

Categoria do trabalho: Artigo científico

Área temática: Gestão de serviços de saúde

Gestão participativa: supervisão da enfermagem em hospitais de grande porte

Participatory management: nursing supervision in large hospitals

Thayssa Carvalho Souza

Enfermeira, graduada pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Especialista em Obstetrícia, Saúde da Criança e UTI neonatal e Gestão em Saúde. E-mail: thayssa.carvalho@yahoo.com.br

Joseneide Santos Queiroz

Doutora em Saúde Pública. Docente da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). E-mail: joseneide.queiroz@ufrb.edu.br

Resumo

A importância do gerenciamento da enfermagem impulsiona intervenções e organizações entre os seres humanos que vivenciam a organicidade do sistema de cuidado complexo, composta por equipes de saúde com diferentes habilidades e práticas profissionais. Objetivo: Analisar características que subsidiam ações de gerenciamento nos serviços hospitalares realizadas por enfermeiros, descrevendo competências e destacando a atuação como gestor em saúde. Metodologia: É apresentada uma revisão integrativa de literatura. Resultado: com a supervisão, espera-se melhoramento na qualidade do serviço, aperfeiçoamento de habilidades e competência de uma equipe de saúde. Este estudo viabilizou a reflexão sobre o compromisso de formar e inserir no mundo do trabalho, profissionais competentes para executar ações de gestão em saúde.

Palavras-chave: Supervisão de enfermagem. Administração em saúde. Gestão hospitalar.

Abstract

Managing in health represents new ways of characterizing the system, based on the participation of professionals, cooperative practices that centralize health workers and users of the system as active protagonists. Adaptations are sought in managerial instruments capable of improving the level of quality of care and resolvability of services. Objective: To analyze characteristics that support management actions in hospital services carried out by nurses, describing competencies and highlighting the performance as a health manager. Methodology: An integrative literature review is presented. Result: with supervision, an improvement in the quality of service, improvement of skills and competence of a health team is expected. This study made possible the reflection on the commitment to train and insert in the world of work, competent professionals to carry out health management actions.

Keywords: Nursing supervision. Health administration. Hospital management.

Introdução

Segundo Misoczky (2003), compreende-se por gestão participativa o arranjo de um grupo de políticas formuladas com a colaboração da sociedade, onde considera-se participativa porque possibilita a elaboração de ações planejadas por executores e usuários, opera com métodos estabelecidos pelos protagonistas do processo, além de promover aos abrangidos o desempenho da aprendizagem, procurando medidas eficientes através da construção coletiva dos colaboradores.

Além disso, oferece oportunidade de educação permanente, compreendendo sempre o serviço no qual atua, reconhecendo como as políticas do setor saúde interferem no seu trabalho. Esta maneira de gerir em saúde permite de forma compartilhada, construções do trabalho de forma coletiva, favorecendo a promoção de práticas mais ativas e participativas e auxiliar o processo de interação e aprendizagem (PENEDO; GONÇALO; QUELUS, 2019).

A importância do gerenciamento da enfermagem impulsiona intervenções e organizações entre os seres humanos que vivenciam a organicidade do sistema de cuidado complexo, composta por equipes de saúde com diferentes habilidades e práticas profissionais (SILVA et al. 2018).

O enfermeiro possui imbricado na sua formação profissional, para além da atuação na área assistencial, responsabilidade para atuação na área gerencial, vez que essa natureza assistencial-gerencial do trabalho deve ser indissociável, não sendo verdadeira a concepção do distanciamento entre assistir ao paciente ou gerenciar uma organização de saúde. A prática do enfermeiro é cercada por administrar diferentes ações, com construção de conhecimentos e articulações com outros meios, buscando a satisfação da qualidade do cuidado (SILVA et al. 2018).

A relação entre a enfermagem e administração vem sendo construída desde os primórdios da instauração da profissão, que mesmo diante das imposições do mundo contemporâneo, é marcada pela necessidade de estruturar as instituições de saúde, principalmente os hospitais. O enfermeiro é um profissional que possui vínculo com a equipe multidisciplinar, executando tanto papéis relacionados ao cuidado ao cliente e família, tanto atividades ligadas à gestão, incorporando amplas atribuições no seu cotidiano (DIAS et al. 2017).

