



O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA

THE NURSE IN FRONT OF HEALTH SERVICES MANAGEMENT: INTEGRATIVE REVIEW

LA ENFERMERA ANTE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS SANITARIOS: REVISIÓN INTEGRADORA

Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante¹, Maria Renita Burg²

e381756

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i8.1756>

PUBLICADO: 08/2022

RESUMO

Introdução: A atuação do enfermeiro na saúde se configura em aderir à possibilidade de responder às demandas sociais que perpassam pelos quatro eixos fundamentais da práxis em saúde. O enfermeiro exerce as atividades de enfermagem cabendo-lhe a organização do ambiente terapêutico em todos os aspectos. Ele é o profissional que, legalmente, apresenta competências para o exercício da gerência nos serviços de saúde dentro da equipe multidisciplinar. **Objetivo:** Identificar na literatura as publicações referentes à gestão do cuidado na prática do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Foi realizada busca nas bases de dados BVS e SCIELO. Critérios de inclusão: artigos originais disponíveis *on-line* na íntegra, publicados em português no período de 2016 a 2021. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo temática. **Resultados:** A assistência e a gerência são apontadas como essenciais na formação do enfermeiro, uma vez que a gerência do cuidado envolve relação entre o saber-fazer gerenciar e o saber-fazer cuidar. O uso dos sistemas de informação na gestão em enfermagem fortalece a organização do serviço e aprimora a assistência e a qualidade do cuidado. Já a educação permanente garante a transformação das práticas dos serviços de saúde. **Conclusão:** A atuação gerencial do enfermeiro cria condições adequadas para a assistência ao paciente mediante as circunstâncias que demandam o cuidado integral, bem como para a tomada de decisão, para a mediação de conflitos, também para a capacidade de liderança, de planejamento, implementação e avaliação do cuidado prestado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão em saúde. Enfermagem. Organização e administração.

ABSTRACT

Introduction: The role of nurses in health is configured in adhering to the possibility of responding to social demands that permeate the four fundamental axes of health praxis. The nurse performs nursing activities and is responsible for organizing the therapeutic environment in all aspects. He is the professional who, legally, has competences for the exercise of management in health services within the multidisciplinary team. **Objective:** To identify in the literature publications referring to care management in the practice of nurses in the management of health services. **Methodology:** This is an integrative literature review. A search was carried out in the VHL and SCIELO databases. Inclusion criteria: original articles available online in full, published in Portuguese from 2016 to 2021. Data were analyzed based on thematic content analysis. **Results:** Assistance and management are identified as essential in the training of nurses, since care management involves a relationship between the know-how to manage and the know-how to care for. The use of information systems in nursing management strengthens the organization of the service and improves care and the quality of care. On the other

¹ Enfermagem da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), em Canoas, Rio Grande do Sul (RS). É membro da Liga Acadêmica de Cuidados Intensivos (LACIN) da ULBRA, em Canoas, RS.

² Enfermagem pela Faculdade de Enfermagem Medianeira de Santa Maria e mestrado em Saúde Coletiva pela Universidade Luterana do Brasil. Docente - graduação da Enfermagem e Medicina da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), e docente pós-graduação Lato-Sensu da ULBRA. Coordenadora do PET- Interprofissionalidade ULBRA em parceria com a Secretaria Municipal da Saúde de Canoas no Projeto de Vacinas. Coordenadora da Residência Multiprofissional em Atenção Básica/Saúde da Família da ULBRA. Tutora de Núcleo da Residência Multiprofissional. Membro do grupo de Pesquisa do Curso de Enfermagem: Processo de Trabalho na Enfermagem. Membro da Liga Acadêmica de Saúde Coletiva-LASC. Representante da Ulbra no Colegiado do CIES/ 1 CRS



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

hand, permanent education guarantees the transformation of health service practices. **Conclusion:** The managerial role of nurses creates adequate conditions for patient care under the circumstances that demand comprehensive care, as well as for decision-making, for conflict mediation, as well as for the capacity for leadership, planning, implementation and assessment of the care provided.

KEYWORDS: Health management. Nursing. Organization and administration.

RESUMEN

Introducción: La actuación de la enfermera en la salud se configura en adherirse a la posibilidad de responder a las demandas sociales que permean por los cuatro ejes fundamentales de la praxis en salud. La enfermera ejerce las actividades de enfermería, siendo responsable de la organización del entorno terapéutico en todos los aspectos. Es el profesional que, legalmente, presenta competencias para el ejercicio de la gestión en los servicios sanitarios dentro del equipo multidisciplinar. *Objetivo:* Identificar en la literatura las publicaciones referentes a la gestión del cuidado en la práctica del enfermero en la gestión de los servicios de salud. *Metodología:* Se trata de una revisión bibliográfica integradora. Se realizó una búsqueda en las bases de datos BVS y SCIELO. *Criterios de inclusión:* artículos originales disponibles en línea en su totalidad, publicados en portugués en el período de 2016 a 2021. Los datos se analizaron a partir del análisis de contenido temático. *Resultados:* La asistencia y la gestión se señalan como esenciales en la formación de las enfermeras, ya que la gestión de los cuidados implica una relación entre saber gestionar y saber cuidar. El uso de los sistemas de información en la gestión enfermera refuerza la organización del servicio y mejora la asistencia y la calidad de la atención. Por otro lado, la formación continua garantiza la transformación de las prácticas de los servicios sanitarios. *Conclusión:* La actuación gerencial del enfermero crea las condiciones adecuadas para la asistencia al paciente en las circunstancias que exigen el cuidado integral, así como para la toma de decisiones, para la mediación de conflictos, y también para la capacidad de liderazgo, de planificación, implementación y evaluación del cuidado prestado.

PALABRAS CLAVE: Gestión sanitaria. Enfermería. Organización y administración.

