13 artigos na amostragem final para fichamento e categorização. Foram encontrados que 61,54% dos artigos citaram liderança participativa e gestão compartilhada, 53,85% acerca do gerenciamento de recursos (humanos, financeiros e materiais) como atuação do enfermeiro gestor. 100% dos artigos falam acerca da gestão de recursos humanos na gestão de enfermagem. 46,15% cita acerca dos desafios em gerenciamento e adesão de processos e/ou implementação de POPs e protocolos e também em utilização de ferramentas de gestão, em especial o planejamento. 100% dos artigos relatam que uma boa gestão de enfermagem impacta de forma positiva na melhora da qualidade dos serviços prestados. **CONCLUSÃO:** O enfermeiro gestor têm capacidade de impactar positivamente na melhoria da qualidade de serviços ofertados das instituições, desde que bem preparado e conhecimentos e habilidades necessárias. Como lacunas de conhecimento apenas 15,38% dos estudos abordam a participação do enfermeiro em gestão de recursos financeiros, o que se sugere novas pesquisas e estudos acerca desta temática.

Palavras-chave: enfermagem; enfermeiro gestor; hospitais.

ABSTRACT

INTRODUCTION: Tertiary care represents a complex scenario in healthcare delivery, with the nurse manager as a central figure in both care and service management. To provide better quality care and ensure patient safety, the professional needs specific knowledge and skills in the field of management. **OBJECTIVE:** To analyze in the literature how the nurse manager's performance influences the performance of hospital services. **METHODOLOGY:** An integrative literature review was conducted in six stages: a) definition of the review question b) search and selection of primary studies c) extraction of data from primary studies d) critical evaluation of primary studies e) synthesis of review results f) presentation of the integrative review. **RESULTS:** A total of 1352 articles were found, and based on inclusion and exclusion criteria, 22 were selected. After checking for duplicates, 2 were identified and excluded. Another 7 were excluded for not meeting inclusion and exclusion criteria, resulting in 13 articles in the final sample for review and categorization. It was found that 61.54% of the articles mentioned participative leadership and shared management, and 53.85% discussed the nurse manager's involvement in resource management (human, financial, and material). All articles (100%) addressed human resource management in nursing management. 46.15% mentioned challenges in management, process adherence, and/or implementation of SOPs (Standard Operating Procedures) and protocols, as well as in the use of management tools, particularly planning. All articles (100%) reported that effective nursing management positively impacts the improvement of service quality. **CONCLUSION:** Nurse managers have the capacity to positively impact the improvement of service quality in institutions, provided they are well-prepared with the necessary knowledge and skills. As knowledge gaps, only 15.38% of the studies addressed the nurse's participation in financial resource management, suggesting the need for new research and studies on this topic.

Keywords: nursing; nurse manager; hospitals.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA	10
2.1 DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DA REVISÃO	10
2.2 BUSCA E SELEÇÃO DOS ESTUDOS PRIMÁRIOS.....	10
2.3 EXTRAÇÃO DE DADOS DOS ESTUDOS PRIMÁRIOS.....	11
2.4 AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS ESTUDOS PRIMÁRIOS	12
2.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA REVISÃO	12
2.6 APRESENTAÇÃO DA REVISÃO INTEGRATIVA.....	12
3 RESULTADOS.....	13
4 DISCUSSÃO	26
5 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A atenção terciária é um cenário complexo de produção assistencial, e, quando não ofertada de forma planejada e organizada, dificulta a funcionalidade do serviço, afetando diretamente no cuidado prestado ao paciente (Campanha *et al.*, 2020). Para se oferecer maior qualidade na prestação de serviços hospitalares, em especial após a globalização e avanços científicos-tecnológicos, é essencial a profissionalização da gestão, sendo o enfermeiro gestor, um protagonista deste cenário (Faciao *et al.* 2022). Para tal, habilidades como boa comunicação, tomada de decisão, habilidade social, gerenciamento de equipe e entendimento acerca de auditorias são diferenciais e extremamente necessárias para a gestão em saúde (Faciao *et al.* 2022 e Fabro *et al.* 2021). Logo, para oferecer uma assistência de saúde de qualidade o gestor precisa de conhecimento e habilidades como em gestão financeira, comunicação e planejamento para definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho (Faciao *et al.* 2022).

Em hospitais, a gestão do enfermeiro contribui para a melhoria da qualidade da assistência e segurança do paciente, isso porque, a gestão e liderança qualificada é fundamental para a oferta de um atendimento integral e eficiente. (Campanha *et al.* 2020). A atuação do enfermeiro gestor afeta diretamente à segurança do paciente e a assistência, uma vez que a baixa adesão de protocolos assistenciais, falta de conhecimento de avaliação de riscos, a falta de recursos e habilitação de equipe, podem levar a danos aos pacientes e a ocorrência de eventos adversos (Cunha *et al.* 2022).

Segundo Rodrigues *et al.* (2019) muitos enfermeiros são colocados em cargos de gestão sem se especializarem ou estarem preparados para tal, o que pode contribuir negativamente na qualidade e segurança dos serviços prestados aos pacientes.

Neste contexto a complexidade do trabalho do enfermeiro em serviços hospitalares que atua desde o cuidado direto ao paciente, sistematização do cuidado, gerenciamento dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, dentre outros. Tornar-se-á importante o desenvolvimento de estudos acerca de habilidades, conhecimentos e competências do enfermeiro gestor nesses serviços.

Florence Nightingale, conhecida como a precursora da gestão de enfermagem hospitalar, comprovou a importância da organização e boa administração para o

paciente no processo de cura e reabilitação com suas teorias e preceitos administrativos (Santos *et al.* 2013), em especial por meio do Diagrama da Rosa, no qual pontuou aspectos críticos que afetaram na saúde, eficiência e administração dos hospitais do exército britânico. Mesmo com a comprovação no século XIX a respeito da importância do cuidado indireto ao paciente, a construção da enfermagem enquanto profissão teve como foco por muitos anos a assistência direta ao paciente.

Neste cenário, faz-se necessário a capacitação e profissionalização de enfermeiros que atuam na gestão de serviços de saúde. Considerando que o cuidado em enfermagem vai além da promoção, recuperação e reabilitação da saúde, justifica-se compreender como a atuação do enfermeiro gestor interfere no desempenho dos serviços hospitalares. Essa pesquisa teve como objetivo analisar na literatura como a atuação do enfermeiro gestor interfere no desempenho dos serviços hospitalares. Bem como analisar o papel e as funções do enfermeiro na gestão hospitalar e identificar os desafios e fragilidades para um manejo efetivo nas instituições de atenção terciária.

