

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS VIVENCIADAS PELO ENFERMEIRO NAS ATIVIDADES GERENCIAIS EM UNIDADES HOSPITALARES

Data de submissão: 07/05/2023

Data de aceite: 02/06/2023

**Patricia Kelly Frutuoso Teixeira da Silva
Sousa**

Centro Universitário Fametro –
UNIFAMETRO
Fortaleza – Ceará
<http://lattes.cnpq.br/3215052188013373>

Karla Pereira Tome Terceiro

Centro Universitário Fametro –
UNIFAMETRO
Fortaleza – Ceará
<https://orcid.org/0000-0002-7487-6019>

Natália de Lima Feijão

Centro Universitário Fametro –
UNIFAMETRO
Fortaleza – Ceará
<http://lattes.cnpq.br/4092937717815995>

Francimara Silva Sousa

Centro Universitário Fametro –
UNIFAMETRO
Fortaleza – Ceará
<http://lattes.cnpq.br/6581244418144266>

Francisco Ariclene Oliveira

Centro Universitário Fametro –
UNIFAMETRO
Fortaleza – Ceará
<http://lattes.cnpq.br/3998524114646703>

RESUMO: O enfermeiro gestor é responsável pelas seguintes atividades hospitalares: planejamento diário e estratégico, gestão de pessoas, projetos e custos. Nesse estudo, objetivou-se refletir sobre os desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares de acordo com a literatura nacional. Trata-se de uma revisão narrativa, cujo levantamento de dados ocorreu por meio da plataforma SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), no período de 29 e 30 de setembro de 2021, utilizando-se os descritores em português: Gestão de Pessoal em Saúde; Gerência de Serviços de Saúde; Gestão Hospitalar e Enfermagem. Para operacionalizar a busca, utilizaram-se as seguintes equações de busca associadas com os operadores *booleanos AND* e *OR*: 1ª equação - (Gestão de Pessoal em Saúde) *OR* (Gerência de Serviços de Saúde) *AND* (Enfermagem) e 2ª equação - (Gestão de Pessoal em Saúde) *OR* (Gestão Hospitalar) *AND* (Enfermagem). Ao final desse processo, foram selecionadas 10 publicações para composição da amostra e síntese das discussões. A análise do corpus teórico selecionada possibilitou emergir quatro categorias temáticas, a saber: a) Processo

de liderança em Enfermagem; b) Desafios e estratégias na gestão; c) Acreditação Hospitalar; e, d) A Importância de um enfermeiro gestor. Os resultados apontam que existe uma lacuna na comunicação com a equipe e com outros enfermeiros considerando a falta de entrosamento na equipe e a resistência à mudança dos enfermeiros gerentes. Entretanto eles buscam motivar a equipe, administrar os conflitos e coordenar os recursos humanos e materiais para proporcionar um cuidado de qualidade e de segurança ao paciente. Diante do exposto, portanto, reconhece-se a importância do enfermeiro gestor hospitalar, no processo de gestão em saúde.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Hospitalar, Enfermagem, Enfermeiro Gestor, Ambiente Hospitalar.

CHALLENGES AND STRATEGIES EXPERIENCED BY NURSES IN MANAGEMENT ACTIVITIES IN HOSPITAL UNITS

ABSTRACT: The nurse manager is responsible for the following hospital activities: daily and strategic planning, people management, projects and costs. In this study, the objective was to reflect on the challenges and strategies experienced by nurses in managerial activities in hospital units, according to the national literature. This is a narrative review, whose data collection took place through the SciELO platform (Scientific Electronic Library Online), from September 29 to 30, 2021, using the descriptors in Portuguese: Health Personnel Management; Health Services Management; Hospital Management and Nursing. To operationalize the search, the following search equations associated with the Boolean operators AND and OR were used: 1st equation - (Health Personnel Management) OR (Health Services Management) AND (Nursing) and 2nd equation - (Management of Health Personnel) OR (Hospital Management) AND (Nursing). At the end of this process, 10 publications were selected to compose the sample and synthesize the discussions. The analysis of the selected theoretical corpus made it possible to emerge four thematic categories, namely: a) Leadership process in Nursing; b) Challenges and strategies in management; c) Hospital Accreditation; and, d) The importance of a nurse manager. The results indicate that there is a gap in communication with the team and with other nurses, considering the lack of rapport in the team and the resistance of nurse managers to change. However, they seek to motivate the team, manage conflicts and coordinate human and material resources to provide quality care and patient safety. In view of the above, therefore, the importance of the hospital manager nurse in the health management process is recognized.

