



## II SIEPS XX ENFERMAIO I MOSTRA DO INTERNATO EM ENFERMAGEM

Fortaleza - CE  
23 a 25 de Maio de 2016

### **GESTÃO HOSPITALAR: desafios vivenciados pela enfermagem**

Antonia Regynara Moreira Rodrigues<sup>1</sup>, Otávia Cassimiro Aragão<sup>2</sup>, Ana Egliny Sabino Cavalcante<sup>2</sup>, José Jeová Mourão Netto<sup>2</sup>, Natália Frota Goyanna<sup>3</sup>, Aleide Barbosa Viana<sup>1</sup>

1.Universidade Estadual do Ceará- Fortaleza

2.Hospital Regional Norte- Sobral

3.Universidade Federal do Ceará- Sobral

regynararodrigues@yahoo.com.br

EIXO II. SABERES E PRÁTICAS DA ENFERMAGEM EM DIFERENTES CONTEXTOS LOCAIS, NACIONAIS E INTERNACIONAIS

#### **Introdução**

O enfermeiro ocupa importante espaço no mercado de trabalho em saúde e, particularmente, nas instituições hospitalares, desempenhando papel fundamental no processo assistencial e gerencial.

No Brasil, as atividades gerenciais nos serviços de saúde foram legalmente atribuídas aos enfermeiros pela Lei do Exercício Profissional ao estabelecer que cabe privativamente ao enfermeiro a direção, a chefia, o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação dos serviços de enfermagem das instituições públicas e privadas em qualquer esfera (COFEN, 1987).

As atribuições gerenciais dos enfermeiros também foram reconhecidas pelas diretrizes curriculares que regulamentam o ensino da enfermagem. Essas diretrizes incluem a gerência entre as competências gerais do enfermeiro, ao se referirem à tomada de decisão, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, o que acena para a importância e concretude do trabalho gerencial exercido pelos enfermeiros (FELLI et al, 2011).

A dualidade assistência e gestão impactam no papel do enfermeiro nas instituições de saúde. Para tanto, os enfermeiros devem estar instrumentalizados para gerenciar os recursos humanos, os custos envolvidos no processo de cuidar, além do gerenciamento na qualidade da prestação dos serviços e mostre evidências de que aquela prática escolhida para aquele determinado cliente/paciente apresenta o melhor custo-efetividade (YAMAUCHI, 2009).

Diante do exposto, este artigo se propõe a identificar os desafios vivenciados pela enfermagem no contexto da gestão hospitalar.

## Metodologia

Revisão integrativa acerca dos desafios vivenciados pela enfermagem face a gestão dos serviços hospitalares, operacionalizada nas seguintes etapas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento dos objetivos e dos critérios de inclusão dos artigos; definição das informações a serem extraídas; seleção dos artigos; análise dos resultados e discussão dos achados e apresentação da revisão (MENDES; SILVEIRA E GALVÃO, 2010).

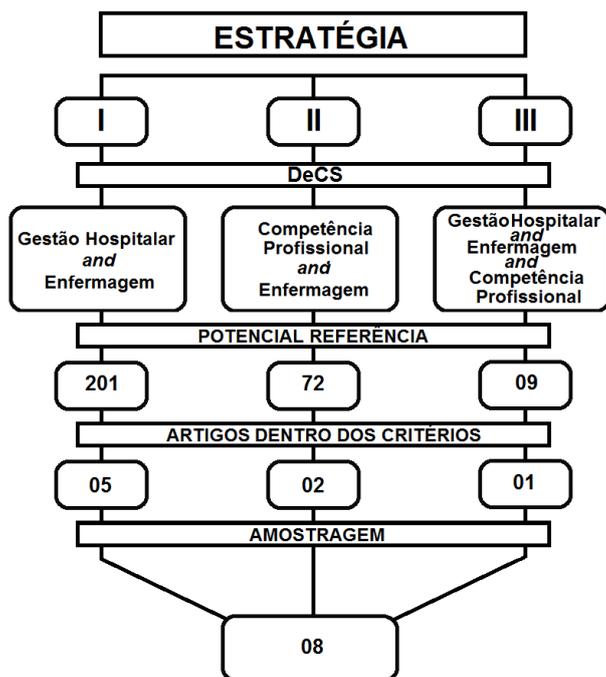
A busca foi realizada entre março e abril de 2015 nas bases de dados eletrônicas LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e BDNF (Base de dados de enfermagem), pois reúnem grande número de publicações latino-americanas na área da enfermagem e são bases gratuitas, o que possibilita o acesso aos enfermeiros gestores.