2 METODOLOGIA

Uma revisão integrativa é um meio de pesquisa e síntese de conhecimento, (Souza *et al.* 2010) realizado pela busca em abrangência literária, análises de modo sintético do material coletado, respondendo à pergunta de pesquisa dos pesquisadores.

Esta metodologia é realizada para analisar e unir conhecimentos de estudos prévios que podem construir um entendimento maior do que o próprio já fornecido. Mendes *et al.* (2019), propõe a realização da revisão integrativa em 6 etapas pré-definidas que serão seguidas neste estudo:

- a) Definição da pergunta da revisão
- b) Busca e seleção dos estudos primários
- c) Extração de dados dos estudos primários
- d) Avaliação crítica dos estudos primários
- e) Síntese dos resultados da revisão
- f) Apresentação da revisão integrativa.

2.1 DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DA REVISÃO

Essa etapa se consistiu em identificar e selecionar o tema que foi estudado. E formulado a pergunta com o uso da estratégia PICO, obtido que o P de população seria o enfermeiro gestor, I de intervenção a atuação do enfermeiro gestor, C de comparação seria a ausência ou atuação limitada do enfermeiro gestor e O de resultado seriam o desempenho dos serviços hospitalares. Sendo assim neste estudo foi definido como tema central a atuação do enfermeiro gestor em instituições hospitalares. Tendo como questão norteadora: como a atuação do enfermeiro gestor interfere no desempenho dos serviços hospitalares?

2.2 BUSCA E SELEÇÃO DOS ESTUDOS PRIMÁRIOS

Para inclusão neste estudo foram considerados os artigos localizados em bases de dados como Medline, BDEF, Scielo e Lilacs, com data de até 5 anos de publicação sendo de 2019 a 2023. Os estudos devem ser artigos originais, possuírem

resumo e texto completo disponíveis, ter como tema o enfermeiro gestor em instituições hospitalares. Os descritores definidos foram: enfermagem, hospital, administração hospitalar, recursos em saúde, gestão em saúde, utilizando também o descritor booleano “and”. Critérios de exclusão foram artigos que não dizem respeito a temática, artigos de resenha, editoria e revisão de literatura. Também nesta etapa, foram pré-selecionados os artigos que se encaixam nos critérios de inclusão e exclusão e que possam responder à questão norteadora. Os artigos foram selecionados baseados na leitura dos títulos e resumos para posterior análise completa.

2.3 EXTRAÇÃO DE DADOS DOS ESTUDOS PRIMÁRIOS

Para esta etapa foi elaborado um instrumento para coleta de dados direcionado da pesquisa para assegurar as mesmas e otimizar as buscas. Segue-se modelo de instrumento para coleta prévia de literatura:

I. Identificação:

Título do artigo.

Autores.

Idioma.

Referências.

Método do estudo.

Objetivo do estudo.

Evidências.

II. Atuação ou atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor.

III. Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros).

IV. Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.

V. Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional.

2.4 AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS ESTUDOS PRIMÁRIOS

Na fase da análise crítica, os artigos foram avaliados, selecionados e categorizados de acordo com as variáveis descritas no item 2.3 pelo fichamento. Realizado também a categorização por evidências.

2.5 SINTESE DOS RESULTADOS DA REVISÃO

Nesta etapa, após realizar a interpretação e síntese dos resultados, foram comparados e discutidos os dados evidenciados na análise dos artigos e salientando as conclusões finais e inferências.

2.6 APRESENTAÇÃO DA REVISÃO INTEGRATIVA

A apresentação da revisão integrativa ocorreu de maneira descritiva apresentado o número de artigos que foram encontrados e resultados obtidos, sintetizando o estudo e mostrando importância de continuação dos mesmos e possíveis lacunas do conhecimento.

3 RESULTADOS

A partir da busca realizada com os descritores definidos juntamente ao descritor booleano “and”, foram encontrados 1352 artigos, que a partir de análise acerca de critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 22 artigos. Após a checagem de duplicatas, 2 foram detectadas e excluídos. Outros 7 foram excluídos por não atender os critérios de inclusão: método de pesquisa e temática abordada. A amostra final contou com 13 artigos no qual se realizou o fichamento dos mesmos para categorização e análise simples dos resultados e evidências.

Segundo informações disponibilizadas por Souza *et al.* 2010 foi realizada a montagem do quadro abaixo para classificação dos artigos, segundo nível de evidências. Foram realizadas as avaliações dos estudos selecionados sendo 76,92% dos estudos selecionados em evidencia nível 4, 15,38% em nível 2 de evidência, 7,69% em nível 6 de evidência.

Quadro 1 - Nível de evidência

NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO
1	Evidências resultantes da meta-análise de múltiplos estudos clínicos controlados e randomizados;
2	Evidências obtidas em estudos individuais com delineamento experimental;
3	Evidências de estudos quase-experimentais;
4	Evidências de estudos descritivos (não-experimentais) ou com abordagem qualitativa;
5	Evidências provenientes de relatos de caso ou de experiência;
6	Evidências baseadas em opiniões de especialistas.

Fonte: Souza et al. 2010.

No quadro 2 são apresentados os fichamentos realizados acerca dos estudos selecionados seguindo modelo adaptado de Souza *et al.* 2010.

Quadro 2 – Fichamento acerca dos estudos selecionados

FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional / Gestión y liderazgo en la percepción de los enfermeros: un paseo a la luz de la burocracia profesional / Management and leadership in the nurses' perception: A walk in the light of professional bureaucracy.		
Autores:	Gilberto Tadeu Reis da Silva; Patrícia Alves Galhardo Varanda; Nívia Vanessa Carneiro dos Santos; Naomy Safira Batista da Silva; Rilary Silva Salles; Simone Coelho Amestoy; Giselle Alves da Silva Teixeira; Paulo Joaquim Pina Queirós.		
Idioma:	Português, espanhol, inglês.		
Método do estudo/Evidência:	Estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa realizado em três hospitais universitários localizados em diferentes países Brasil, Espanha e Portugal. Evidência: 4		
Objetivo:	Analisar os estilos e fatores intervenientes na gestão e liderança de enfermeiros em três países, Brasil, Portugal e Espanha, à luz da Burocracia Profissional.		
Referência:	SILVA, Gilberto Tadeu Reis da <i>et al.</i> Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. Escola Anna Nery . v. 26. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070 . Acesso em: 29, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Liderança, influenciar, ouvir, motivar. Desenvolver pessoas. Acolhimento, gerenciar na condução do trabalho dos demais profissionais de enfermagem. Liderança participativa, horizontalidade das relações.	Recursos humanos.	Desenvolvimento de pessoas, engajar equipe para o treinamento. Treinamento contínuo.	Ocorre melhora e fortificação em educação permanente, comunicação, soluções, planejamento estratégico, qualidade dos serviços, distribuição de força de trabalho, melhora de práticas e colaboração de equipe.
FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Auditoria em saúde para qualificar a assistência: uma reflexão necessária / Health audit to qualify care: a necessary reflection / Auditoría sanitaria para calificar la asistencia: una reflexión necesaria.		
Autores:	Gisele Caroline Richi Fabro; Lucieli Dias Pedreschi Chaves; Karlla Raryagme Teixeira; Mariana Fraga de Figueiredo; Venisse Paschoalin Maurin; Josué Souza Gleriano.		
Idioma:	Português, inglês e espanhol.		
Método do estudo/Evidências:	Estudo reflexivo. Evidência: 6		
Objetivo:	Refletir acerca da auditoria em saúde como instrumento para qualificar a assistência.		