Ao desempenhar um importante papel na construção do sistema de cuidados, o profissional de enfermagem mantém interação ampla com todos os profissionais da saúde. Nesse sentido, consegue gerenciar as competências concernentes ao exercício do trabalho assistencial da profissão, possuindo autonomia para avaliar necessidades relacionadas ao cuidado e ainda práticas de supervisão do desempenho de funcionários na instituição, como função inerente de enfermagem (SILVA et al. 2018).

A gestão e administração em saúde, de acordo com Lorenzetti et al. (2014), são determinadas pela compreensão do manejo das organizações do serviço, abrangendo as redes de atenção à saúde, as esferas que as compõem, como são organizadas, além da necessidade de formação e execução de ações que colaborem para uma assistência dentro dos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde, garantindo uma assistência universal, equânime e integral, diante dos problemas e necessidades da população.

Para garantir a execução da função gerencial da enfermagem, são atribuídos mecanismos de provimento para o funcionamento do serviço, que dividem-se em planejar, prover, prever e controlar recursos materiais e humanos necessários. Ademais, acrescenta-se ainda a gerência do cuidado, abrangendo atividades de diagnóstico, planejamento, execução e

avaliação da assistência, realizados com supervisão, acompanhamento e incentivo da equipe (DIAS et al. 2017).

Segundo Carvalho; Gama; Salimena (2017), gerir na saúde representa novas formas de caracterizar o sistema, embasadas na participação dos profissionais, práticas cooperativas que centralize trabalhadores de saúde e usuários do sistema como protagonistas ativos, salientando esses processos como melhoramento nas dimensões da gestão no cuidado em saúde, trazendo novos desafios a esta área da gestão.

Vez que, diante da competitividade e do surgimento de grande número de instituições de saúde, cada vez mais, buscam-se adequações em instrumentos gerenciais capazes de aprimorar o nível da qualidade da assistência e resolutividade dos serviços, onde essas ferramentas atuem como alvo estratégico para direcionar gestores a obter serviços de saúde qualificados (CARVALHO; GAMA; SALIMENA, 2017).

Com a formulação e aplicação das políticas de saúde, Penedo; Gonçalo; Quelus (2019), reforçam que, atualmente, visando a necessidade de reforma dos modelos de gestão, surgiram mudanças nas dimensões gerenciais, voltadas para ações que visem melhorias na qualidade do serviço, habilidades e competências da equipe, consolidação da autonomia profissional e efetivação do SUS e conseqüentemente elevação do nível da assistência prestada, onde é possível através de novas abordagens, como uma gerência participativa, onde o gerente e supervisor evidenciam interação com o supervisionado, com resoluções de problemas em conjunto, cooperativamente e planejada.

Notoriamente, tem-se a descrição negativa sobre a gestão de saúde principalmente nos âmbitos hospitalares, que trazem críticas sobre a fragilidade gerencial presente nestas instituições. Observa-se nesses ambientes hospitalares, inflexibilidade com relação à mudanças, onde a fragmentação no processo de trabalho dificulta a interação entre profissionais, com altas demandas nos serviços e ação longínquas da realidade dos profissionais no que se refere aos gestores (ALEXANDRE et al. 2016)

Visto isso, amparando-se no papel do enfermeiro como gestor em saúde, que busca indubitavelmente melhorias nas dimensões da integralidade da assistência e contribuir para a qualidade do serviço e baseando-se na formação profissional enquanto pós-graduanda do curso de gestão, surge a seguinte pergunta norteadora: Como a enfermagem pode conduzir uma gestão participativa em instituições hospitalares de grande porte?

Objetivo geral:

Analisar características da gestão participativa nos serviços hospitalares realizados por enfermeiros, descrevendo competências e destacando a atuação como gestor em saúde.

Método

Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, uma técnica que reúne e sintetiza o conhecimento produzido por meio da análise dos resultados evidenciados em estudos primários de autores especializados. Conforme Souza; Silva; Carvalho (2010), a revisão integrativa revela-se como uma metodologia que possibilita o resumo do conhecimento e a integração da utilidade de resultados e estudos relevantes na prática. Essa metodologia é a mais extensa abordagem metodológica relacionado às revisões, proporcionando a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para o entendimento completo do fenômeno explorado.