INTRODUÇÃO

A atuação do enfermeiro na saúde se configura em aderir à possibilidade de responder às demandas sociais que perpassam pelos quatro eixos fundamentais da práxis em saúde: concepção da saúde; gestão do processo do trabalho e educação; formação dos profissionais de saúde; participação e controle social.¹

Visando uma melhor assistência, transformações vêm ocorrendo no mundo moderno exigindo dos prestadores dos serviços de saúde a competência gerencial, como atualizações das suas práticas, requerendo um profissional com perfil diferenciado, disposto a se adequar à atualidade.^{2, 22}

O desenvolvimento das competências gerenciais está atrelado ao envolvimento do enfermeiro em todas as questões gerenciais da instituição. A competência gerencial deve basear-se nos ensinamentos produzidos pela experiência individual a partir das vivências do serviço no qual atua.²⁻³

O aprimoramento dessa habilidade deve ser na graduação, e o curso de Enfermagem possui nas diretrizes curriculares carga horária específica para as disciplinas de administração, sendo um dos poucos cursos na área da saúde a oferecê-las. Por essa possibilidade de formação, propicia-se discussões entre os diferentes saberes, o que pode produzir uma prática profissional capaz de trocar conhecimentos e habilidades além de aprimoramento de atitudes pessoais e relacionais que visam um projeto comum para a transformação da realidade do serviço de saúde.²²



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

Neste contexto, a Política Nacional de Humanização (PNH) preconiza um modelo de gestão centrado no trabalho em equipe, no que diz respeito à assistência humanizada prestada pela equipe de enfermagem no Sistema Único de Saúde (SUS), uma vez que esses profissionais representam a força de trabalho que move a grande demanda dos serviços de saúde nos diferentes níveis de complexidade.⁵ A PNH contempla a gestão compartilhada, ferramenta de qualidade no gerenciamento e operacionalização de recursos humanos nos serviços de saúde, exigindo gestores e trabalhadores de saúde aprimorados profissionalmente.¹

O Enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe a organização do ambiente terapêutico em todos os aspectos. A direção do órgão de enfermagem, a chefia de serviço e de unidade, a organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas, bem como, o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de assistência de enfermagem são asseguradas como função privativa do enfermeiro, na Lei do Exercício Profissional de Enfermagem (nº7.498/86).⁵

O Enfermeiro é o profissional que, legalmente, apresenta competências para o exercício da gerência nos serviços de saúde dentro da equipe multidisciplinar. Desse modo, há a necessidade de o profissional se apropriar nessa característica inerente à sua profissão e perceber que a gerência é uma atividade que proporciona uma assistência em saúde condizente com as necessidades da população.³

Define-se gestão do cuidado em saúde como a disponibilização das tecnologias de saúde para atender aos usuários em diferentes momentos de sua vida, de acordo com as suas necessidades, aspirando seu bem-estar, autonomia e segurança.⁶ Já as tecnologias em saúde são os medicamentos, materiais, equipamentos e procedimentos, sistemas organizacionais, educacionais, de informações e de suporte, programas e protocolos assistenciais, por meio dos quais a atenção e os cuidados com a saúde são prestados à população.⁷

Nesse âmbito, destaca-se a gestão do cuidado de enfermagem contemplada em seis dimensões: 1) a dimensão individual, que é o cuidar de si, é a mais nuclear de todas as dimensões; 2) a familiar, que trata da gestão do cuidado envolvendo a relação com pessoas da família; 3) a dimensão profissional, que é orientada por três aspectos - a competência técnica, postura ética e a capacidade de construção de vínculo com quem precisa de seus cuidados; 4) a dimensão organizacional do cuidado, que evidencia o trabalho em equipe, as atividades de coordenação e comunicação, além da função gerencial; 5) a dimensão sistêmica, que trata da formação de redes ou linhas de cuidado na expectativa da construção da integralidade da assistência; 6) a dimensão societária, que trata de como se produzem as políticas públicas em geral e de saúde.⁶

A partir do panorama exposto, a presente pesquisa construiu o seu objeto de estudo a partir da seguinte questão norteadora: de que forma a gestão do serviço de saúde integra a prática do enfermeiro?

Assim, o objetivo do estudo foi identificar na literatura as publicações referentes à gestão do cuidado na prática do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de revisão integrativa da literatura, sendo uma opção para revisar e combinar estudos com diversas metodologias. O propósito inicial deste método de pesquisa é ter entendimento de um determinado assunto baseando-se em estudos anteriores.⁸

A metodologia fundamenta-se em seis fases distintas: elaboração da pergunta norteadora; busca na literatura; coleta de dados; análise crítica dos estudos incluídos; discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa.^{8,9}

A partir da questão norteadora, as buscas na literatura científica foram realizadas nas bases de dados BVS (Biblioteca Virtual em Saúde) e SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*). As palavras-chave indexadas nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) utilizadas foram: organização e administração, enfermagem, atenção primária à saúde e gestão em saúde. Foi utilizado o formulário de busca avançada nas duas bases de dados, e para construir a expressão de busca foi aplicado o operador booleano "AND".

Foi aplicado como critério de inclusão publicações entre os anos de 2016 e 2021, idioma português e que estivessem disponíveis na íntegra. Foram excluídos os resumos em Anais, dissertações de mestrado, Teses de doutorado e artigos publicados em outros idiomas.

A seleção dos estudos ocorreu nos meses de setembro a outubro de 2021, sendo encontrado, em ambas as bases de dados, uma soma de 141 artigos. Foram aplicados os filtros: idioma português, coleções Brasil, área temática enfermagem, últimos 5 anos e texto completo disponível, resultando em 56 artigos pré-selecionados: 24 na base de dados SCIELO e 32 na BVS.

Após leitura dos títulos e dos resumos, foram identificados 35 estudos que não contemplavam o tema, sendo, então, selecionados 21 artigos para serem analisados na íntegra. Nesta etapa, após leitura exaustiva dos artigos, foram excluídos 3 que fugiram do escopo do estudo e selecionados 18 para compor esta revisão.

Para a análise e posterior síntese dos artigos que atenderam aos critérios do estudo, elaborou-se uma planilha para coleta de dados informando o título do artigo, autores, ano de publicação, metodologia e resultados, apresentados em quadro.

Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo temática de acordo com, que se desdobra em três etapas:¹⁰

a) Pré-análise: Consiste na seleção dos documentos a serem analisados e na retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa. Esta primeira etapa pode ser dividida em três tarefas: leitura flutuante, o pesquisador tem contato direto e intenso com o material do campo; Constituição do Corpus: refere que o objeto estudado deve responder a validade qualitativa, contemplar os aspectos levantados no roteiro, contendo as características principais, obedecendo aos critérios de escolha e que os documentos sejam adequados para dar resposta aos objetivos do trabalho; e formulação e reformulação de hipóteses e objetivos;

b) Exploração do material: esta etapa consiste em alcançar a compreensão do texto. O investigador deve encontrar expressões e palavras significativas das quais essas serão organizadas;