A questão de pesquisa foi elaborada por meio da estratégia PVO (P:População, V:Variável e O:Outcomes ou desfecho): Quais os desafios enfrentados por enfermeiros na gestão de instituições hospitalares? Os critérios de inclusão foram: estudos brasileiros relacionados à temática, disponíveis eletronicamente na íntegra, escritos em inglês, português ou espanhol, publicados entre 2005 e 2015, considerando o período de uma década significativo para a identificação de produções atuais. Excluíram-se artigos duplicados, monografia, dissertação, tese, editoriais, relatos de casos, artigos de revisões, reflexivos e de opinião.

Para a seleção dos artigos foram escolhidos os descritores: gestão hospitalar, enfermagem e competência profissional, contemplados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS). Foram usadas três estratégias de busca: (I) “gestão hospitalar” *and* “enfermagem”; (II) “competência profissional” *and* “enfermagem”; (III) “gestão hospitalar” *and* “enfermagem” *and* “competência profissional”.

A partir da combinação desses descritores foram localizadas 282 publicações, aplicados os critérios de inclusão e exclusão, a amostra foi composta de 08 artigos, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 1 – Estratégia de busca. Sobral, 2015.



Fonte: dados do estudo.

Para avaliação dos artigos foram considerando os seguintes itens: identificação do estudo, título, autores, base de dados, objetivo e dificuldades vivenciadas pelos enfermeiros. Os dados foram sintetizados e discutidos com interlocução entre os estudos.

## Resultados e Discussão

Dentre os desafios enfrentados pelos enfermeiros gestores prevalentes nos artigos pesquisados por esta revisão estão: a necessidade de visão estratégica, a habilidade de bem liderar, a familiarização com o trabalho com base em metas e principalmente, o desafio de integrar gestão e assistência. Estas temáticas serão discutidas a seguir.

### Visão estratégica

Encontrou-se como fatores influenciadores da atuação do enfermeiro gestor e da escolha pelo modelo de gestão a sua visão sobre o mundo, sobre a instituição hospitalar e sobre sua função, bem como o conhecimento e a capacitação para a organização e articulação dos micro e macro fatores da gestão dos serviços de saúde (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

Para Manenti et al (2012), são finalidades do processo de gestão dentro de uma visão estratégica: direcionar o processo de trabalho; atingir e manter o equilíbrio nas relações de trabalho; garantir o bom funcionamento das unidades; promover a difusão da filosofia institucional; garantir as condições para a implementação da qualidade da assistência; garantir resultados positivos; promover a educação permanente e a qualificação profissional.

Outro fator desafiador é o entrosamento do gestor com o que as instituições hospitalares consideram táticas para o sucesso no mercado onde atuam, uma vez que os gestores são corresponsáveis pelo resultado alcançado, sendo este entrosamento a medida do êxito da gestão. Assim, o enfermeiro gestor, independente do seu nível de encargos na organização de saúde, precisa ter a visão totalitária da empresa e de como ela se insere no mercado alvo (MARTINS; NAKAO; FÁVERO, 2006; PERES; CIAMPONE, 2006).

Muitas instituições hospitalares conservam ainda seu modelo de gestão estruturado unicamente em funções compartimentadas e verticalizadas. Por este motivo, produz relatórios gerenciais fragmentados, onde cada gestor é responsável por uma função específica no processo, desconhecendo sua participação no resultado final (AGUIAR et al, 2015). Em outras palavras, o enfermeiro gestor se responsabiliza pelas ações e resultados da enfermagem, sem considerar outros indicadores relevantes para melhoria do todo, como por exemplos, pesquisas de satisfação dos clientes e custos com quadro de pessoal, o que afeta o alcance dos resultados assistenciais e institucionais.

## **Liderança**

É por meio da liderança que o enfermeiro procura conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipe de enfermagem, buscando o aprimoramento e o alcance de uma prática de enfermagem efetiva e integradora, cuja finalidade é a qualidade do cuidado. Os estudos abordaram como dificuldade no exercício da gestão o de lidar com pessoas. Mesmo com tanta informação, conhecimento e tecnologia, desenvolver pessoas na área da saúde demanda dos gestores uma cadeia de competências pessoais enquanto líder, além do entendimento das particularidades dos seus liderados.

Manenti et al (2012) observam que o gestor que desenvolve sua competência interpessoal tem melhores condições de lidar com os desafios de promover talentos e gerenciar a força de trabalho num clima de segurança e satisfação. Ele passa a compreender a complexidade dos relacionamentos humanos e acaba por contribuir com o desempenho geral das instituições, que por sua vez geram serviços de melhor qualidade.