Referência:	FABRO, Gisele Caroline Rich <i>et al.</i> Auditoria em saúde para qualificar a assistência: uma reflexão necessária. CuidArte Enfermagem . São Paulo, 2020. Disponível em: http://www.webfipa.net/facfipa/ner/sumarios/cuidarte/2020v2/p.147-155.pdf . Acesso em 30, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Gerenciamento de processos, educação continuada, auditorias, tomada de decisões, gerenciamento de recursos, gerenciamento financeiro, gerenciamento da qualidade da assistência, melhoria de indicadores.	Recursos humanos, materiais, financeiros.	Desafios de caráter educativo e mudança de práticas devido a serem atividades contínuas e sistemáticas.	Quando se detêm conhecimentos e entendimento acerca de auditoria a organização possui melhores processos de gestão, planejamento, educação continuada, melhora da assistência.
FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Interação profissional na gestão da tríade: educação permanente em saúde, segurança do paciente e qualidade.		
Autores:	Cintia Koerich; Alacoque Lorenzini Erdmann; Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni.		
Idioma:	Inglês, português e espanhol.		
Método do estudo/Evidência:	Trata-se de um estudo qualitativo, que utilizou a vertente estruturalista da Teoria Fundamentada em dados como referencial metodológico. Evidência:4		
Objetivo:	Compreender como acontece a interação profissional na estrutura organizacional hospitalar para a gestão da educação permanente em saúde a fim de garantir a segurança do paciente e a qualidade do cuidado de enfermagem.		
Referencia:	KOERICH, Cintia; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo. Professional interaction in management of the triad: Permanent Education in Health, patient safety and quality. Rev. Latino-Am. Enfermagem , v. 28. 2020. Disponível em: < http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692020000100414&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em: 30, ago,2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional

Planejamento, participação, supervisão, apoio e cobrança de projetos e ações acerca de segurança e qualidade. Motivação, engajamento, liderança e realização de educação permanente em saúde com a equipe. Gestão compartilhada com participação interdisciplinar. Realizar e propor treinamentos acerca de protocolos de qualidade e segurança.	Recursos humanos, materiais.	Alta rotatividade dos cargos de gestão, falta de formação e experiência na área da gestão, gestão não adequada dos recursos materiais e humanos e a não continuidade de projetos. Baixa adesão a protocolos de segurança e qualidade.	Com uma boa relação interpessoal existem resultados como melhora da qualidade e segurança dos serviços ofertados. Maior adesão e consciência de funcionários a protocolos e projetos.
--	------------------------------	---	---

FICHAMENTO

I. Identificação			
Título:	Participatory planning and quality assessment: contributions of a nursing management technology / Planificación participativa y evaluación de la calidad: contribuciones de una tecnología de gestión en enfermería / Planejamento participativo e avaliação da qualidade: contribuições de uma tecnologia de gestão em enfermagem.		
Autores:	Lara Vandresen; Denise Elvira Pires de Pires; Maria Manuela Martins; Elaine Cristina Novatzki Forte; Jorge Lorenzetti.		
Idioma:	Português, inglês e espanhol.		
Método do estudo/Evidência:	Pesquisa Convergente Assistencial articulando investigação e intervenção na prática. Evidência:4		
Objetivo:	Analisar resultados do planejamento participativo e indicadores de avaliação da qualidade da assistência de enfermagem, em unidade de internação hospitalar com utilização de uma tecnologia de gestão.		
Referência:	VANDRESEN, Lara <i>et al.</i> Participatory planning and quality assessment: contributions of a nursing management technology. Esc. Anna Nery . v. 23. 2019. Disponível em: < http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452019000200227&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em: 30, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Gestão das unidades de internação hospitalares. Engajar equipe. Promover um ambiente de trabalho favorável. Selecionar, difundir e avaliar a implementação de POP (procedimento operacional padrão). Definir plano de	Recursos humanos, físicos, tecnológicos.	Dificuldade de entendimento do planejamento como ferramenta de gestão. Dificuldade de engajamento da equipe para um planejamento participativo. Falta de tempo	Com a utilização de um planejamento participativo a gestão de enfermagem utiliza de uma importante ferramenta em unidades de internação facilitando a realização e análise de atividades de planejamento e avaliação da qualidade da assistência de

atividades. Avaliar a notificação de eventos adversos ocorridos. Análise de indicadores de qualidade. Utilização de tecnologia de gestão para análise da qualidade e assistência.		para aplicar plano de atividades. Falta de cultura institucional de realização de planejamento em unidades de internação de hospitais.	enfermagem e maior satisfação do cliente nesta avaliação. Com a utilização e enfermeiros capacitados na utilização de tecnologias de gestão há facilitação de comunicação da equipe multiprofissional, usuários, acompanhantes e familiares de pacientes.
---	--	--	---

FICHAMENTO

I. Identificação	
Título:	A motivação na prática do enfermeiro gestor: Um contributo para o comprometimento organizacional / Motivation in the practice of nurse managers: A contribution to organizational commitment.
Autores:	Severino Sabino da Silva Junior.
Idioma:	Português e inglês.
Método do estudo/Evidência:	Pesquisa quantitativa, descritiva, transversal, com 16 enfermeiros gestores do serviço público de saúde da região centro de Portugal, utilizou-se um questionário on-line contendo a Multidimensional Work Motivation Scale e a Escala do Comprometimento Organizacional. Evidencia: 4
Objetivo:	Analisar os níveis de motivação dos enfermeiros gestores e relacionar com o comprometimento organizacional.
Referência:	JUNIOR, Severino Sabino da Silva. A motivação na prática do enfermeiro gestor: um contributo para o comprometimento organizacional. BDEF - Enfermagem , Portugal, março, 2022. Disponível em: http://web.esenfc.pt/?url=rzMSSIOM . Acesso em: 26, ago, 2023.