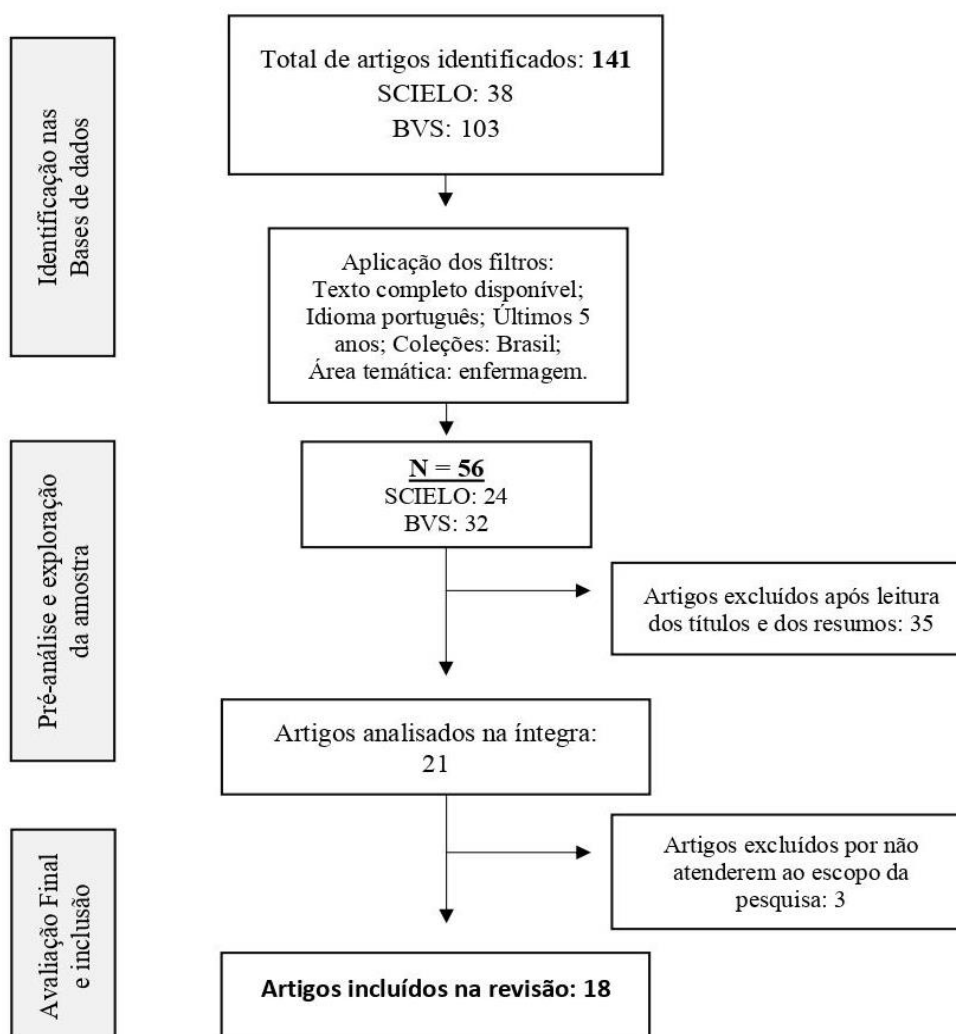
RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

c) Tratamentos de resultados obtidos e interpretação: as conclusões são submetidas a operações estatísticas simples ou complexas que permitem colocar em relevo as informações obtidas. E assim o analista realiza interpretações relacionadas ao quadro teórico ou abre novas dimensões teóricas e interpretativas. A partir do estudo desenvolvido e a nomeação das categorias emergentes dos depoimentos dos enfermeiros serão conceituadas e relacionadas com as falas das entrevistas e com o referencial teórico.

Toda coleta de dados, seleção e análise dos materiais bibliográficos e artigos eletrônicos, foram cercados de cuidados éticos preservando sua autoria através dos Direitos Autorais nº 12.853, de 14 de agosto de 2013.

Figura 1. Fluxograma da síntese das etapas de seleção e análise



Fonte: Própria autora (2021).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os artigos selecionados foram listados e separados conforme o título, autores e ano de publicação, objetivo do estudo, metodologia e resultados (Quadro1).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

Quadro 1. Caracterização das pesquisas.

N	Título	Autor(es)/Ano	Objetivo	Método	Resultados
E1	Utilização de tecnologias por enfermeiros no gerenciamento da Atenção Primária à Saúde	Fernandes BCG, Silva Júnior JNB, Guedes HCS, Macedo DBG, Nogueira MF, Barreto AJR. 2021 ¹¹	Analisar as ações de gerenciamento de enfermeiros em serviços de Atenção Primária à Saúde na perspectiva das tecnologias.	Quantitativa.	As ações de gerenciamento voltadas a tecnologia apresentaram utilização tímida. Os enfermeiros necessitam empoderar-se destes dispositivos organizacionais, tendo em vista o aprimoramento da assistência e qualidade do cuidado ao usuário.
E2	Formação e prática do enfermeiro na gestão da Atenção Primária: perspectivas da Teoria de Schön	Assad SGB, Valente GSC, Santos SCP, Cortez EA. 2021 ¹²	Analisar o processo de formação profissional permanente do enfermeiro gestor da Atenção Primária à Saúde na perspectiva da teoria de prática reflexiva, construída por Donald Schön.	Estudo teórico-reflexivo.	Os achados se aplicam à prática do enfermeiro gestor para lidar com os dilemas que se apresentam no cotidiano profissional de acordo com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ancorados no movimento de reflexão-na-ação, que une o processo de formação permanente e a prática reflexiva, favorecendo o desenvolvimento de competências pertinentes à gestão.
E3	Gestão do trabalho de equipes da saúde da família	Gleriano JS, Fabro GCR, Tomaz WB, Forster AC, Chaves LDP. 2021 ¹³	Descrever o perfil, formação complementar, aspectos sobre educação permanente, vínculo e plano de carreira de profissionais de equipes da Saúde da Família.	Descritiva de abordagem quantitativa.	A distribuição de médicos e enfermeiros é homogênea, percebe-se uma redução de agentes comunitários de saúde. Foram mais frequentes as características: vínculo trabalhista regulado pela Consolidação das Leis Trabalhistas, baixa formação complementar para a atenção primária à saúde, até um ano de trabalho na equipe, com baixa formação complementar para área e iniciativas de ações de educação pela gestão.
E4	Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na Atenção Básica	Soder RM, Santos LE, Oliveira IC, Silva LAA, Peiter CC, Santos JLG. 2020 ¹⁴	Descrever as práticas de gestão do cuidado de enfermeiros na atenção básica.	Qualitativa, descritiva e exploratória.	Foram identificadas quatro categorias: Planejamento; Organização; Gestão de pessoas; e Avaliação.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