A qualidade dos relacionamentos interpessoais afeta tanto os liderados quanto a gestão do enfermeiro. Um padrão aceitável de relação é aquele em que ambos têm possibilidade e polidez para dar e receber feedback, sem originar mágoas ou disputas, antes levando à compreensão de crescimento das pessoas e conseqüentemente do sucesso da instituição. Nesse sentido, é necessário que o gestor se comunique adequadamente com sua equipe, exerça a liderança participativa e situacional e, o mais importante, ajude a formar novos líderes na unidade (MARTINS; NAKAO; FÁVERO, 2006; MAGALHAES, RIBOLDI; DALL'AGNOL, 2009).

Nestes aspectos, o enfermeiro desempenha importante função de construção coletiva, por ser capaz de articular e interagir amplamente com todos os profissionais, e não raramente, coordenar o processo de trabalho em saúde. Não é raro, também, ser ele o ponto de convergência e distribuição de informações para o usuário, para a grande maioria dos profissionais, assim como para os diferentes serviços que fazem parte do universo hospitalar (MOTTA; MUNARI; COSTA, 2009; ALMEIDA; GIOVANELLA; MENDONÇA; ESCOREL, 2010).

### **Alcance de metas**

O planejamento estratégico de um hospital compreende o alinhamento entre os indicadores de qualidade e desempenho hospitalares com as intenções da direção executiva da instituição, englobando as metas que se pretende alcançar em determinado período.

Os estudos apontam que cabe ao gestor a execução a nível operacional e individual das metas da instituição para alcance do sucesso dos serviços de saúde (PERES; CIAMPONE, 2006; SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006). Isso configura-se como desafio uma vez que para tanto outros elementos são também necessários, tais como planejamento, organização e controle, diagnóstico situacional, avaliação, planos de ação (curto, médio e longo prazos), gestão de recursos (físicos, materiais e equipamentos), conhecimento técnico-científico e comunicação (MANENTI et al, 2012).

Para alcance de metas, é necessário ainda à organização e divisão do trabalho com determinação de prioridades, implantação de manuais de normas e rotinas, utilização de protocolos institucionais e distribuição de tarefas. Como produto tem-se um ambiente organizado, valorização profissional, qualificação da assistência, satisfação do cliente, diminuição dos custos e promoção da filosofia institucional (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006; MAGALHAES, RIBOLDI; DALL'AGNOL, 2009).

No entanto, a complexidade do processo de trabalho gerencial, e as exigências que incidem sobre o enfermeiro coordenador responsável pelo mesmo, tais como, atingir metas de diminuição de custos, exigência de manutenção e melhoria da qualidade da assistência prestada, foram destacadas nas discussões por serem considerados elementos que determinam sobrecarga de trabalho, acúmulo de atribuições, que somados à falta de recursos humanos suficientes para prestar a assistência almejada, culmina no comprometimento direto dos resultados dos trabalhos assistencial e gerencial e por conseguinte das metas institucionais (PERES; CIAMPONE, 2006; AGUIAR et.al, 2015).

### **Gestão versus assistência: o desafio da integração**

A prática do enfermeiro gestor pareceu se configurar em um “faz-tudo”, visto que os enfermeiros se envolvem com atividades que vão desde orientação da limpeza, controle de roupas e conservação dos utensílios até as atividades identificadas como complementares a gestão de terceiros (PERES; CIAMPONE, 2006). Assim, o enfermeiro gestor exerce múltiplas atividades, mas termina por descuidar da sua função prioritária: a assistência.

Manenti et al (2012) lembra que Florence Nightingale, responsável pela profissionalização da enfermagem no mundo, deu origem a esta divisão do trabalho entre assistencial e administrativo da enfermagem, que era adequada para as demandas históricas da época, porém questionáveis nos dias atuais.

As pesquisas indicam que o enfermeiro gestor, ao mesclar no seu cotidiano atividades de gestão do serviço e gestão do cuidado, não consegue acompanhar e avaliar a execução do que foi planejado. É comum os gestores em enfermagem hospitalar sentirem-se assoberbados com o cumprimento de metas, demandas e pressões institucionais, culminando em uma gestão conflituosa e polêmica, pois inexiste objetividade no que a instituição espera deste profissional e suas atividades cotidianas estão sob forte pressão do mercado (MOTTA; MUNARI; COSTA, 2009; ALMEIDA; GIOVANELLA; MENDONÇA; ESCOREL, 2010).