II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Motivar o desenvolvimento da equipe por ele gerida de forma técnica e profissional; coordenar para a oferta de serviços de qualidade e melhora de ambientes que contribuem para isso; Gestão de recursos humanos; disponibilizar recursos, gestão de conflitos.	Recursos humanos.	Complexidade da gestão nas instituições de saúde que exige atualização técnico científica de saberes e de competências do enfermeiro. Experiência na gestão em enfermagem.	Quanto mais elevada for a motivação autônoma e controlada dos colaboradores inseridos em uma instituição, maior será o seu comprometimento com a instituição e seu alto desempenho.

FICHAMENTO

I. Identificação	
Título:	O papel do enfermeiro gestor na gestão de conflitos / The role of nurse managers in conflict management.
Autores:	David Lopes Costa.

Idioma:	Português e Inglês.		
Método do estudo/Evidência:	Pesquisa descritiva, exploratória e de caráter quantitativo. Evidência:4		
Objetivo:	Objetivo de estudar a relação entre as competências dos gestores num centro hospitalar e a gestão de conflitos, com a finalidade de poder influenciar as Políticas dentro desta unidade.		
Referência:	COSTA, David Lopes. O papel do enfermeiro gestor na gestão de conflitos. BDEF- enfermagem . Portugal, nov, 2021. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/38980 . Acesso em: 28, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Mediador de conflitos, promover trabalho em equipe, motivando a equipe, liderança. Pensar de forma estratégica, adequar-se às necessidades. Responder expectativas e objetivos da organização. Assegurar a segurança e satisfação dos profissionais. Gestão financeira para obter os melhores resultados com os menores custos associados, seja gasto com recursos materiais e recursos humanos.	Humanos (equipe, clientes), financeiros.	Tomada de decisão, gestão de pessoas, gestão de processos e instituições, influenciar na política da instituição, tornar-se um elemento ativo pelas decisões que toma. Pressões do ponto de vista financeiro. Divergência de interesses.	Com uma boa gestão financeira, é possível que o enfermeiro gestor consiga uma melhora na qualidade assistencial juntamente a uma redução de custos associados de recursos materiais e humanos. Tudo isso associado a promoção de um bom trabalho em equipe, engajamento da mesma e com pensamentos estratégicos voltados as necessidades da instituição.
FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Best leadership practices of nurses in hospital risk management: case study / Mejores prácticas de liderazgo de enfermeras en la gestión de riesgos hospitalarios: estudio de caso / Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso.		
Autores:	Mônica Emanuele Köpsel Fusaria; Betina Hörner Schlindwein Meirelles; Gabriela Marcellino de Melo Lanza; Veridiana Tavares Costa.		
Idioma:	Inglês e Português.		
Método do estudo/Evidência:	Estudo explanatório e descritivo, de abordagem qualitativa. Evidência:4		
Objetivo:	Evidenciar as melhores práticas de liderança dos enfermeiros que contribuem para gestão de risco hospitalar.		
Referência:	FUSARI, Mônica Emanuele Köpsel <i>et al.</i> Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. Rev		

Gaúcha Enferm. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200194 . Acesso em: 29, ago, 2023.			
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Elaboração de documentos, protocolos, normas e rotinas, responsável pela segurança do paciente, capacidade para avaliar os perfis, habilidades técnicas e comportamentos da sua equipe, para poder alocá-los. Gestão de riscos hospitalares.	Humanos.	Desvio de qualidade dos insumos, falta de recursos materiais, estruturais e humanos das instituições, falhas de planejamento e processos	A presença dos enfermeiros líderes nos hospitais, que exige uma aliança entre o conhecimento e a prática profissional adequada, interação com o ambiente e suas equipes, conseguem obter resultados de trabalho positivos e consequentemente para o sucesso e reconhecimento da instituição.
FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Executive coaching para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes / Executive coaching to the development of competences of nurse leaders / Coaching ejecutivo para el desarrollo de habilidades de enfermeras líderes		
Autores:	Jouhanna do Carmo Menegaz e Victoria Malcher Silva Fontes		
Idioma:	Inglês e Português.		
Método do estudo/Evidência:	Pesquisa qualitativa, descritivo e analítico. Evidência:4		
Objetivo:	Analisar o desenvolvimento de competências individuais de enfermeiras líderes em sessões de peer coaching.		
Referência:	MENEGAZ, Jouhanna do Carmo; FONTES, Victoria Malcher Silva. Executive coaching para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes. Rev. Min. Enferm. Belo Horizonte, 2020. v. 24. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20200010 . Acesso em: 31, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
O trabalho do enfermeiro é caracterizado por vincular processos assistenciais, gerenciais, educativos, investigativos e políticos, o que o torna intenso e complexo.	Humanos, físicos.	Ambientes estressantes, afrouxamento de vínculos e percepção de perda de direitos.	É favorável para a instituição o desenvolvimento de habilidades chaves como estabelecer objetivos, gestão do tempo, comunicação, supervisão, resolução de conflitos, processo administrativo, delegação, liderança,

			trabalho em equipe, tomada de decisão e educação permanente. Tornam o serviço mais produtivo e gerando satisfação da equipe e instituição. Impulsionar o potencial dos profissionais e promover transformação na cultura organizacional. Promove melhoria nas relações entre líderes e liderados, permitindo avanços significativos no alcance de metas institucionais.
--	--	--	---

FICHAMENTO

I. Identificação	
Título:	Autopercepção de enfermeiros hospitalares sobre sua habilidade decisória.
Autores:	Pamela Regina dos Santos; Maristela Saete Maraschin; Mateus Souza da Luz; Nelsi Saete Tonini; Letícia Katiane Martins; João Lucas Campos de Oliveira.
Idioma:	Português.
Método do estudo/ Evidência:	Pesquisa descritiva-exploratória, de abordagem quantitativa. Evidência:4
Objetivo:	Identificar a auto percepção de enfermeiros hospitalares sobre sua habilidade decisória.
Referência:	SANTOS, Pamela Regina dos et al. Autopercepção de enfermeiros hospitalares sobre sua habilidade decisória. Revista Nursing , 2019. Disponível em: https://revistanursing.com.br/index.php/revistanursing/article/view/277/261 . Acesso em: 30, ago, 2023.

II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Tomada de decisão. Resolução de problemas. Gestão de inovação. Liderança participativa.	Humanos e materiais.	Planejar um plano de implementação após tomada de decisão. Não estar 100% seguro para tomar decisões.	Têm-se que o entendimento acerca de situações e experiência e estudo acerca de pontos que necessitam de melhoria são essenciais para melhora do processo decisório e possível alcance de excelência de serviços prestados.

FICHAMENTO

I. Identificação	
Título:	Desafios de enfermeiros gestores no trabalho em hospitais brasileiros e portugueses: estudo de métodos mistos.
Autores:	Lara Vandresen, Denise Elvira Pires de Pires, Letícia de Lima Trindade, Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro, Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva Martins e Mariana Mendes.