E5	Gestão em saúde na Atenção Primária: o que é tratado na literatura	Pires DEP, Vandresen L, Machado F, Machado RR, Amadigi FR 2019 ¹⁵	Identificar o que abordam os estudos publicados na literatura nacional e internacional, nos últimos dez anos, sobre gestão na Atenção Primária à Saúde.	Revisão integrativa.	Predominaram estudos que trataram da gestão na Atenção Primária Saúde no contexto das reflexões sobre política de saúde e os que tratam dos desafios/dificuldades enfrentadas na gestão na Atenção Primária à Saúde. Esses achados sinalizam que o modelo de atenção na Atenção Primária à Saúde é complexo e desafiador, tanto para formuladores de políticas quanto para quem realiza a gestão.
E6	Gestão na Atenção Primária: implicações nas cargas de trabalho de gestores	Pires DEP, Vandresen L, Forte ECN, Machado RR, Melo TAP 2019 ¹⁶	Identificar quais aspectos da gestão na atenção primária à saúde, evidenciados na literatura atual, podem influenciar as cargas de trabalho dos gestores.	Revisão integrativa.	Além de identificar fatores que aumentam e diminuem as cargas de trabalho dos gestores, este estudo ilumina uma linha de investigação promissora, dada a importância da gestão para o setor saúde e para efetivação da Atenção Primária à Saúde.
E7	Educação permanente em saúde na Atenção Básica: percepção dos gestores municipais de saúde	Silva LAA, Soder RM, Petry L, Oliveira IC. 2017 ¹⁷	Conhecer as estratégias de educação em saúde preconizadas e desenvolvidas aos trabalhadores da atenção básica pelos gestores	Qualitativa, descritiva e exploratória.	A análise temática permitiu a construção de duas categorias empíricas: estratégias educativas, compartmentadas, descontínuas e de bases tecnicistas; e a incipiência/ausência de propostas educativas.
E8	Tecnologia da informação e comunicação: impactos na gestão de enfermagem	Carvalho MLT, Marreiro LAA, Carvalho GDA, Albuquerque SGE, Santos SR 2021 ¹⁸	Compreender como as tecnologias da informação e comunicação influenciam o processo de tomada de decisão de enfermeiros gestores em um hospital universitário.	Estudo qualitativo, descritivo.	Os gestores demonstraram possuir pouca qualificação no uso de Sistemas de Informação, apresentaram dificuldades quanto à implantação do sistema utilizado e acesso à internet.
E9	Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na Atenção Primária: revisão integrativa	Metelski FK, Alves TF, Rosa R, Santos JLG, Andrade SR 2020 ¹⁹	Evidenciar as dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde.	Revisão integrativa.	Sobressaiu-se a dimensão organizacional, ressaltando a atuação do enfermeiro como gestor, gerente ou coordenador, por meio do exercício da liderança, planejamento e desenvolvimento de atividades gerenciais integradas à assistência. Pontua-se a importância da busca do enfermeiro pelo desenvolvimento contínuo de competências para a gestão do cuidado



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

E 10	Gerenciamento de enfermagem em sala de vacina: desafios e potencialidades	Pereira MAD, Lima BC, Donnini DA, Oliveira VC, Gontijo TL, Renno HMS 2019 ²⁰	Analisar o gerenciamento de enfermagem em sala de vacina, com ênfase na supervisão, em um município de médio porte de Minas Gerais, Brasil.	Descritivo, qualitativa, estudo de caso único.	A maioria dos enfermeiros compreendem a importância da supervisão, como ferramenta do gerenciamento, mas não a realizam de forma sistemática.
E 11	Educação permanente e gestão em saúde: a concepção de enfermeiros	RossettiLT; SeixasCT; CastroEAB; Friedrich DBC 2019 ²¹	Analisar a compreensão de enfermeiros sobre a Educação Permanente em Saúde como ferramenta de gestão.	Qualitativa.	A maioria dos enfermeiros relata compreender a importância da Educação Permanente em Saúde como ferramenta de gestão, mas demonstra uma visão incipiente desta ao descrever práticas educativas como atividades de transmissão do conhecimento pontuais, geralmente direcionadas a um grupo profissional específico e com temáticas definidas à partir de necessidades gestoras.
E 12	Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação do discente	Tenório HAA, <i>et al.</i> 2019 ²²	Analisar as perspectivas referentes às competências dos discentes de Enfermagem para a atuação nas atividades de gestão e de gerência nos serviços públicos de saúde.	Quantitativo, analítico, transversal.	Existem dificuldades de utilização das ferramentas e instrumentos de gestão e gerência pelos discentes de Enfermagem, sugerindo-se maiores discussões e experiências práticas nas instituições de ensino na área de administração e gerência a fim de aprimorar as competências dos egressos neste quesito.
E 13	Percepção de enfermeiras quanto ao ensino e aprendizagem da gestão em Enfermagem	Silva AM; Celich KLS; Silva TG; <i>et al.</i> 2018 ²³	Desvelar a percepção de enfermeiras quanto ao ensino e aprendizagem do componente curricular de Gestão e Gerenciamento em Saúde e Enfermagem e os subsídios para a atuação profissional.	Qualitativa.	As enfermeiras desvelaram que o ensino da gestão, durante a graduação, apresenta fragilidades para o desenvolvimento da prática profissional, e sugerem que o tema seja transversal durante o processo de formação.
E 14	Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem	Soder R, <i>et al.</i> 2018 ²⁴	Analisar os desafios da gestão do cuidado na atenção básica a partir da perspectiva da equipe de enfermagem.	Descritivo-exploratório qualitativa.	Apresentam-se três categorias: Morosidade da gestão pública; Sobrecarga de trabalho; e, Fragmentação e descontinuidade da assistência.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

E 15	Estratégias didáticas no processo de ensino-aprendizagem de gestão em enfermagem	Santos JLG, Souza CSBN, Tourinho FSV, Sebold LF, Kempfer SS, Linch GFC 2018 ²⁵	Analisar as estratégias didáticas utilizadas no processo de ensino e aprendizagem de gestão em enfermagem.	Revisão integrativa da literatura.	As estratégias didáticas utilizadas no ensino de gestão em enfermagem estão relacionadas, principalmente, ao método de trabalho independente e método de trabalho em grupo. Destacaram-se as estratégias que possibilitam a articulação entre teoria e prática, tais como: planejamento estratégico situacional, metodologia da problematização com o método do Arco de Maquerez, seminários, oficinas e exposições dialogadas interativas.
E 16	Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário	Muller LA, Lima SBS de, Eberhardt TD <i>et al.</i> 2017 ²⁶	Conhecer a percepção de enfermeiros gerentes sobre o processo de gestão na enfermagem.	Descritivo com abordagem qualitativa.	Os enfermeiros em cargo de gerência de um hospital universitário do Sul do Brasil percebem o processo de gestão sob três principais aspectos: competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente, gerência compartilhada e gerenciamento do cuidado.
E 17	Gestão hospitalar como ferramenta do cuidado	Adorno AMNG, Martins CA, Vieira BDG <i>et al.</i> 2017 ²⁷	Analisar a humanização no gerenciamento dos recursos humanos, segundo a percepção da equipe de Enfermagem.	Descritivo, qualitativa.	A partir da análise dos discursos, emergiram três eixos temáticos: Política de Humanização do Sistema Único de Saúde; Competências gerenciais do enfermeiro; Assistência e processos promotores de humanização.
E 18	Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios	Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS. 2016 ²⁸	Conhecer o perfil do enfermeiro gerente hospitalar conforme os aspectos sociodemográficos e de formação profissional, identificando os desafios enfrentados.	Descritivo, quantiquantitativo.	O trabalho na gerência apresenta desafios, tais como: exercer funções interligadas a outras áreas e departamentos, aproximar-se de questões administrativas e gerenciar conflitos.

