

O PAPEL ESTRATÉGICO DO ENFERMEIRO GESTOR *THE STRATEGIC ROLE OF THE NURSE MANAGER*

Layan da Silva Dill¹
Daiane Pias da Cunha²
Elisandra Leites Pinheiro³
Sidiclei Machado Carvalho⁴
Vanessa Rauber⁵
Thiala Resmini⁶

RESUMO

Este estudo tem como objetivo examinar o papel do enfermeiro como gestor, buscando compreender as abordagens e intervenções adotadas pela enfermagem para atender às demandas dos pacientes. Para isso, optou-se por realizar uma revisão de literatura em bases de dados de periódicos científicos disponíveis online, como SciELO, PubMed, Lilacs e Google Acadêmico, utilizando termos pertinentes. Foram selecionados alguns estudos dentre artigos em português e inglês, além de livros especializados, com foco em revisões sistemáticas, estudos longitudinais e ensaios clínicos relevantes. A escolha desse tema se justifica pelo papel crucial que o enfermeiro desempenha na gestão de saúde, diante da complexa demanda de atendimento ao público. Compreender as abordagens e intervenções necessárias pode contribuir para aprimorar os serviços, promover melhores práticas de cuidados e otimizar os recursos disponíveis. Os resultados desta revisão indicam que o enfermeiro gestor desempenha múltiplos papéis na gestão de saúde, incluindo a coordenação de cuidados, o planejamento e a implementação de programas de saúde preventiva, entre outras ações e intervenções diretas para atender às necessidades dos pacientes. As abordagens incluem estratégias de triagem, promoção da adesão ao tratamento, intervenções comportamentais e apoio emocional. Além disso, foi observado que o desenvolvimento de competências em liderança e o engajamento ativo das equipes de saúde estão associados a melhores resultados, como maior satisfação do paciente e eficiência nos serviços de saúde.

Palavras-chaves: Gestão em enfermagem; Gerenciamento dos serviços em enfermagem; Enfermeiro gestor.

¹ Enfermeiro. – Contato: layan.dill@hmv.org.br

² Supervisora de enfermagem. – Contato: daiane.cunha@hmv.org.br

³ Coordenadora de enfermagem. – Contato: elisandra.pinheiro@hmv.org.br

⁴ Gerente de enfermagem. – Contato: sidiclei.carvalho@hmv.org.br

⁵ Enfermeiro. – Contato: vanessa.guimares@hmv.org.br

⁶ Enfermeiro. – Contato: thiala.resmini@hmv.org.br

ABSTRACT

This study aims to examine the role of the nurse as a manager, seeking to understand the approaches and interventions adopted by nursing to meet patients' demands. For this purpose, a literature review was conducted using databases of scientific journals available online, such as SciELO, PubMed, Lilacs, and Google Scholar, employing relevant keywords. Several studies were selected from articles in Portuguese and English, along with specialized books, focusing on systematic reviews, longitudinal studies, and relevant clinical trials. The choice of this topic is justified by the crucial role that nurses play in healthcare management, given the complex demand for public care. Understanding necessary approaches and interventions can contribute to improving services, promoting better care practices, and optimizing available resources. The results of this review indicate that the nurse manager plays multiple roles in healthcare management, including care coordination, planning, and implementation of preventive health programs, among other actions and direct interventions to meet patients' needs. The approaches encompass screening strategies, promoting treatment adherence, behavioral interventions, and providing emotional support. Furthermore, it was observed that developing leadership skills and actively engaging healthcare teams are associated with better outcomes, such as increased patient satisfaction and efficiency in healthcare services.

Keywords: Nursing management; Management of nursing services; Nurse manager.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, a enfermagem se depara com um contexto complexo e desafiador, exigindo aprimoramento em diversos aspectos fundamentais para a profissão. Nesse cenário, o papel do enfermeiro gestor desponta como uma peça-chave na busca por maior autonomia e eficiência dentro do atendimento de saúde. É fundamental reconhecer que a enfermagem não se limita apenas à execução de procedimentos, mas também assume um papel estratégico na gestão de equipes, recursos e processos para proporcionar um atendimento de qualidade aos pacientes.