KEYWORDS: Hospital Management, Nursing, Nurse Manager, Hospital Environment.

INTRODUÇÃO

O trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar é amplo e com várias dimensões. Ele presta os primeiros atendimentos, realiza exames preliminares, preenche fichas médicas, cuida da higiene e conservação do local, administra os medicamentos prescritos e monitora o quadro geral de saúde dos pacientes internados. Já o enfermeiro gestor é o responsável pelas atividades do setor hospitalar. Entre as suas atribuições estão o planejamento diário, estratégico, gestão de pessoas, projetos e custos. Ao longo dos anos, a atuação do

enfermeiro esteve associada ao modelo de gestão tradicional e se baseou em contradições geradas por uma estrutura rígida, excessivamente especializada, com funções rotineiras e centradas no fazer sem uma reflexão crítica da sua prática propriamente dita (BACKES; BACKES; SCHWART, 2005).

A formação profissional do enfermeiro é voltada principalmente para a área assistencial, entretanto o enfermeiro tem a responsabilidade para uma atuação maior na área gerencial exigida pelas organizações de saúde (ROTHBARTH; WOLFF; PERES, 2009).

O trabalho em saúde é uma forma de trabalho mais facilmente desvinculada da ideia geral do “trabalho”, aparentando ser uma forma de atividade distinta, mais nobre, mais livre das imposições ou exigências materiais que costumam estar associadas aos estereótipos do “mundo do trabalho” como algo pesado, sofrido, repleto de fortes e resistentes leis da necessidade e distante da criatividade e liberdade (GONÇALVES, 1992).

O enfermeiro no cotidiano de seu trabalho desenvolve ações fundamentais para a promoção e recuperação da saúde que envolvem coordenação e a avaliação do desenvolvimento do trabalho em equipe. Para isso, o enfermeiro utiliza as funções de gerência para desenvolver o trabalho com qualidade e segurança para o paciente e sua equipe. No trabalho desenvolvido na área da saúde e, especificamente, na enfermagem, destaca-se a diferenciação de outras áreas de prestação de serviços. A enfermagem lida diretamente com o trabalho direcionado ao atendimento das necessidades e problemas dos seres humanos. Entendendo que essas demandas vêm ocasionando transformações no processo da assistência e gerencial, pois a procura do bem-estar e segurança do paciente tem crescido. O trabalho da enfermagem e o processo de trabalho de saúde guardam importantes peculiaridades (CRISTINA, 2007).

O saber gerencial iniciou-se com a formação das primeiras alunas da Escola *Nightingale*, no Hospital St. Tomás, em 09 de julho de 1860, na Inglaterra, sob a orientação de Florence Nightingale. O modelo de ensino implantado, conhecido como Sistema *Nightingale*, passa a ser difundido para outras partes do mundo (FORMIGA; GERMANO, 2005).

O gerente de enfermagem mobiliza ações, interações e associações entre sua equipe, para que ela seja constituída por competências, aptidões e uma potência. Pensando nisso, o enfermeiro gestor tem ampliado o seu modo de gerência para um processo de gestão mais participativo (SANTOS *et al.*, 2013).

Os objetos de trabalho gerencial do enfermeiro são a organização do trabalho e os recursos humanos do corpo de enfermagem. Para executar esse processo, utiliza-se um conjunto de saberes gerencial, dentre eles: planejamento, dimensionamento, seleção e recrutamento de pessoal de enfermagem, educação permanente e continuada, supervisão e avaliação de desempenho. Também se utilizam meios e instrumentos, como a força no trabalho, materiais, equipamentos e instalação (SOARES *et al.*, 2016).

As crises financeiras no âmbito hospitalar e o aumento das exigências do consumidor com relação à qualidade dos serviços prestados por médicos e equipe têm forçado os hospitais a adotarem modelos de gestão que ofereçam respostas satisfatórias e imediatas ao consumidor (BRITO *et al.*, 2004).