Fonte: Própria autora (2021).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

Os artigos foram publicados em 10 periódicos, com destaque para Revista Enfermagem UFPE com 04 publicações, Texto & Contexto Enfermagem com 02 publicações, Revista Gaúcha Enfermagem 03 publicações, Revista enfermagem UERJ 02 publicações e Revista *Foundation Care Online* com 02 publicações. Já 50% dos periódicos apresentaram apenas uma publicação - Revista Brasileira de Enfermagem, Escola Anna Nery, Revista Cubana de Enfermería, Revista Enfermagem UFSM, Enfermagem em Foco.

Quanto ao período de publicação dos estudos, 04 foram publicados no ano de 2021, 02 no ano de 2020, 05 no ano de 2019, 03 em 2018 e em 2017, 01 em 2016.

Os estudos foram agrupados em categorias temáticas, apresentados no Quadro 2, onde, dos 18 estudos, 04 destacam a gestão do serviço na Atenção Primária, 04 apontam a importância dos sistemas de informação como recurso estratégico na gestão, 05 destacam a formação acadêmica do enfermeiro em gestão, e 10 referem a gestão como temática na educação permanente.

Quadro 2. Categorias identificadas nos estudos selecionados.

Categorias	Estudos
A gestão do serviço na Atenção Primária	E4, E9, E12, E14 ^{14, 19, 22, 24}
Sistemas de informação como recurso estratégico na gestão	E1, E5, E8, E10 ^{11, 15, 18, 20}
A formação acadêmica do enfermeiro em gestão	E12, E13, E15, E17, E18 ^{22, 23, 25, 27, 28}
A gestão como temática na educação permanente	E2, E3, E6, E7, E9, E10, E11, E16, E17, E18 ^{12, 13, 16, 17, 19-21, 26-28}

Fonte: Própria autora (2021).

As quatro categorias temáticas: a gestão do serviço na Atenção Primária; sistemas de informação como recurso estratégico na gestão; a formação acadêmica do enfermeiro em gestão; a gestão como temática na educação permanente, serão analisadas a seguir.

1) A gestão do serviço na Atenção Primária (AP)

Todos os artigos, de forma direta ou indireta, se referem à atuação gerencial do enfermeiro como inerente à profissão. Dos dezoito estudos selecionados, quatro destacam a gestão do cuidado na AP. Nesta dimensão estão contemplados os Estudos: E: 4, 9, 12 e 14.^{14, 19, 22, 24}

O E9, aponta o protagonismo do enfermeiro gestor na Atenção Primária à Saúde (APS), uma vez que ele assume diversas atividades simultaneamente. Todas as dimensões da gestão do cuidado



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

estão presentes na prática, especialmente a dimensão organizacional, onde é reforçada a importância do papel gerencial do enfermeiro enquanto gestor, durante o exercício da liderança.¹⁹

O **E12** destaca o caráter administrativo e gerencial do exercício profissional do enfermeiro e salienta a supervisão de Enfermagem como um instrumento de gerência privativo do enfermeiro, capaz de promover planejamento, implementação e avaliação do cuidado integral ao usuário.²²

As estratégias e ações em equipe sustentam-se na condução da gestão do cuidado de qualidade na AP. O **E4**, aponta que a enfermagem, juntamente com a equipe multiprofissional, equilibra a execução de ações em saúde, proporcionando um desenvolvimento permanente de qualidade, gerando efeitos promissores na resolutividade das atividades que permeiam a rede de atenção à saúde.¹⁴

Já o **E14**, aponta que o enfermeiro atua como líder e articulador dos processos assistenciais na APS. A gestão do cuidado contribui no desenho da qualidade da organização do sistema de saúde, o que qualifica e estrutura a rede proporcionando uma resolutividade mais elevada, aliviando as demandas para os serviços especializados, que na maioria das vezes são responsáveis pelo congestionamento do sistema. Para esta realidade, os serviços de saúde precisam ser organizados de forma articulada e integrada, com os diferentes níveis de complexidade, para a população ter condições de acessar os diferentes pontos da rede de atenção.²⁴

Conforme **E12**, os desafios da gestão do cuidado estão relacionados ao sistema e aos setores estruturantes que distanciam a realidade da AP das diretrizes do SUS, todavia essas dificuldades podem ser modificadas pelos atores do processo saúde.²²

Destaca-se no **E12** que o enfermeiro supervisor deve manter uma postura ética, com atitude imparcial, flexível e de liderança o que foi observado em 80% dos pesquisados, os quais afirmaram ter a capacidade de exercer essa competência a partir do 7º período do curso.²²

Segundo o **E14**, os desafios da gestão do cuidado na AP, a partir da perspectiva da equipe de enfermagem, estão centralizados na organização do sistema, entrelaçado na capilaridade dos setores estruturantes, gerando um sobejo de ações distantes dos princípios e diretrizes do SUS. Esses desafios podem ser propulsores de mudanças, por meio de estratégias e ações de gestão planejada, de acordo com a realidade dos territórios, pensadas e executadas por todos os atores envolvidos. Os profissionais de enfermagem podem se tornar protagonistas, impulsionando e potencializando a inserção de mudanças de forma organizada no sistema de saúde, possibilitando maior aproximação aos princípios e diretrizes do SUS.²⁴

2) Sistemas de informação como recurso estratégico na gestão em enfermagem

Dos estudos selecionados, quatro apontam a importância dos sistemas de informação como recursos estratégicos na gestão em enfermagem. Nesta dimensão estão contemplados os Estudos: E: 1, 5, 8 e 10.^{11, 15, 18, 20}

Através da Portaria GM/MS nº1.768/2021, o Ministério da Saúde institui a Política Nacional de Informação e Informática em Saúde (PNIIS), com a finalidade de definir os princípios e diretrizes



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

norteadores para os setores público e privado efetivarem a integração dos sistemas de informação em saúde a fim de promover a inovação.²⁸

O sistema de informação na saúde permite ampliar a conectividade em toda a rede de atenção e a estabelecer vínculos com outras instituições de saúde, assim como permite articular e viabilizar a gestão dos vários níveis que constituem o SUS, o que resulta na melhoria dos processos gerenciais, na qualidade da assistência prestada e no contentamento dos usuários.³⁰