A revisão integrativa indica também dados da literatura teórica e empírica, conseguindo inserir outras aplicações, como: descrição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de impasses metodológicos de um tópico particular. Esta abrangente amostra, deve promover uma análise coerente e compreensível de concepções complexas, teorias ou problemas de saúde significativos para a enfermagem (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Esta metodologia foi desenvolvida em seis etapas utilizadas para a realização do trabalho, são elas: 1) identificação do tema e elaboração da questão norteadora, 2) pesquisa na literatura e seleção das pesquisas, 3) análise dos estudos incluídos, 4) análise crítica dos estudos incluídos, 5) discussão dos resultados e 6) apresentação da revisão integrativa (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Nesta revisão, buscaram-se artigos indexados na base eletrônica SciELO (Scientific Electronic Library Online), publicados em língua portuguesa. A pesquisa dos artigos compreendeu o período de 2010 a 2019.

Os critérios de inclusão adotados no estudo foram: artigos brasileiros publicados em português; disponíveis na íntegra, contidos na área temática das ciências da saúde e enfermagem. Utilizou-se como descritores as palavras “supervisão de enfermagem; administração em saúde e gestão hospitalar”. Encontrou-se inicialmente 378 publicações brasileiras no idioma português e após aplicar os critérios de inclusão determinados, foram selecionados 18 artigos para fazerem parte do *corpus* da pesquisa.

Dentre os 18 escolhidos, apenas 8 participaram da discussão, possuindo como critério de exclusão ser classificado como revisão integrativa.

Os artigos identificados pela estratégia de busca foram avaliados e realizados a leitura do material na íntegra.

Os materiais foram caracterizados de acordo com o tipo de trabalho: 1. Pesquisa original, extraído de tese e relato de experiência; 2. Tipo de pesquisa: Quantitativa, qualitativa, qualitativa e quantitativa, e revisão; 3. Técnica de coleta: observação, entrevista estruturada, entrevista semiestruturada e outros; 4. Técnica de análise: análise de conteúdo, análise de discurso, análise argumentativa e outros; 5. Sujeitos das pesquisas: enfermeiros, equipes de saúde, estudantes; 6. Temática do artigo: processo de trabalho, supervisão de enfermagem, identidade profissional da enfermeira, gestão em saúde, gestão participativa; 7. Revista em que o artigo foi publicado; 8. Ano da publicação.

A análise dos artigos foi realizada a partir da análise de conteúdo temática, que segundo Bardin (1995), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Resultados

Alguns trabalhos selecionados no eixo da gestão participativa evidenciaram sobre o trabalho de supervisão da enfermagem e o processo de trabalho da equipe de saúde. Para análise e discussão dos resultados, foram agrupados e caracterizados conforme observado no quadro abaixo, sendo organizado com as seguintes informações: procedência, títulos, autores, periódico (volume, número, página, ano de publicação), considerações e temática do artigo.

Quadro 1 – Descrição dos artigos localizados na base de dados SciELO.