Destarte, incorre a necessidade de mudar a prática de gestão do enfermeiro em direção a modelos democratizados e humanizados, ao encontro dos princípios da administração contemporânea do que com os da gerência clássica, que já não respondem às demandas das instituições de saúde, mas permanecem até os dias atuais, gerando conflitos entre os profissionais (MARTINS; NAKAO; FÁVERO, 2006; SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

## **Conclusão**

Sobre os desafios evidenciados na gestão em enfermagem hospitalar, os quatro mais presentes, incluem a necessidade de desenvolver uma visão estratégica, a capacidade de liderança, a apropriação sobre elementos da administração como planejamentos e metas e as dificuldades de integrar gestão e assistência.

Conclui-se que na visão estratégica a dificuldade reside na falta de apropriação, por parte dos enfermeiros gestores, de elementos totalitários da instituição e do seu mercado alvo, na compartimentação das ações planejadas e na falta de percepção do impacto das partes nos resultados globais da organização.

No que tange a liderança, a dificuldade mais pungente é saber lidar com pessoas difíceis, gerenciar conflitos e equilibrar os interesses dos liderados e da instituição. Quanto ao alcance de metas, fica evidente a relevância de construir e analisar indicadores de qualidade e desempenho. E na integração entre gestão e assistência, os autores consideram enquanto um novo paradigma fortemente destacado nos artigos.

É preciso romper com este paradigma, que influencia tanto a qualidade da gestão do enfermeiro, quanto à assistência do paciente e da família, finalidade primordial de todos que compõe um serviço de saúde. Novos padrões e métodos em gestão devem ser pesquisados, que permitirem viabilizar um maior preparo e poder tanto para enfermeiros gestores quanto assistenciais.

## Referência

AGUIAR, A.B; COSTA, R.S.B; WEIRICH, C.F; BEZERRA, A.L.Q. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. **Rev eletrônica enferm.** v.7, 319-27, 2005. Disponível em: <[http://www.fen.ufg.br/REvista/revista7\\_3/original\\_09.htm](http://www.fen.ufg.br/REvista/revista7_3/original_09.htm)>. Acesso em: 7 mar. 2015.

ALMEIDA, P.F; GIOVANELLA, G; MENDONÇA, M.H.M; ESCOREL, S. Desafios à coordenação dos cuidados em saúde: estratégias de integração entre níveis assistenciais em grandes centros urbanos. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 26(2):286-298, fev, 2010. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v26n2/08.pdf>. Acesso em: 08 abr.2015.

COFEN (CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM). Lei n.7498 de 25 de junho de 1986: dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Rio de Janeiro: COFEN; 1987.

FELLI, V.E.A et al. Trabalho gerencial dos enfermeiros. Programa de Atualização em Enfermagem (PROENF) – Gestão. Porto Alegre: Artmed/Panamericana; 2011. p. 11-39.

MAGALHAES, A.M.M de; RIBOLDI, C.O; DALL'AGNOL, C.M. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. **Rev. bras. enferm., Brasília** , v. 62, n. 4, p. 608-612, Aug. 2009 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672009000400020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000400020&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672009000400020>.

MANENTI, S.A et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Rev Esc Enferm USP**. São Paulo, v.46(3):727-37,2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342012000300027](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300027)>. Acesso em: 5 abr. 2015.

MARTINS, V.A; NAKAO, J.R.S; FÁVERO, N. Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem. **Esc Anna Nery Rev Enferm.** Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.100-8. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&nrm=iso&lng=pt&tlng=pt&pid=S1414-81452006000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&nrm=iso&lng=pt&tlng=pt&pid=S1414-81452006000100013)>. Acesso em : 10 abr. 2015.

MENDES, K.D.S; SILVEIRA, R.C.de C.P; GALVAO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis , v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 fev. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>.

MOTTA, K.A.M.B; MUNARI, D.B.; COSTA, F.N. Os Pontos Críticos das Atividades do Enfermeiro-Gestor no Hospital Público. **Revista Eletrônica de Psicologia e Políticas Públicas.** v.1, n.1, 2009. Disponível em <http://www.crp09.org.br/NetManager/documentos/v1n1a5.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2015

PERES, A.M; CIAMPONE, M.H.T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto contexto - enferm.** Florianópolis , v. 15, n. 3, p. 492-499, . 2006 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300015>.

SANTOS, I. dos; OLIVEIRA, S.R.M. de; CASTRO, C.B. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis , v. 15, n. 3, p. 393-400, Sept. 2006 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300002&lng=en&nrm=iso)>. Access em: 08 abr 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300002>.

YAMAUCHI, N.I. Qualidade gerencial do enfermeiro. In: Malagutti, William (org.) *Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado*. Rio de Janeiro: Editora Rubio; 2009.