Neste seguimento, o sistema de informação é um instrumento gerencial imprescindível ao enfermeiro, pois permite a fundamentação e o aprimoramento do processo de tomada de decisão no que diz respeito à organização, acompanhamento, controle e avaliação do sistema de saúde local, além de contribuir significativamente com informações que integram os conhecimentos técnicos de controle de qualidade e de documentação clínica e administrativa dos serviços prestados.^{30, 31}

Para a otimização do trabalho do enfermeiro gestor, no **E8**, destaca-se a necessidade do uso da tecnologia para o auxílio na gestão da sua unidade, uma vez que os enfermeiros na gestão, elaboram as escalas, fiscalizam os profissionais, atuam na organização do setor e na produção dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), no manejo e remanejamento dos profissionais e pacientes, dentre outras atribuições em que utilizam a tecnologia.¹⁸

Tanto no **E8** quanto no **E1**, afirma-se que os enfermeiros devem admitir os benefícios das tecnologias e se empoderarem cada vez mais da utilização desses recursos, a fim de aprimorar a assistência e a qualidade do cuidado ao cliente.^{11, 18}

Para fortalecer a organização do serviço faz-se necessário o conhecimento profundo e a utilização dos sistemas de informação e tecnologias como dispositivo organizacional, contudo, no **E1**, muitos enfermeiros afirmam não fazerem uso das tecnologias por falta de disponibilidade, conhecimento e inacessibilidade.¹¹

Já o **E5** identificou falhas no sistema de informação para a gestão na APS. Apontou existir déficit tecnológico e de instrumentos de trabalho, o que causa fragilidade no uso dos sistemas de informação como recurso estratégico para a tomada de decisão, bem como, para a instrumentalização do controle social.¹⁵

A supervisão é uma ferramenta gerencial inerente do enfermeiro gestor, entretanto, o **E10** aponta que a inexistência de um instrumento que padronize a atividade, tal qual, a falta de organização do processo de trabalho e a sobrecarga de funções pode inviabilizar sua realização de forma efetiva. A instituição de um instrumento que sistematiza a supervisão possibilita registros para o respaldo profissional, o que, conseqüentemente, resulta em qualidade no cuidado prestado.²⁰

3) A formação acadêmica do enfermeiro em gestão

Dos estudos selecionados, cinco abordam a formação do enfermeiro em gestão. Nesta dimensão estão contemplados os Estudos: E: 12, 13, 15, 17 e 18.^{22, 23, 25, 27, 28}

No **E12**, afirma-se que o enfermeiro deve ter competências e habilidades gerenciais e gestoras, pois são inerentes ao exercício profissional. Neste estudo realizado com graduandos, os resultados demonstraram diminuição da capacidade dos acadêmicos ao lidar com questões



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

gerenciais, apontando fragilidade nos aspectos de ensino e formação, uma vez que o aprimoramento dessas competências nos egressos é pertinente para a atuação dos processos que compõem o setor saúde.²²

Do mesmo modo, o **E13** aponta a dificuldade de egressos em desenvolver a prática profissional e de pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante a graduação, relatando sentimentos como medo e insegurança mediante as circunstâncias que demandam a tomada de decisão, mediação de conflitos e capacidade de liderança.²³

Os **E12**, **E13** e **E17** apontam para a fragilidade no ensino da gestão e no desenvolvimento da prática profissional durante a graduação, e sugerem discussões e experiências práticas nas instituições de ensino na área de administração e gerência a fim de aprimorar as competências dos egressos neste quesito, uma vez que parece ser necessário que se discutam as modificações que estão ocorrendo no mundo do trabalho e no setor saúde, para a construção de um profissional qualificado, visto que as novas vertentes exigem dos enfermeiros posturas reflexivas de modo que obtenham resultados efetivos no desempenho de suas atribuições.^{22, 23, 27}

O **E12** também aborda o mercado de trabalho dos egressos no qual observa-se um desequilíbrio entre a oferta de empregos e a demanda de profissionais que vêm se intensificando a partir do crescimento dos cursos de graduação em Enfermagem com muitos enfermeiros sendo lançados no mercado de trabalho a cada ano. As vagas do setor público e do privado são insuficientes para absorver o grande percentual de profissionais, levando a uma relação prejudicial entre a expansão de cursos e a empregabilidade.²²

Em contrapartida, o **E15** indica que o ensino de gestão em enfermagem nas universidades tem acompanhado a evolução da educação superior na área da saúde, bem como aponta os métodos de ensino por meio de estratégias didáticas com o propósito de articular a teoria e a prática.²⁵

Para atuar como gerente de um serviço de enfermagem, conhecimentos, habilidades e atitudes são requisitos básicos na era da informação e do conhecimento, entretanto, o **E18** aponta que a falta de formação acadêmica e treinamento anterior de enfermeiros que assumiram a gerência de unidade hospitalar faz com que eles reconheçam 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.²⁸

Para o **E17**, há uma separação acentuada entre o ensino e a prática da gestão em enfermagem, nesse sentido, é importante o olhar sobre as disciplinas, pois a atualização dos conceitos em relação a gestão em enfermagem requer de acadêmicos egressos a prática de reflexão, dinamismo, além de disposição para o aprendizado.²⁷

4) A gestão como temática na educação permanente

Dos dezoito estudos selecionados, dez destacam a gestão como temática na educação permanente em saúde. Nesta dimensão estão contemplados os Estudos: E: 2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 16, 17, 18.^{12, 13, 16, 17, 19-21, 26-28}



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

O Ministério da Saúde criou, por meio da Portaria GM/MS nº 198/2004, a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS) como estratégia do SUS para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores, representando um marco para a formação e trabalho em saúde no país. A PNEPS tem como principal objetivo transformar as práticas do trabalho em saúde.³¹

Compreendida como um conceito pedagógico que relaciona ensino, serviço, docência e saúde, e que contribui para o desenvolvimento profissional, para a gestão setorial e o controle social, a educação permanente em saúde pressupõe a aprendizagem significativa que deve ser orientadora das ações de desenvolvimento profissional e das estratégias de mudança das práticas de saúde.³²

Para as práticas de gestão, atenção, formação e implementação de políticas públicas, é crucial a utilização da educação permanente em saúde. No **E7**, afirma-se a necessidade de transformação da realidade da atenção primária à saúde, com a reestruturação e reorganização dos serviços prestados por meio do investimento e valorização da educação, uma vez que a formação permanente se constitui na principal estratégia sustentável para a geração de mudanças institucionais, sendo precursora de mudanças no ambiente de trabalho.¹⁷

Formar profissionais capazes de desenvolver conhecimentos, habilidades, com pensamento crítico e clínico alinhados, capazes de atuar e diferenciar os serviços da atenção primária, somente será possível por meio da educação permanente focada na aprendizagem significativa e proposta para a transformação, afirma o **E2**.¹² A educação permanente é uma estratégia potente para a promoção de mudanças no cotidiano do trabalho em saúde e na melhoria da atenção ao usuário, conclui o **E11**.²¹