Idioma:	Inglês e Português.
Método do estudo/Evidência:	Pesquisa de métodos mistos, abordagem explicativa sequencial. Evidência: 2
Objetivo:	Analisar os desafios presentes no trabalho de enfermeiros gestores no contexto hospitalar, no Brasil e em Portugal.
Referência:	VANDRESEN, Lara <i>et al.</i> Desafios de enfermeiros gestores no trabalho em hospitais brasileiros e portugueses: estudo de métodos mistos. Texto & contexto enfermagem , jan. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2023-0059pt . Acesso em: 27, ago, 2023.

II. Sobre:

Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Utilização de ferramentas de gestão, com ênfase no planejamento. Liderança e gestão participativa. Planejamento de ações assistenciais e gerenciais. Gestão de pessoas. Gestão de conflitos. Educação permanente em saúde, capacitação quanto ao uso de tecnologias. Gestão de materiais e processos assistenciais.	Recursos humanos, materiais.	Utilização de ferramentas de gestão, com ênfase no planejamento. Falta de conhecimento a tecnologias. Carência de materiais necessários a assistência. Gestão de processos assistenciais e gestão de materiais. Absenteísmo.	Com a utilização de ferramentas de gestão, com ênfase no planejamento, sendo ele um alicerce para o bom desempenho das equipes e reconhecimento do trabalho. Melhoria da qualidade e segurança de serviços ofertados. Maior desenvolvimento de equipe. Promoção de satisfação no trabalho. Se ineficaz a gestão de processos assistenciais ocorre sobrecarga de trabalho da equipe e falta de qualidade e segurança na assistência.

FICHAMENTO

I. Identificação

Título:	Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem.
Autores:	Filipe Medeiros Aguiar Rodrigues, Rui Pedro Gomes Pereira e Maria Manuela Martins.
Idioma:	Inglês e Português.
Método do estudo/Evidência:	Estudo descritivo, exploratório e correlacional. Evidência:4
Objetivo:	Avaliar a preparação organizacional de um hospital para suportar a translação do conhecimento e a sua incorporação na prática clínica; identificar as dimensões prioritárias a desenvolver, capazes de suportar a translação do conhecimento e a sua incorporação na prática clínica.
Referência:	RODRIGUES, Filipe Medeiros Aguiar; PEREIRA, Rui Pedro Gomes; MARTINS, Maria Manuela. Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem. Acta Paulista De Enfermagem , jan. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO00551 . Acesso em: 27, ago, 2023.

II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Liderança. Realização de práticas baseadas em evidências. Gestão de mudanças. Bom domínio dos instrumentos de gestão. Engajar equipe.	Recursos Humanos.	Formação continua no exercício profissional com falta de apoio por parte das organizações. Dificuldade nos instrumentos de gestão, em especial no planejamento. Resistência a mudança.	Com uma melhor adaptação a mudanças e melhorias ocorrem melhora da qualidade dos serviços ofertados.
FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Tecnologias utilizadas pelos gestores de enfermagem nos hospitais portugueses		
Autores:	Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva Martins, Letícia de Lima Trindade, Lara Vandresen, Maria José Mesquita Gomes Correia Leite, Carla Marina Gomes Pereira e Maria José Lumini Landeiro.		
Idioma:	Inglês e Português		
Método do estudo/Evidência:	Estudo quantitativo transversal. Evidência: 2		
Objetivo:	Analisar a associação entre as características dos enfermeiros gestores e a utilização de tecnologias de informação nos hospitais portugueses.		
Referência:	MARTINS, Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva <i>et al.</i> Technologies used by nursing managers in Portuguese hospitals. Revista Gaúcha de Enfermagem , 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190294 . Acesso em: 27, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional

Inovação, gestão de conhecimento digital. Educação tecnológica. Liderança. Desenvolvimento de pessoas. Habilidades de informática.	Recursos materiais e humanos.	Tempo de experiência. Falta de reconhecimento de liderança como atributo. Problemas de apoio da instituição na formação de líderes. Cultura organizacional. Alto custo de novas tecnologias.	Quando bem dominadas as tecnologias de informação e comunicação melhoram o relacionamento e promovem melhores eficiências nos processos de trabalho de serviços de saúde e contribuem com a qualificação da gestão de enfermagem, melhora de indicadores de qualidade. Promovem a segurança dos clientes e bem-estar do trabalhador.
FICHAMENTO			
I. Identificação			
Título:	Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar.		
Autores:	Ana Gracinda Ignácio da Silva; Fabia Jamilli Nascimento da Silva; Fabrícia da Costa; Gisele da Costa Alcântara; Gabriel Fazzi Costa.		
Idioma:	Português.		
Método do estudo/Evidência:	Estudo prognóstico/Pesquisa qualitativa. Evidência:4		
Objetivo:	Descrever as boas práticas de liderança em enfermagem realizadas por enfermeiros no contexto de um hospital público de Belém-Pará. Especificamente, levantar práticas de liderança no contexto hospitalar.		
Referência:	SILVA, Ana Gracinda Ignácio da <i>et al.</i> Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. Nursing (São Paulo), 17 maio 2021. Disponível em: https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/en/biblio-1253336 . Acesso em: 27, ago, 2023.		
II. Sobre:			
Atuação/ atividades desenvolvidas pelo enfermeiro gestor:	Recursos gerenciados pelo enfermeiro em hospitais (humanos, físicos, materiais/medicamentos e financeiros):	Desafios e fragilidades na gestão em enfermagem.	Repercussões da gestão em enfermagem no desempenho institucional
Liderança. Comprometimento com a missão e objetivos da organização. Engajar a equipe. Resolução de problemas. Gestão de pessoas e resultados. Controle de eventos adversos, estabelecimento de procedimentos operacionais e protocolos. Educação continuada.	Recursos humanos.	Descompromisso com o trabalho e atividades, problemas pessoais, desmotivação com relação a remuneração, conflito com a chefia, falta de conhecimento e experiência.	Maior desenvolvimento de equipe. Alcance de metas da organização. Maior qualidade de serviços prestados e segurança.