| Título do artigo | Autores | Periódico (vol, nº, pág, ano) | Considerações/ Temática |
|---|---|---|---|
| Supervisão de enfermagem para a integralidade do cuidado. | CHAVES, L.D.P. et al. | 2017;70(5):1165-70 | Reflete a supervisão de enfermagem como instrumento gerencial do enfermeiro para integralidade do cuidado, considerando suas potencialidades e limitações no cenário atual. |
| A supervisão sob a ótica dos enfermeiros: reflexos na assistência e trabalho em equipe. | CARVALHO, N.M. de; GAMA, B.M.B. M.; SALIMENA, A.M.O. | Vol. 17, Nº 69, Out. – Dez. 2017 | Identifica como se dá o processo de supervisão no desenvolvimento do trabalho do enfermeiro e seus reflexos na assistência à clientela e no trabalho de equipe. |
| Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. | BORDIN, V. et al. | Vol. 18, Nº 71, abr. – jun. 2018. | Motiva o enfermeiro para a compreensão da liderança como ferramenta gerencial na sua prática cotidiana, e contribuir para a melhoria do perfil de liderança dos enfermeiros na instituição. |
| Processo de trabalho da equipe de enfermagem e unidades saúde da família em município baiano. | SANTOS, S. S. B. S.; SILVA, L. S. ; CARNEIRO, E .K N.; SABACK, M. A. DE M.C.; CARVALHO, E. S. DE S. | v. 27, n. 2, p. 101-107, maio/ago. 2013 | Analisa como ocorre o processo de trabalho da equipe de enfermagem em Unidades de Saúde da Família. Define o processo de trabalho da equipe de enfermagem como fragmentado e hierarquizado. |
| Supervisão da enfermeira em unidades básicas de saúde. | CORREIA, V.S.; SERVO, M.L.S. | 2006 jul-ago; 59(4): 527-31 | Descreve e identifica a existência da sistematização da supervisão da enfermeira. Define que 63,6% das enfermeiras realizam supervisão sistematizada e 36,4% destas |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | não sistematizam a supervisão. |
| A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. | RODRIGUES, F.C.P.; LIMA, M.A.D.S. | 2004 dez;25(3):314-22 | Conhece as atividades realizadas pelos enfermeiros em unidades de internação. Expõe a capacidade de articulação do enfermeiro tanto em relação à organização do trabalho da equipe de enfermagem como na organização do ambiente hospitalar. |
| A percepção dos enfermeiros em relação ao seu papel gerencial no âmbito hospitalar. | DIAS, A.K.G. et al. | Recife, 11(Supl. 5): 2185-94, maio, 2017 | Compreende a percepção dos enfermeiros sobre o seu papel na função de gerente. |
| Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. | LORENZETTI, J.; LANZONI, G.M.M.; ASSUITI, L.F.C.; PIRES, D.E.P.; RAMOS, F.R.S. | 2014 Abr-Jun; 23(2): 417-25 | Identifica os principais problemas da gestão em saúde no Brasil, a partir da opinião de gestores. Determina que o SUS está em consolidação carecendo de mais recursos, financiamento estável e de gestão capaz de transformar os seus princípios e diretrizes em realidade. |
| Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da trílice fronteira. | BORDIN, V. et al. | Vol. 18, Nº 71, abr. – jun. 2018. | Motiva o enfermeiro para a compreensão da liderança como ferramenta gerencial na sua prática cotidiana, e contribuir para a melhoria do perfil de liderança dos enfermeiros na instituição. |

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro acima, foi verificado que, em relação aos objetivos os artigos mencionados para esta revisão buscam analisar e identificar a gestão participativa da enfermagem e seus instrumentos no processo de trabalho da equipe de saúde em hospitais de grande porte.

Discussão

O papel da enfermagem ao longo dos anos é constituído da identidade profissional que caracteriza seus atributos, a partir do domínio de conhecimentos específicos particulares da sua atividade, que lhe capacita para sua autonomia profissional. A evolução histórica da enfermagem vem sendo assistida pela gradual inquietude com as demandas de saúde e diversidade dos serviços, em busca de melhores práticas para o cuidado. Com as mudanças globais, nas práticas interpessoais e de saúde, o mercado de trabalho exige constantes aprimoramentos e adequações para atender às condições da sociedade de forma integral, visando a necessidade da promoção e de organização do trabalho da enfermagem para galgar novos modelos gerenciais, de modo a superar aqueles obsoletos que continuam sendo utilizados para suprir a demanda (CHAVES et al. 2017).

A cronologia temporal, que marca a história da enfermeira em seu processo de luta no âmbito trabalhista, caracteriza mudanças nas prestações de serviço, onde requer da enfermagem atitude impulsionadora diante dos atendimentos com os usuários nos serviços de saúde, desencadeando reconhecimento do seu trabalho. A supervisão, definida pelo Ministério da Saúde, amparando sua definição na qualidade do serviço oferecido à população, destaca como uma considerável ferramenta para gerir e organizar o trabalho em saúde, possibilitando interferir nas necessidades existentes, viabilizando benefícios para a instituição. Com isso, o trabalho gerencial do enfermeiro ao gerir, objetiva a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem (CARVALHO; GAMA; SALIMENA, 2017).

Segundo Bordin et al. (2018), competências e habilidades administrativas necessárias ao trabalho gerencial do enfermeiro necessitam ser apreendidas na formação acadêmica e colocadas em prática na sua rotina enquanto profissional. Vez que, na rotina de trabalho da enfermagem, a liderança fundamenta o trabalho com a equipe multiprofissional, e este profissional precisa estar qualificado para adotar posturas que conduzam aperfeiçoamento de habilidades e técnicas, através da comunicação, da resolução de conflitos e pela tomada de decisões assertivas.

O trabalho em saúde é de natureza coletiva, onde distintas categorias profissionais vivenciam a divisão do trabalho, sustentadas pela Lei de Exercício Profissional da Enfermagem- Lei nº 7498/86. A enfermeira, por sua vez, traz imbricada à sua função a natureza dual (assistencial-gerencial), sendo ambas indissociáveis na sua prática. Para um trabalho em equipe faz-se necessário cooperação de todos os profissionais e a existência de um trabalho em comum, afim de que os trabalhadores possam compartilhar saberes, interagir no cotidiano, para dessa forma reconhecer o caráter de complementariedade e mutualidade em diferentes funções (SANTOS et al, 2013).