A gerência do cuidado de enfermagem abrange a conexão entre os aspectos gerenciais e assistenciais do trabalho do enfermeiro em diferentes ambientes de atuação. Esse conceito se refere às atividades que visam melhorar as práticas de cuidado nos serviços de saúde e enfermagem, incluindo planejamento, alocação de recursos para assistência e fortalecimento das interações entre os profissionais da equipe para uma atuação mais integrada. Isso envolve a

complexidade das relações entre pessoas, buscando uma gestão cuidadosa e educativa, construindo conhecimento e coordenando serviços para garantir a melhor qualidade do cuidado como um direito do paciente (KOSTER, 2019).

A gestão do enfermeiro na saúde é um processo complexo que demanda habilidades únicas dos profissionais, além do conhecimento abrangente sobre gestão e aspectos específicos do setor de saúde. No entanto, é observado que os gestores de serviços de saúde nem sempre possuem a formação técnica necessária, o que resulta em uma compreensão limitada da gestão em saúde. Isso reforça a urgência de preparação adequada para ocuparem essas posições. Incentivar a prática profissional dos gestores é crucial para aprimorar a qualidade do cuidado oferecido aos pacientes, assim como para resolver desafios associados à prestação de assistência à saúde (ASSAD, 2021).

O papel do enfermeiro como gestor na saúde é um tema de extrema relevância diante da crescente demanda por cuidados de qualidade no contexto brasileiro. A gestão desempenhada pelo enfermeiro se revela fundamental diante da alta exigência e complexidade dos serviços de saúde, sendo crucial compreender suas práticas para aprimorar estratégias, práticas de cuidados e maximizar os recursos disponíveis.

Este estudo visa aprofundar a compreensão do papel do enfermeiro como gestor na saúde, enfatizando suas práticas, contribuições e impactos na qualidade dos cuidados oferecidos aos pacientes. A escolha desse enfoque se justifica pela necessidade de compreender a vasta gama de intervenções e estratégias adotadas pelos enfermeiros na gestão da saúde, buscando identificar suas contribuições para a melhoria dos cuidados.

2. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO EM ENFERMAGEM NO BRASIL

A prática gerencial na enfermagem remonta aos primórdios da profissão, estabelecendo-se como estratégia fundamental para distribuir responsabilidades e promover a eficiência dentro

das equipes de saúde. Sua origem remete ao marco histórico representado pelo Decreto Federal 791, datado de 27 de setembro de 1890, que formalizou a criação da primeira Escola de Enfermagem no Brasil. Esta instituição, inicialmente denominada Escola Profissional de Enfermeiros e Enfermeiras do Hospício Nacional de Alienados (EPEE), vinculada ao Hospício Pedro II, foi sancionada pelo Chefe de Governo Provisório da República, Marechal Deodoro da Fonseca (BRASIL, 1980).

Esse decreto pioneiro não apenas estabeleceu as bases para o ensino de enfermagem, mas também delineou um currículo abrangente, que não se limitava apenas às práticas clínicas. Desde as noções fundamentais de propedêutica até questões que permeavam a administração interna das enfermarias, como evidenciado pela disciplina de Administração Interna e Escrituração do Serviço Sanitário e Econômico das Enfermarias (PAVA; NEVES, 2008), refletindo uma preocupação precoce com o gerenciamento do trabalho do enfermeiro.

Essa abordagem curricular não apenas antecipou o reconhecimento da importância do gerenciamento na prática da enfermagem, mas também estabeleceu bases sólidas para a compreensão da necessidade de uma gestão eficiente dentro do contexto da saúde, promovendo uma visão holística da profissão desde suas raízes históricas.