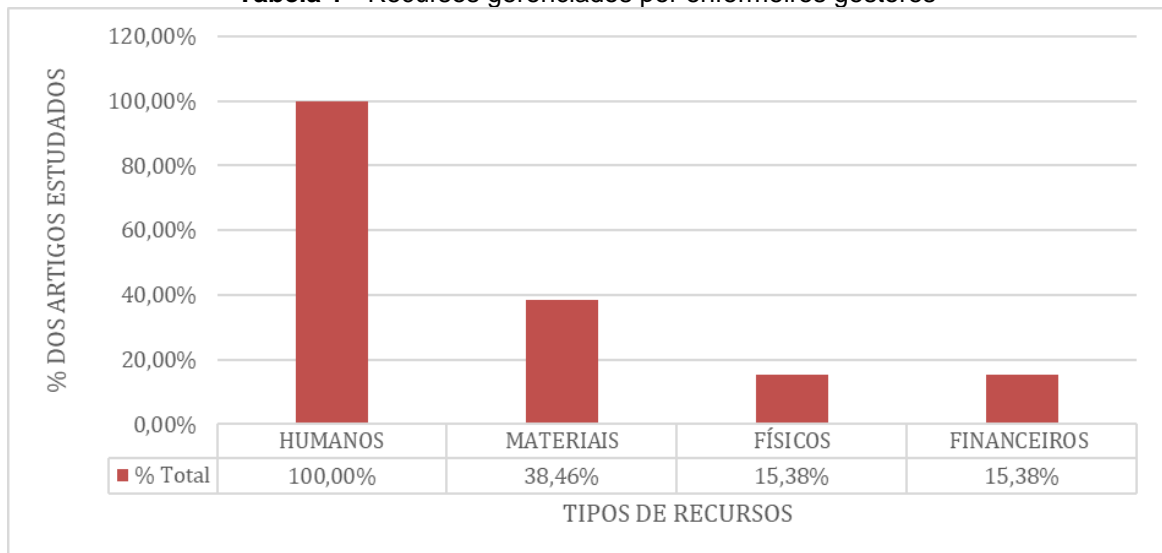
Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Para a compilação dos resultados encontrados foram contabilizados e tabulados de acordo com as questões dispostas no fichamento, em seguida os resultados foram tabulados e organizados em tabelas e gráficos para apresentação da síntese.

Sobre a atuação do enfermeiro gestor em instituições hospitalares, 61,54% dos artigos citaram a liderança participativa e gestão compartilhada, 61,54% dos artigos desenvolvimento de pessoas e/ou educação continuada. 53,85% relatam o gerenciamento de processos e/ou implementação de pops e protocolos; 46,15% cita também como atuação dos enfermeiros gestores engajar pessoas; 38,46% o gerenciamento de recursos (sejam materiais, financeiros, humanos); 38,46% o gerenciamento da qualidade e/ou utilização de tecnologias para melhoria da mesma; 30,77% mediador de conflitos/ resolução de problemas. A respeito dos recursos gerenciados pelos enfermeiros gestores, foi obtido que 100% dos artigos estudados apontaram recursos humanos como o principal, 38,46% apontaram também materiais e 15,38% foi apontado tanto para físicos e financeiros como apresentado na tabela nº 1.

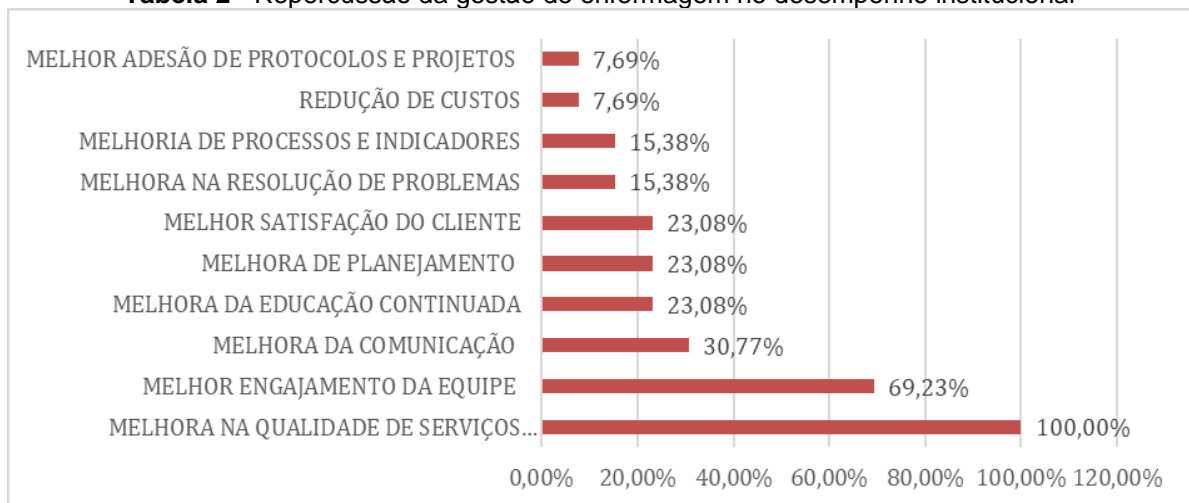
Na questão que norteava os desafios e fragilidades enfrentados foi contabilizado que 46,15% ficou com o gerenciamento e adesão de processos e/ou implementação de POPs e protocolos e também para a dificuldade em ferramentas de gestão, em especial para o planejamento; 38,46% fala acerca da fragilidade no gerenciamento de recursos (sejam materiais, financeiros, humanos); 30,77% na falta de experiência na área da gestão; 23,08% em desenvolvimento de pessoas e/ou educação continuada; 15,38% o desafio se encontra também em engajar pessoas e liderança. Na última questão, em que abordava a repercussão da gestão de enfermagem no desempenho institucional, se obteve que 100% dos artigos relataram que uma boa gestão de enfermagem impacta de forma positiva na melhora da qualidade dos serviços prestados; 69,23% relata o melhor engajamento da equipe; 30,77% melhora da comunicação; 23,08% a melhora da educação continuada, melhora da utilização da ferramenta de gestão, com ênfase no planejamento e melhora da satisfação do cliente; 15,38% descreve melhora na resolutividade de problemas e melhora de processos e indicadores, como descrito na tabela nº2.

Tabela 1 - Recursos gerenciados por enfermeiros gestores



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Tabela 2 - Repercussão da gestão de enfermagem no desempenho institucional



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

4 DISCUSSÃO

A gestão de enfermagem é um cargo de extrema relevância em instituições hospitalares e é também conhecida por ser a área que promove a atenção indireta ao paciente, possuindo funções de chefia, coordenação, planejamento e avaliação das atividades de enfermagem (Silva *et al.* 2022 e Varanda *et al.* 2021). Entre essas funções estão motivar o desenvolvimento da equipe, gestão de conflitos, promover a educação continuada (Costa, 2021), e como diz em Vandresen *et al.* (2019) exercendo a liderança com planejamentos participativos, engajando e capacitando para uma maior garantia de qualidade em serviços oferecidos.