Espera-se com isso, uma supervisão que abranja característica que valorize uma equipe de saúde que trabalhe de forma coletiva, deixando de lado as fragmentações apenas sobre o que lhes é atribuído. Ainda, busca-se integralidade entre diferentes saberes e fazeres, estabelecendo compromissos, responsabilidades e comprometendo-se com o diálogo, a escuta, o acolhimento, o vínculo (SANTOS et al, 2013).

Com a supervisão, espera-se melhoramento na qualidade do serviço, aperfeiçoamento de habilidades e competência de uma equipe de saúde. Segundo Servo (2001), a supervisão é definida pela execução da comunicação direta entre supervisor e supervisionado, sob competência de efetivação, diferenciando-se dos outros instrumentos de controle, que geralmente são praticados à distância.

A aplicação da supervisão alcança relevância no que tange à interferência que esta causa sobre o desempenho dos profissionais, viabilizando atividades mais satisfatórias nas instituições que fazem parte. No passado, a supervisão já fora vista como um serviço de natureza punitiva e fiscalizadora, a fim de garantir a realização das ordens e das regras impostas pela chefia, porém, atualmente, a supervisão demonstra interação entre as classes de gestor e supervisionado, pautado num convívio positivo que busca resolução de problemas de forma harmoniosa, cooperativa e previamente planejada (CORREIA; SERVO, 2006).

Ainda conforme Correia, Servo (2006), o administrador-gestor, para conservar sua posição na instituição deve perceber a essência do serviço que está inserido, além de praticar a autoavaliação e saber como retirar o melhor daqueles que convivem no âmbito trabalhista. O supervisor deve manter-se inserido no meio, e não superior a este, contribuindo para o progresso da assistência prestada, de maneira a facilitar o alcance de metas para fins de adequação e superação de uma intervenção de qualidade de acordo com os parâmetros da instituição que faz parte, e ainda contribuir com os desígnios do SUS.

Segundo Rodrigues, Lima (2004), cada vez mais as instituições se interessam pela atuação do enfermeiro, desde o exercício da tomada de decisão para alcançar diferentes objetivos até o benefício dos recursos materiais, através do planejamento, organização, coordenação e controle. As diligências na unidade de internação exigem do enfermeiro uma visão abrangente, onde sua figura diante da equipe de enfermagem expressa segurança na realização do trabalho pela equipe, contribuindo tanto no quesito dúvidas e relação à técnica, quanto em outras intercorrências.

Nos serviços de saúde de grande porte, pleiteia do gestor um gerenciamento com experiência, comprometimento, habilidades e planejamento, já que o serviço deve buscar o equilíbrio através do progresso e habilidades com ferramentas gerenciais que permitam a utilização dos limitados recursos disponíveis com rigorosa eficiência, eficácia e efetividade possíveis. A multiplicidade de ações que envolvem a rotina do enfermeiro exige desenvolvimento da competência da liderança que conseqüentemente floresce de uma boa gerência (DIAS et al. 2017).

De acordo com Lorenzetti et al. (2014), as apreciações à gestão em saúde no Brasil são extensas, que informam a proporção dos problemas enfrentados na rede hospitalar, afirma-se sobre a quantidade de instituições de saúde existentes que enfrentam precariedade gerencial, distanciando-se do que entende-se por uma assistência resolutiva, efetiva e otimizada, no que tange à qualidade de oferta dos serviços. É perceptível a deficiência de profissionais preparados para atuar como gestores no SUS. Esta objeção pode ser decorrente da precária formação técnica de profissionais de saúde para atuar na gestão, as interruptas e ineficazes ações de educação permanente nesta área, além da alta rotatividade dos gestores que impede continuidade de ações e conseqüente desmotivação.

A enfermagem abrange na sua formação curricular a disciplina de administração, que conta com atividades práticas correlacionadas à área de gestão, porém constatam-se obstáculos na aplicação de instrumentos gerenciais e assistenciais, além disso, surge também a necessidade de novos processos formativos para adquirir novos conhecimentos e habilidades concernentes à gestão, visando eficácia e efetividade das organizações (LORENZETTI et al, 2014).