Na década de 1970, uma crise significativa no Brasil surgiu, intensificada pela falência do modelo econômico do regime militar. Desde então, os enfermeiros passaram a assumir funções de administração, supervisão e controle das equipes de enfermagem, tornando-se responsáveis pelos aspectos técnicos da assistência hospitalar (PEREIRA et al., 2009).

A Lei nº 2.604/55 foi a primeira a regulamentar o exercício profissional da Enfermagem no Brasil, delineando competências específicas para enfermeiros, incluindo a direção dos serviços de enfermagem em estabelecimentos de saúde públicos e privados. Entretanto, foi somente em 1986, com a Lei do Exercício Profissional nº 7.498, que houve uma maior especificação das competências de acordo com cada categoria de enfermagem (KOSTER, 2019).

Contudo, a resolução n.º 04/1972 do Conselho Federal de Educação, referente ao currículo mínimo dos cursos de Enfermagem e Obstetrícia, já incluía a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem como parte essencial do tronco principal (LIRA;

BOMFIM, 1989).

A legislação estabelece que os enfermeiros têm a prerrogativa de exercer todas as atividades de enfermagem, incluindo as de natureza gerencial, inclusive nos cursos de graduação em Enfermagem, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais. As habilidades e competências requeridas incluem gestão e administração de recursos humanos, materiais e de informação, além de preparar esses profissionais para atuarem como empreendedores, gestores ou líderes em equipes de saúde (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001).

3. O PAPEL DO ENFERMEIRO GESTOR

O gerenciamento é algo inerente ao enfermeiro, quando se trata do cuidado, com inserção nos princípios básicos da profissão, conforme ressaltam Arruda et al (2020):

A Enfermagem é comprometida com a produção e gestão do cuidado prestado nos diferentes contextos socioambientais e culturais em resposta às necessidades da pessoa, família e coletividade. O profissional de Enfermagem atua com autonomia e em consonância com os preceitos éticos e legais, técnico-científico e teórico-filosófico; exerce suas atividades com competência para promoção do ser humano na sua integralidade, de acordo com os Princípios da Ética e da Bioética, e participa como integrante da equipe de Enfermagem e de saúde na defesa das Políticas Públicas, com ênfase nas políticas de saúde que garantam a universalidade de acesso, integralidade da assistência, resolutividade, preservação da autonomia das pessoas, participação da comunidade, hierarquização e descentralização político-administrativa dos serviços de saúde. O cuidado da Enfermagem se fundamenta no conhecimento próprio da profissão e nas ciências humanas, sociais e aplicadas e é executado pelos profissionais na prática social e cotidiana de assistir, gerenciar, ensinar, educar e pesquisar.

É importante destacar que a função de um enfermeiro gerente exige mais do que apenas competências clínicas; ela requer um aprofundado conhecimento em gestão administrativa na área da saúde. A organização eficiente do ambiente terapêutico é reconhecida como um dos pilares essenciais para a promoção da recuperação da saúde. A estruturação adequada deste ambiente potencializa a eficácia dos cuidados prestados, melhorando a experiência do paciente, promovendo um espaço seguro e acolhedor. Um enfermeiro gerente deve possuir habilidades de liderança e comunicação eficazes para coordenar a equipe de enfermagem, assegurar a

conformidade com as normas regulatórias e promover uma cultura de melhoria contínua. A capacidade de analisar e otimizar processos, gerir recursos humanos e materiais, e implementar políticas de saúde são igualmente fundamentais (RODRIGUES, MARTINS E CARVALHO, et al., 2019).

O papel do enfermeiro gerente abrange uma gama diversificada de responsabilidades, dentre as quais se destaca a organização do trabalho e dos recursos humanos da enfermagem. Essa organização é viabilizada por meio da aplicação de instrumentos técnicos de gestão, como o planejamento estratégico, o dimensionamento adequado de pessoal, o recrutamento e a seleção criteriosa de profissionais, além do investimento em educação continuada, supervisão e avaliação de desempenho (DAMASCENO et al., 2016).