Robinson *et al.* (2018) e Vandresen *et al.* (2019) relatam sobre outro foco do enfermeiro gestor, sendo o trabalhar para o alcance de metas das empresas. Seja traçando plano de atividades, análise de indicadores de qualidade e instituição de protocolos, tudo isso alinhado com a instituição e seus valores. Em contrapartida, Varanda *et al.* (2021) e Drago *et al.* (2020) relatam sobre a importância do desenvolvimento de liderança por parte de enfermeiros recém-formados que vivenciam desafios em tomadas de decisões, gestão e autonomia por falta de experiência e preparo durante a graduação. Fato tal que exige cada vez mais de docentes o desenvolvimento e práticas pedagógicas que instiguem e expandam o avanço de habilidades de liderança e autonomia para os futuros enfermeiros, uma vez que são tantos recursos por eles gerenciados, principalmente por enfermeiros gestores.

Costa (2021) menciona também sobre a pressão exercida em um enfermeiro gestor, a pressão sobre a gestão financeira, tendo que é cobrado do mesmo a melhor qualidade assistencial sobre os menores custos associados. Tendo em vista que, a área da enfermagem predomina instituições hospitalares e a gestão de materiais são baseadas em recursos limitados e escassos devido a grade orçamentária disponível.

Fabro (2020), demonstram bastante acerca da necessidade de um bom enfermeiro gestor e seus conhecimentos acerca de seus recursos gerenciados sejam humanos, físicos, materiais e financeiros, relacionados a auditoria e creditações das instituições. Elas que estabelecem a implementação de padrões visando a melhora da assistência clínica e conhecer a real necessidade e em que pontos a instituição deve focar para um melhor progresso. Considerando também como função do gestor a educação permanente de sua equipe conectadas a segurança dos pacientes,

humanização, inovação e por conseguinte uma melhor qualidade de serviços, Koerich; Erdmann; Lanzoni. (2020) descreve tais funções conectadas a uma boa interação profissional seja com equipe gerida pelo enfermeiro ou pela equipe multiprofissional.

Conforme descrito por Vandresen *et al.* (2023) os principais obstáculos enfrentados pelos enfermeiros estão concentrados nas esferas da gestão de pessoas, gestão de processos assistenciais e gestão de materiais. Koerich; Erdmann; Lanzoni. (2020) refere a alta rotatividade dos cargos de gestão, a falta de formação e experiência, como fatores que possuem consequências na gestão não adequada dos recursos materiais e humanos e a não continuidade de projetos, justificando as falhas que impactam nos desafios e fragilidades mencionados, como também ressaltado por Silvia Junior (2022) e Martins *et al.* (2020). Outro déficit identificado é a falta de tomada de decisão, citado por Costa (2021), que impacta em todas as áreas vinculadas à liderança e gestão.

Sobre a perspectiva do desenvolvimento de pessoas e educação continuada, foi identificado por Rodrigues; Pereira; Martins (2023), um déficit na formação continuada dos profissionais, que também é reforçado por Silva *et al.* (2022), e complementa, que há uma dificuldade em manter a equipe engajada no desenvolvimento profissional, através dos treinamentos realizados pelas instituições. Vandresen *et al.* (2019) também identificou a dificuldade de engajamento da equipe, porém, para implementação e formulação do planejamento participativo. Conforme, Rodrigues; Pereira; Martins (2023) é necessário a capacitação dos enfermeiros, em uma esfera de educação continuada, para a utilização da investigação em uma atitude de proatividade e permanente questionamento da prática, através de ações formativas que respondam às necessidades solicitadas.

No contexto da adesão de processos e protocolos Koerich; Erdmann; Lanzoni. (2020), refere a não adesão no âmbito da segurança do paciente e da notificação de eventos adversos, e por Fusari *et al.* (2021), na gestão de riscos, e ressalta falhas no planejamento e processos institucionais. Sobre as ferramentas de gestão, Vandresen *et al.* (2019) refere a falta de tempo para aplicar o plano de atividades e a falta de cultura institucional na realização do planejamento, pois alguns colaboradores, possuem dificuldade em ver o planejamento como uma ferramenta da gestão em enfermagem, o que reforça a necessidade de treinamento aos colaboradores, como já relatado Rodrigues; Pereira; Martins (2023).

Diante disso, Leal *et al.* (2022) e Menegaz; Fontes (2020) entram em acordo quando discorrem sobre o impacto que um bom gestor tem sobre os resultados positivos de uma instituição, pois quando um enfermeiro não possui capacidade e conhecimento o suficiente para gerar e liderar sua equipe, conseqüentemente, não terá um bom desempenho do seu setor, trazendo péssimo resultado para instituição. Além disso, Menegaz; Fontes (2020) reforça a necessidade de aprofundar conhecimentos para o desenvolvimento de competências de enfermeiros, porque quando se foca em competências e aprofunda nos conhecimentos de liderança, terá uma boa gestão e um desempenho positivo para empresa.

Ribeiro *et al.* (2023) contextualiza que a tomada de decisão gerencial é uma competência do enfermeiro hospitalar presente no cotidiano do seu trabalho, o que o torna um profissional muito requisitado para as resoluções dos problemas e conflitos que envolvem a unidade, o paciente e os cuidados prestados a ele, portanto o enfermeiro requer diversos saberes a fim de atender às necessidades e resolver as demandas promovendo excelência no atendimento e a satisfação do paciente, tendo como resultado positivo para a instituição.

Sendo assim, de acordo com Fusari *et al.* (2021) a presença dos enfermeiros gestores nos hospitais, que exige uma aliança entre o conhecimento e a prática profissional adequada, interação com o ambiente e suas equipes, conseguem obter resultados de trabalho positivos e conseqüentemente para o sucesso e reconhecimento da instituição.

5 CONCLUSÃO

Por meio da síntese do conhecimento acerca da atuação do enfermeiro na gestão hospitalar, conclui-se que as principais atividades desenvolvidas estão relacionadas à gestão de pessoas, dados estes presentes em 100% dos estudos analisados. Na gestão de pessoas o enfermeiro desempenha atividades de liderança, gestão participativa, desenvolvimento de equipe, gestão de conflitos, engajamento de pessoas e resolução de problemas. O Enfermeiro gestor atua também no gerenciamento de processos e implantação de protocolos e rotinas. Evidenciou-se discreta participação do enfermeiro na gestão de recursos materiais, físico e financeiros, sendo estes citados em apenas 34% dos estudos analisado.

Sobre os desafios na gestão em saúde constatou-se o gerenciamento e a adesão das equipes em processos e protocolos, fragilidade no gerenciamento de recursos. Observa-se também como desafio a falta de experiência do enfermeiro na gestão e fragilidade de conhecimento na temática. Dificuldade no gerenciamento de pessoas no que tange o desenvolvimento, educação continuada e liderança.