É oportuno fomentar na instituição sobre a importância de cada profissional no ambiente de trabalho, enfatizando qualidades, capacitando profissionais para atuarem na gestão de serviços, num recinto voltado para gestão participativa.

Conclusões

Demanda-se do enfermeiro habilidades de natureza educativa, assistencial, administrativa e política, visando compartilhamento de informações e conhecimento que este profissional possui diante do processo de gestão em saúde.

Este estudo viabilizará a reflexão sobre o compromisso de formar e inserir no mundo do trabalho, profissionais competentes para executar ações de gestão em saúde. Praticar a gestão dos cuidados, das pessoas ou do serviço de saúde/enfermagem com competência implica junção do conhecimento, habilidade, competência técnica, ética, segurança e da qualidade ao serviço prestado.

Evidenciou-se que o processo de gestão participativa no SUS permanece em regime de constantes mudanças, onde mesmo diante da temporalidade que marca este feito, ainda percebe-se a evolução da construção do processo de trabalho da enfermagem, marcados por fragilidades e potencialidades.

A revisão integrativa permitiu analisar sobre o exercício da supervisão realizada pela enfermagem, as carências enfrentadas nesse contexto no âmbito hospitalar, a necessidade de transformações dos modelos de gestão existentes em cada realidade, onde o gerenciamento deve auxiliar e fortalecer a qualidade do processo de cuidar, com técnicas pautadas no trabalho em equipe, incentivo aos trabalhadores, despertando dessa maneira incentivo à uma assistência de qualidade.

Referências

ALEXANDRE, S.M.B. et al. Dificuldades no processo de gerenciamento em enfermagem na urgência e emergência. **Revista Interdisciplinar em Saúde**. Cajazeiras: 3-20, jan./mar. 2016.

BARDIN, L. 1995. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BORDIN, V. et al. Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. **Rev. Adm. Saúde** - Vol. 18, Nº 71, abr. – jun. 2018.

CARVALHO, N.M. de; GAMA, B.M.B. M.; SALIMENA, A.M.O. A supervisão sob a ótica dos enfermeiros: reflexos na assistência e trabalho em equipe. **Rev. Adm. Saúde**. Vol. 17, Nº 69, Out. – Dez. 2017.

CHAVES, L.D.P. et al. Supervisão de enfermagem para a integralidade do cuidado. **Rev Bras Enferm**. 2017; 70 (5):1165-70.

CORREIA, V.S.; SERVO, M.L.S. Supervisão da enfermeira em unidades básicas de saúde. **Rev. Brasileira de Enfermagem**. 2006 jul-ago; 59 (4):527-31.

DIAS, A.K.G. et al. A percepção dos enfermeiros em relação ao seu papel gerencial no âmbito hospitalar. **Rev enferm UFPE online**. Recife, 11(Supl. 5):2185-94, maio, 2017.

LORENZETTI, J et al. Gestão em saúde no brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto Contexto Enferm**. Florianópolis, 2014 Abr-Jun; 23(2): 417-25.

MISOCZKY, M. C. Gestão participativa em saúde: potencialidades e desafios para o aprofundamento da democracia. **Saúde em Debate**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 65, p. 336-347, set./dez. 2003

PENEDO, R.M.; GONÇALO, C.S.; QUELUS, D.P. Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto de Saúde da Família. **Interface**. Botucatu. 2019.

RODRIGUES, F.C.P.; LIMA, M.A.D.S. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. **Rev Gaúcha Enferm**, Porto Alegre (RS) 2004 dez; 25(3):314-22. P

SANTOS, S.S.B.S. et al. Processo de trabalho da equipe de enfermagem e unidades saúde da família em município baiano. **Revista Baiana de enfermagem**, Salvador. v. 27, n.2, p. 101-107, maio/ago. 2013.

SERVO, M.L.S. **Supervisão da enfermeira em hospitais: uma realidade local** (tese). Feira de Santana (BA): Universidade Estadual de Feira de Santana: 2001.

SILVA, J.C.B. da; SILVA, A.A.O.B. da; OLIVEIRA, D.A.L. et al. Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. **Rev enferm UFPE online**. Recife, 12(10):2883-90, out., 2018.

SOUZA, M. T. de.; SILVA, M. D. da.; CARVALHO, R.de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**. Vol.8, no.1. São Paulo. Jan/Mar. 2010.