Na rotina diária, a administração de recursos na enfermagem é orientada para garantir condições ideais para o desempenho eficaz do trabalho dos profissionais de saúde envolvidos. Esse gerenciamento assertivo contribui diretamente para criar um ambiente propício à prestação de cuidados de qualidade, oferecendo suporte necessário e condições favoráveis para a atuação da equipe. A complexidade crescente do gerenciamento na enfermagem está diretamente associada à estruturação das instituições de saúde, incluindo as privadas, que têm se tornado cada vez mais complexas. Essa realidade demanda, além da coordenação do trabalho interdisciplinar entre enfermeiros e outros profissionais especializados, a adaptação constante das práticas gerenciais para atender às necessidades específicas do ambiente de saúde contemporâneo (WILLIG; LENARDT, 2002).

Rodrigues et al (2015) conduziram um estudo com enfermeiras na ESF de Cruz das Almas-BA para entender como elas enxergam uma gestão eficaz na instituição. Eles notaram que o enfermeiro precisa mostrar claramente seu papel como líder da equipe e cuidador da comunidade, o que requer habilidades específicas para liderar o serviço. Ser um especialista em gestão em enfermagem deveria ser uma exigência para esse cargo. Os resultados destacam que uma boa gestão está ligada às características pessoais do gestor, especialmente em liderança e habilidades gerenciais. As principais dificuldades mencionadas estão relacionadas à equipe, usuários e falta de controle de materiais. Isso mostra a importância da enfermagem gerencial na

administração do serviço e no cuidado aos pacientes. Contudo, o estudo teve limitações devido ao tamanho reduzido da amostra, sugerindo a necessidade de mais pesquisas com grupos maiores.

Em um segundo momento, Damasceno et al. (2016) conduziram um estudo com o intuito de compreender as competências dos enfermeiros no âmbito da gestão em instituições de saúde. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa descritiva e observacional, realizada em instituições da rede pública e privada de saúde em Teresina-PI, Brasil, com a participação de 12 gerentes de enfermagem selecionados por critérios específicos. Utilizou-se um questionário semiestruturado para coletar dados, os quais foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a noção de coordenação, controle e continuidade dos serviços permeia as percepções dos enfermeiros participantes sobre a gestão em enfermagem. Nota-se, entretanto, uma preocupação crescente expressa nos depoimentos em relação à busca pela qualidade na assistência de enfermagem. Conclui-se que, embora os gerentes de enfermagem não dominem teorias administrativas, apresentaram conhecimento suficiente em administração hospitalar, o que lhes permite desempenhar adequadamente suas funções gerenciais.

Dessa maneira, a prática gerencial na enfermagem é não somente um desafio às habilidades e competências dos enfermeiros, mas também uma oportunidade para aprimorar constantemente o cuidado oferecido ao paciente. Essa prática se revela um caminho para a melhoria contínua da qualidade da assistência prestada, proporcionando uma evolução constante nos padrões de cuidado e na eficácia dos serviços de saúde (BEGHINI et al., 2006). Essa busca por aprimoramento não se restringe apenas à aplicação de métodos gerenciais genéricos, mas envolve a adaptação dos instrumentos gerenciais à realidade e às necessidades específicas da enfermagem, de forma a fortalecer e adequar essas ferramentas aos fundamentos e propósitos da profissão (WILLIG; LENARDT, 2002).

Além das responsabilidades administrativas tradicionais, o enfermeiro gestor desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente que favoreça a prestação de cuidados de qualidade. Isso envolve a criação de protocolos e diretrizes que garantam a excelência na assistência, além de promover uma cultura de segurança e qualidade, orientando a

equipe na implementação das melhores práticas de Enfermagem. A gestão eficaz não se limita à organização operacional, mas também abrange a orientação, capacitação e motivação da equipe para que ofereçam um cuidado de excelência, assegurando a satisfação do paciente e resultados positivos em sua saúde (RODRIGUES et al., 2015).