Conforme o **E3**, a formação complementar na área da APS é reduzida, apesar de a gestão da unidade ser feita por enfermeiros. Os resultados do estudo apontam que as capacitações disponibilizadas não contemplavam as necessidades do trabalho local. Desse modo, segundo os autores, a prática de formação continuada na APS ainda é iniciante, o que caracteriza debilidade para a efetividade da mudança de cultura institucional, já que a qualificação é capaz de promover melhorias no ambiente de trabalho.¹³

Já os autores do **E9**, apontam a necessidade de os enfermeiros apreenderem novos conhecimentos, sobretudo, além do seu meio de atuação, bem como, implementar o desenvolvimento contínuo durante sua trajetória profissional, visando a melhoria de sua própria atuação e posicionamento frente os desafios da gestão no contexto da atenção primária.¹⁹

O **E6** aponta a necessidade do investimento na educação permanente ao mesmo tempo em que se institui estratégias e políticas públicas para potencializar uma atenção de saúde que respeite os atributos da APS.¹⁶

No âmbito das salas de vacinas da Unidade Básica de Saúde (UBS), o **E10** destaca que a construção do conhecimento acerca da prática gerencial do enfermeiro é indispensável para a tomada de decisão. Nesse aspecto, a supervisão auxilia a prática, no entanto, o estudo mostra que a maioria dos enfermeiros não realizam de forma efetiva esta ação nas salas de vacina. Afirma-se que a ausência de orientações dificulta a atuação do enfermeiro, o que evidencia a necessidade de formação continuada para o aperfeiçoamento das práticas através da educação permanente.²⁰



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

No **E11**, os resultados apontam a compreensão dos enfermeiros sobre a importância da educação permanente como ferramenta de gestão, entretanto esse entendimento ainda é inicial e limitado. Apesar disso, alguns profissionais reconhecem que o processo de formação continuada parte de questões do cotidiano, da prática de cada equipe em seu serviço, e a enxergam como uma ferramenta potente e essencial para a realização da gestão no SUS.²¹

O **E16** aponta a liderança, a comunicação e a educação permanente como competências necessárias para o desempenho do processo de gestão na enfermagem. A liderança é considerada uma das mais importantes e mais citadas das competências, a qual é entendida como a capacidade de aliar diversas características em prol da condução da equipe multiprofissional a uma assistência de qualidade ao paciente. Já a comunicação é identificada como uma importante habilidade necessária no que diz respeito ao relacionamento com o paciente, com a família ou com os demais profissionais. A educação permanente aparece como uma preocupação dos gestores como sendo importante para a unidade da equipe e para a qualidade da assistência, configurando-se como uma ferramenta utilizada por eles em seu processo de gerir.²⁶

De forma semelhante, no **E17** os autores referem que as competências gerenciais são as novas tendências e exigem dos enfermeiros posturas reflexivas para inovar e obter resultados efetivos na execução correta do seu trabalho. Apontam, também, que a equipe de enfermagem não está plenamente preparada para realizar atividades na assistência hospitalar humanizada e de qualidade, e que para quebrar paradigmas nas ações do cuidado, na formação e na capacitação da equipe, seria necessário o investimento na educação continuada, haja vista a educação permanente ser a ferramenta que aproxima a teoria à prática e o desenvolvimento do conhecimento e habilidades. Faz-se necessário efetivar ações periódicas de aprimoramento para a melhoria da assistência e, na gestão, aplicar metodologia que responda às dificuldades apresentadas na dinâmica de trabalho além de possuir habilidade e empatia para interagir com as pessoas, inclusive diante de conflitos e de situações que exijam atitudes assertivas e comportamento maduro.²⁷

Por conseguinte, o **E18** afirma que conhecimentos, habilidades e atitudes são requisitos básicos na era da informação e do conhecimento, portanto é preciso que os enfermeiros se capacitem e tenham atitude de querer ser e fazer, bem como desenvolver habilidades para este fazer com qualidade.²⁸

CONCLUSÃO

A atuação gerencial do enfermeiro é uma característica inerente à profissão. Entende-se que tornar-se enfermeiro significa tomar a assistência e a gerência como parte fundamental do exercício profissional, pois o enfermeiro atua como líder e articulador dos processos assistenciais assumindo diversas atividades simultaneamente.

A atuação gerencial do enfermeiro cria condições adequadas para a assistência ao paciente mediante as circunstâncias que demandam o cuidado integral, bem como, para a tomada de decisão, para a mediação de conflitos, também para a capacidade de liderança, de planejamento, implementação e avaliação do cuidado prestado.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

Nesse aspecto, a tecnologia é o recurso estratégico que auxilia o enfermeiro na gestão de sua unidade, assim como aprimora a assistência e a qualidade do cuidado ao cliente. Entretanto, foi constatado deficiência nesse quesito em UBSs, o que causa fragilidade na utilização desses sistemas para a tomada de decisão, assim como para a instrumentalização do controle social.

Existem fragilidades na formação acadêmica na gestão, no entanto elas podem ser mitigadas com a educação permanente em serviço no qual se está atuando, tendo em vista a melhoria da atuação e do posicionamento do profissional enfermeiro frente os desafios da profissão.

Há desequilíbrio entre a oferta de empregos e a demanda de profissionais que tem aumentado devido ao número de enfermeiros injetados no mercado de trabalho, o que torna pertinente aprimorar as competências dos egressos, principalmente no que tange às competências gerenciais e administrativas, haja vista as fragilidades na formação acadêmica na gestão.

Para a continuidade e o fortalecimento da gestão dos serviços de saúde realizada pelo enfermeiro é necessário que as Instituições de Ensino Superior (IES) formem egressos de Enfermagem com competências nas áreas administrativas e gerenciais, pois esses aspectos fazem parte do campo de atuação prática dessa categoria.