Sobre os benefícios da gestão em enfermagem nas instituições hospitalares 100% dos estudos relatam que uma boa gestão de enfermagem impacta de forma positiva na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Como lacunas de conhecimento identificamos que apenas 15,38% dos estudos abordam a participação do enfermeiro na gestão de recursos financeiros, o que se sugere novas pesquisas e estudos acerca também desta temática.

REFERÊNCIAS

BRANCALION, Fernanda Novaes Moreno; LIMA, Antônio Fernandes Costa. Process-based Management aimed at improving health care and financial results. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, maio 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0333en>. Acesso em: 27, ago, 2023.

CAMPANHA, Raisa Tatim *et al.* Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 12, e40591211301, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>. Acesso em: 15, mar, 2023.

COSTA, David Lopes. O papel do enfermeiro gestor na gestão de conflitos. **BDEFN-enfermagem**, Portugal, novembro, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/38980>. Acesso em: 28, ago, 2023.

CUNHA, Carla Rafaela Teixeira *et al.* Adesão de enfermeiros a um protocolo de prevenção de quedas [Nurses' adherence to a fall prevention protocol] [Adherencia de enfermeros a un protocolo de prevención de caídas]. **Revista Enfermagem UERJ**, [S.l.], v. 30, p. e63462, abr. 2022. ISSN 2764-6149. Disponível em: <https://www.e-ublicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/63462/41808>. Acesso em: 21 mar. 2023.

DRAGO, Laila Crespo *et al.* Sofrimento moral de enfermeiros gerentes em um hospital universitário. **Revista online de pesquisa- Cuidado é fundamental, UFERJ**. Rio de Janeiro, Jan/Dez, 2020. Disponível em: <https://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/7776/pdf>. Acesso em: 29, ago, 2023.

FABRO, Gisele Caroline *et al.* Contribuições da auditoria para gestão na atenção hospitalar: Revisão integrativa. **Cuidarte Enfermagem**. 2021 jul.-dez.; 15(2):253-262. Disponível em <http://www.webfipa.net/facfipa/ner/sumarios/cuidarte/2021v2/p.253-262.pdf>. Acesso em: 18, mar, 2023.

FABRO, Gisele Caroline Rich. Auditoria em saúde para qualificar a assistência: uma reflexão necessária. **CuidArte Enfermagem**. São Paulo, 2020. Disponível em: <http://www.webfipa.net/facfipa/ner/sumarios/cuidarte/2020v2/p.147-155.pdf>. Acesso em: 30, ago, 2023.

FACIAO, Beatriz Helen *et al.* Instrumentos para Avaliação de Competências de Liderança em Enfermagem: Uma revisão da literatura. **Enfermería (Montevideú)**, Montevideú, v. 11, n. 2, e2801, dezembro de 2022. Disponível em http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2393-66062022000201202&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18, mar, 2023.

FUSARI, Mônica Emanuele Köpsel *et al.* Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. **Rev Gaúcha Enferm**.

2021;42(esp):e20200194. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200194>. Acesso em: 29, ago, 2023.

KOERICH, Cintia; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo. Professional interaction in management of the triad: Permanent Education in Health, patient safety and quality. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. v. 28. 2020. Disponível em http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692020000100414&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30, ago, 2023.

LEAL, Laura Andrian *et al.* Competências gerenciais e estratégias de ensino para estudantes de graduação em enfermagem: visão de docentes. **Rev. Enferm. UFSM**, v.12, e34, p.1-18, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2179769267133>. Acesso em: 29, ago, 2023.

MARTINS, Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva *et al.* Technologies used by nursing managers in Portuguese hospitals. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190294>. Acesso em: 27, ago, 2023.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. **Texto contexto-Enferm**. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2017-0204>. Acesso em: 30, out, 2023.

MENEGAZ, Joughanna do Carmo; FONTES, Victoria Malcher Silva. Executive coaching para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes. **Rev. Min. Enferm**. Belo Horizonte, 2020. v. 24, e1281. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20200010>. Acesso em: 31, ago, 2023.

RIBEIRO, Nilva Maria *et al.* Tomada de Decisão Gerencial do Enfermeiro da Área Hospitalar: construção e validação de cenário de simulação. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6149.3768>. Acesso em: 30, ago, 2023.

ROBINSON, Ruthie *et all.* Aquisições hospitalares: A perspectiva do enfermeiro chefe executivo. **Nursing Management (Springhouse)**. 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29846292/>. Acesso em: 29, ago, 2023.

RODRIGUES, Filipe Medeiros Aguiar; PEREIRA, Rui Pedro Gomes; MARTINS, Maria Manuela. Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem. **Acta Paulista De Enfermagem**, jan. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO00551>. Acesso em: 27, ago, 2023.

RODRIGUES, Wellington Pereira *et al.* A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. 11. ed. **Revista Saúde em Foco**, 2019. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10>. Acesso em: 15, mar, 2023.

SANTOS, José Luís Guedes dos *et al.* Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**. 2013, v. 66, n. 2. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016> . Acesso em: 27, jun, 2023.

SANTOS, Pamela Regina dos *et al.* Autopercepção de enfermeiros hospitalares sobre sua habilidade decisória. **Revista Nursing**, 2019; 22 (251): 2829-2833. Disponível em: <https://revistanursing.com.br/index.php/revistanursing/article/view/277/261>. Acesso em: 30, ago, 2023.

SILVA, Ana Gracinda Ignácio da *et al.* Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. **Nursing** (São Paulo), 17 maio 2021. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/en/biblio-1253336>. Acesso em: 27, ago, 2023.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis da *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**. v. 26. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>. Acesso em: 29, ago, 2023.

SILVA JUNIOR, Severino Sabino da. A motivação na prática do enfermeiro gestor: um contributo para o comprometimento organizacional. **BDEFN - Enfermagem**, Portugal, março, 2022. Disponível em: <http://web.esenfc.pt/?url=rzMSS10M>. Acesso em: 26, ago, 2023.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Integrative review: what is it? How to do it?. **Original Article Einstein**, São Paulo, v. 8, n. 1 pp. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?lang=en>. Acesso em: 5, jun, 2023.

VANDRESEN, Lara *et al.* Desafios de enfermeiros gestores no trabalho em hospitais brasileiros e portugueses: estudo de métodos mistos. **Texto & contexto enfermagem**, jan. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2023-0059pt>. Acesso em: 27, ago, 2023.

VANDRESEN, Lara *et al.* Participatory planning and quality assessment: contributions of a nursing management technology. **Esc. Anna Nery**. v. 23, n. 2, e20180330, 2019 . Disponível em: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452019000200227&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30, ago, 2023.

VARANDA, Patrícia Alves Galhardo *et al.* Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**. 2021. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/4239>. Acesso em: 30, ago, 2023.