Assim, um aspecto que merece destaque no gerenciamento em Enfermagem é a habilidade de liderança para criação de um ambiente colaborativo. O enfermeiro gerente administra recursos e lidera equipes, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Ele deve estimular o trabalho em equipe, fomentar a comunicação eficaz entre os profissionais e incentivar a resolução de problemas de forma conjunta, garantindo uma assistência integral e alinhada aos objetivos e valores da instituição de saúde. Essa liderança é essencial para manter uma equipe motivada, engajada e comprometida com o bem-estar dos pacientes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do gerente de Enfermagem vai além da gestão de recursos humanos e das operações diárias. Ele atua como um administrador da assistência de Enfermagem, responsável por garantir não apenas a admissão e organização da equipe, mas também por criar um ambiente propício para o bem-estar no local de trabalho. Isso inclui garantir condições adequadas para a execução das atividades de enfermagem, assegurando recursos e estrutura necessários para que os profissionais possam desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz, promovendo o conforto da equipe, a segurança e o bem-estar dos pacientes durante todo o processo, desde a admissão até a alta.

Os achados provenientes desta revisão de literatura ressaltam a importância fundamental do enfermeiro gestor, especialmente considerando o cenário de alta demanda e complexidade. A compreensão aprofundada das abordagens e intervenções adotadas pela enfermagem mostra-se indispensável para aprimorar as políticas de saúde e promover práticas de cuidados mais eficientes e eficazes, otimizando os recursos disponíveis em um ambiente de constante desafio e

restrições.

Os resultados obtidos revelam a multiplicidade de papéis desempenhados pelos enfermeiros na gestão da saúde. Desde a coordenação dos cuidados até o planejamento e implementação de programas de saúde preventiva, bem como ações diretas que atendem às demandas dos pacientes, eles desempenham um papel integral na promoção do bem-estar da comunidade. Estratégias como triagem, estímulo à adesão ao tratamento, intervenções comportamentais e suporte emocional são algumas das ferramentas essenciais utilizadas por esses profissionais para atender às necessidades complexas dos pacientes e da comunidade em geral.

Compreende-se que a atuação do enfermeiro gestor se concentra na organização do trabalho e na administração dos diversos recursos envolvidos, sejam eles humanos, físicos, financeiros ou materiais. Na atual conjuntura da saúde, a enfermagem enfrenta desafios consideráveis, como a escassez de recursos e suprimentos. Isso coloca uma pressão adicional sobre os profissionais, que precisam se desdobrar para manter um atendimento de qualidade diante dessa realidade. Além disso, há uma lacuna entre a oferta de profissionais e a demanda por serviços de saúde, enquanto a profissão busca maior autonomia em suas práticas, buscando formas de lidar com essas limitações para garantir um cuidado eficiente.

É evidente que a presença ativa e o engajamento do enfermeiro gestor têm uma relação direta com resultados positivos de saúde, maior satisfação por parte dos pacientes e uma maior eficiência nos serviços. Esse envolvimento contínuo fortalece a relação entre o cuidador e o paciente, além de desempenhar um papel significativo na melhoria dos indicadores e metas da instituição, enfatizando a relevância da atuação do enfermeiro como agente de transformação e melhoria contínua no atendimento de saúde.

5. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Aurilene Josefa Cartaxo Gomes de; SANTOS, Betânia Maria Pereira dos; CAVALCANTI, Cesar Cartaxo; SILVA, Manoel Carlos Neri da; SANTOS, Sonia Maria Josino

dos; SILVA, Daiana Beatriz de Lira e. **Tópicos de legislação para estudantes e profissionais de enfermagem**. 2ª edição. Brasília: Cofen, 2020. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/LIVRO-COFEN-2020.pdf>. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.