REFERÊNCIAS

1. Silva KL, Senal RR, Grillol MJC, Hortal NC, Prado PMC. Educação em enfermagem e os desafios para a promoção da saúde. Rev Bras Enferm [Internet]. 2009 Jan/Feb;62(1):86-91. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n1/13.pdf>
2. Silva VLS, Camelo SHH. A competência das lideranças em Enfermagem: conceitos atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. Rev. enferm. UERJ. Rio de Janeiro; 2013 out/dez;21(4):533-9. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-747431>
3. Lessa JD, Silva AR. Competências Gerenciais: Um Desafio para a Enfermagem. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Set 2017;01:60-71. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/competencias-gerenciais>
4. Figueiredo FSF et al. Atenção gestacional conforme início do pré-natal: estudo epidemiológico. Online braz j nurs [Internet]. 2013;12(4):794-804. Disponível em: <http://saudepublica.bvs.br/pesquisa/resource /pt/bde-25714>
5. Brasil. COFEN. Lei do Exercício Profissional da Enfermagem (LEPE). [Acesso em: nov. 2021]; Disponível em: http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html.
6. Cecílio LCO. Apontamentos teórico-conceituais sobre processos avaliativos considerando as múltiplas dimensões da gestão do cuidado em saúde. Interface (Botucatu). 2011 jun;15(37):589-99. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832011000200021>
7. Brasil. Portaria n. 2.510, Gabinete do Ministro, de 19 de dezembro de 2005. Institui a Comissão para Elaboração da Política de Gestão Tecnológica no âmbito do Sistema Único de Saúde – CPGT. Ministério da Saúde, 2005.
8. Mendes K, Silveira RC, Galvão C. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2008;17(4):758-64. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/abstract/?lang=pt>



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

9. Galvão CM, Sawada NO, Trevizan MA. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Rev Latino-Am Enferm*. 2004;12(3):549-56. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/kCfBfmKSzpYt6QqWPWxdQfj/abstract/?lang=pt>
10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec; 2013. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/sus-33574>
11. Fernandes BCG, Silva Júnior JNB, Guedes HCS, Macedo DBG, Nogueira MF, Barrêto AJR. Utilização de tecnologias por enfermeiros no gerenciamento da Atenção Primária à Saúde. *Rev Gaúcha Enferm*. 2021;42(esp):e20200197. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200197>
12. Assad SGB, Valente GSC, Santos SCP, Cortez EA. Training and practice of nurses in Primary Care management: perspectives of Schön's Theory. *Rev Bras Enferm*. 2021;74(3):e20200461. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0461>
13. Gleriano JS, Fabro GCR, Tomaz WB, Forster AC, Chaves LDP. Gestão do trabalho de equipes da saúde da família. *Escola Anna Nery* [online]. 2021;25(1). ISSN 2177-9465. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0093>.
14. Soder RM, Santos LED, Oliveira IC, Silva LAAS, Peiter CC, Santos JLGS. Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. *Revista Cubana de Enfermería*. 2020;36(1):e2815. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086403192020000100004&script=sci_abstract&tlng=pt
15. Pires DEP, Vandresen L, Machado F, Machado RR, Amadigi FR. Gestão em saúde na atenção primária: o que é tratado na literatura. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2019;28:e20160426. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0426>
16. Pires DEP, Vandresen L, Forte ECN, Machado RR, Melo TAP. Gestão na atenção primária: implicações nas cargas de trabalho de gestores. *Rev Gaúcha Enferm*. 2019;40:e20180216. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180216>.
17. Silva LAA, Soder RM, Petry L, Oliveira IC. Educação permanente em saúde na atenção básica: percepção dos gestores municipais de saúde. *Rev Gaúcha Enferm*. 2017 mar;38(1):e58779. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.58779>
18. Carvalho MLT, Marreiro LAA, Carvalho GDA, Albuquerque SGE, Santos SR. Tecnologia da informação e comunicação: impactos na gestão de enfermagem. *Rev enferm UFPE on line*. 2021;15:e246304. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2021.246304>
19. Metelski FK, Alves TF, Rosa R, Santos JLG, Andrade SR. Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária: revisão integrativa. *Rev enferm UERJ, Rio de Janeiro*. 2020;28:e51457. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2020>.
20. Pereira MAD, Lima BC, Donnini DA, Oliveira VC, Gontijo TL, Renno HMS. Gerenciamento de enfermagem em sala de vacina: desafios e potencialidades. *Rev. Enferm. UFSM*. 2019;9:1-18. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2179769233279>
21. Rossetti LT, Seixas CT, Castro EAB, Friedrich DBC. Educação permanente e gestão em saúde: a concepção dos enfermeiros. *Rev Fun Care Online*. 2019 jan/mar;11(1):129-134. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2019.v11i1.129>
22. Tenório HAA, Souza IB, Gomes Junior ELG, Santos RFEP, Correia DS, Viana LS, et al. Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas de atuação do discente. *Rev enferm UFPE on line*. 2019;13:e240535. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2019.240535>



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O ENFERMEIRO FRENTE À GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA
Cristiane Melos Rocha Toledo do Amarante, Maria Renita Burg

23. Silva AM, Celich KLS, Silva TG, Souza SS, Bitencourt JVOV, Bertencello KCG. Percepção de enfermeiras quanto ao ensino e aprendizagem da gestão em Enfermagem. Rev Fun Care Online. 2018 out/dez;10(4):1098-1102. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2018.v10i4.1098-1102>
24. Soder RM, Oliveira IC, Silva LAAS, Peiter CC, Santos JLGS, Erdmann AL. Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem. Enferm. Foco. 2018;9(3):76-80. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1028377>
25. Santos JLG, Souza CSBN, Tourinho FSV, Sebold LF, Kempfer SS, Linch GFC. Estratégias didáticas no processo de ensino-aprendizagem de gestão em enfermagem. Texto & Contexto - Enfermagem [online]. 2018;27(2). ISSN 1980-265X. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-070720180001980016>.
26. Muller LA, Lima SBS, Eberhardt TD, Fonseca GGP, Rabelo SK, Fonseca DF. Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário. Rev enferm UFPE on line., Recife. dez. 2017;11(Supl. 12):5321-7. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bde-33858>
27. Adorno AMNG, Martins CA, Mattos DV, Tyrrell MAR, Almeida CCOF. Gestão hospitalar como ferramenta do cuidado. Rev enferm UFPE on-line. Recife. Ago 2017;11(8):3143-50. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/reuol.11064-98681-4-ED.1108201720>
28. Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS. Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios. Rev enferm UERJ, Rio de Janeiro. 2016;24(3):e11637. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2016.11637>
29. Brasil. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº1.768, de 30 de julho de 2.021. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.768-de-30-de-julho-de-2021-335472332>
30. Peres MHC, Leite MMJ. Sistemas de informação em saúde. In: KURCGANT, P. (coord.). Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
31. Lemos C, Chaves LDP, Azevedo ALCS. Sistemas de informação hospitalar no âmbito do SUS: revisão integrativa de pesquisas. Rev. Eletr. Enf. 2010;12(1):177-85. Disponível em: http://www.fen.ufg.br/fen_revista/v12/n1/pdf/v12n1a22.pdf
32. Brasil. Portaria nº. 198/GM/MS, em 13 de fevereiro de 2004. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Diário Oficial da União 2004; 15 fev.
33. Lemos M, Fontoura M. A integração da educação e trabalho na saúde e a Política de Educação Permanente em Saúde do SUS-BA. Rev Baiana Saúd Públ. 2009;33(1):113-120. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-539502>