ASSAD, Suellen Gomes Barbosa; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti; SANTOS, Silvia Cristina Pereira dos; CORTEZ, Elaine Antunes. **Formação e prática do enfermeiro na gestão da Atenção Primária: perspectivas da Teoria de Schön**. Rev Bras Enferm. Vol. 74, n.3, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/vk6pmmKZLymwgYcK5SnnvFt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 09 de janeiro de 2024.

BEGHINI, Alessandra Bonato; SALIMENA, Anna Maria de Oliveira; MELO, Maria Carmen Simões Cardoso de; SOUZA, Ívis Emília de Oliveira. **Adesão das acadêmicas de enfermagem à prevenção do câncer ginecológico: da teoria à prática**. Texto & contexto enferm., Florianópolis, vol, 15, n. 4; 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/ScG7SHxVQ9rYvTQ4N5mLcFQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 791, de 27 de setembro de 1890**. Revogado pelo Decreto nº 99.999, de 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/d791.htm. Acesso em 09 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 3/2001. Diário Oficial da União, Brasília, 9 de novembro de 2001. Seção 1, p. 37. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/DOU/2001/11/09>. Acesso em 09 de janeiro de 2024.

DAMASCENO, Carolinne Kilcia Carvalho Sena; CAMPELO, Thaís Portela Teixeira; CAVALCANTE, Isamara Barbosa; SOUSA, Pollyanna Silva Alves de; MOREIRA, Wanderson Carneiro; CAMPELO, Diego Sousa. O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. Rev enferm UFPE on line., Recife, vol. 10, n. 4; 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/download/11106/12573>. Acesso em 09 de janeiro de 2024.

KOSTER, Isabella. **O Exercício Profissional da Enfermagem no âmbito da Atenção Primária à Saúde no Brasil**. Tese (doutorado em saúde pública) Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Rio de Janeiro: 2019. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/iciet/48874/isabella_koster_ensp_dout_2019.pdf. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.

LIRA, Nazareth f. **História da enfermagem e legislação**. Rio de Janeiro: Cultura Médica,

1989.

PAVA, Andrea Macêdo; NEVES, Eduardo Borba. **A arte de ensinar enfermagem: uma história de sucesso**. Rev Bras Enferm, Brasília, Vol 64, n. 1; 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/4n3WtkW8R7mwqMC7tkpHqjC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 09 de janeiro de 2024.

PEREIRA, Maria José Bistafa Pereira; FORTUNA, Cinira Magali; MISHIMA, Silvana Martins; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; MATUMOTO, Silvana. **A enfermagem no Brasil no contexto da força de trabalho em saúde: perfil e legislação**. Rev Bras Enferm, Brasília, vol. 62, n. 5; 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/8pT4sFZsrkxpNJ3fKgKqCb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.

RODRIGUES, Adriana do Prado; SANTOS, Flávia Rabelo; ABREU, Maiza Oliveira; SILVA, Quezia Regina Evangelista; PINTO, Dayse Rosa Mota. Boa Gestão de Enfermagem na Percepção dos Enfermeiros da Estratégia de Saúde da Família. Revista Brasileira de Saúde Funcional, Cachoeira- BA, vol. 2, n. 2; 2015. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/RBSF/article/download/660/559>. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.

RODRIGUES, Welligton Pereira; MARTINS, Fabiana Lopes, CARVALHO, Fábio Luíz Oliveira de. **A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde**. Revista Saúde em Foco; ed. 11, 2019. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%A2NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf. Acesso em: 28 de junho de 2024.

WILLIG, Mariluci Hautsch; LENARDT, Maria Helena. **A prática gerencial do enfermeiro no processo de cuidar**. Cogitare Enferm., Curitiba, vol.7, n.1; 2002. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/32552/20657>. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.