Verifica-se o deslocamento da enfermeira da área operacional para áreas estratégicas da organização, havendo uma importante mudança nos papéis desta profissão no âmbito hospitalar. A gerente de enfermagem, para enfrentar os desafios do atual contexto, tem procurado se qualificar para atender às novas demandas de trabalho. Essa busca tem contribuído para o desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização e conferido a ela maior autonomia, ampliação do seu espaço.

A recomendação para melhores práticas gerenciais está centrada no processo de formação dos futuros enfermeiros e indica a necessidade de dar oportunidade aos estudantes para que compreendam na teoria e vislumbrem e vivenciem na prática as possibilidades de articulação entre gerência e cuidado na prática profissional. Desse modo, as instituições de ensino têm o papel de preparar profissionais aptos para o domínio do conhecimento teórico e da prática para subsidiar os aspectos humanos na qualidade do cuidado de enfermagem prestado ao paciente. Nesse sentido, considerando que um dos processos de trabalho do enfermeiro é o gerenciamento e que esse profissional historicamente tem assumido cargos gerenciais de serviços de saúde, torna-se relevante para as instituições, inclusive de ensino, definir e desenvolver os seus saberes gerenciais (SOARES *et al.*, 2016).

As organizações de saúde, bem como os centros formadores possuem um papel imprescindível na formação dos enfermeiros, representando uma esfera essencial na construção de futuros profissionais. Além disso, questões éticas permeiam as experiências pessoais, as vivências nos cenários de ensino e de trabalho, contemplando as dúvidas e conflitos próprios do processo de formação. Nesse contexto, os docentes são os profissionais responsáveis por proporcionarem espaços e construir estratégias que deem visibilidade aos saberes gerenciais dos discentes de enfermagem em todos os momentos da formação, além de promoverem a reflexão desses indivíduos a partir dos problemas práticos (SOARES *et al.*, 2016).

É oportuno salientar que a formação acadêmica pode interferir de forma positiva ou negativa na construção de saberes gerenciais necessários para a sua atuação profissional. Assim, os gestores de saúde, responsáveis pela gerência dos serviços hospitalares, devem repensar estratégias para capacitar esses profissionais, a fim de atender as demandas dos clientes de forma eficaz.

As transformações e avanços nos cenários das práticas de saúde, especialmente no âmbito hospitalar, exigem dos profissionais, sobretudo do enfermeiro, um conhecimento de seus saberes gerenciais, como também experiência na área da administração. Espera-se que o resultado desse estudo possa contribuir nos processos de gestão, fortalecendo as práticas assistenciais da equipe de enfermagem.

Nesse sentido, objetiva-se refletir sobre os desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares de acordo com a literatura nacional.

MÉTODO

Trata-se de uma revisão narrativa (RN) da literatura cujo propósito de investigação foi explorar as evidências acerca dos desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares de acordo com a literatura nacional. Essa modalidade de revisão mostra-se útil na descrição do estado da arte de uma temática específica, sob o ponto de vista teórico ou contextual (CASARIN *et al.*, 2020).

Destaca-se que, embora se trate de uma revisão narrativa, com vistas a reunir uma diversidade maior de obras, optou-se na elaboração deste estudo, pelas recomendações de Souza, Silva e Carvalho (2010) para construção de revisões integrativas.

Dessa forma, a pesquisa foi estruturada adotando os seguintes passos: 1ª Fase: elaboração da pergunta norteadora; 2ª Fase: busca ou amostragem na literatura; 3ª Fase: coleta de dados; 4ª Fase: análise crítica dos estudos incluídos; 5ª Fase: discussão dos resultados; e 6ª Fase: apresentação da revisão.

Pontua-se que a pergunta norteadora dessa revisão foi formulada adotando-se a estratégia PCC (População, Conceito e Contexto), recomendada pelo *Joanna Briggs Institute* (JBI, 2014). De acordo esses elementos, correlacionou-se a seguinte estrutura: P – enfermeiros gestores; C – atividades gerenciais; e C – unidades hospitalares. Assim, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares de acordo com a literatura nacional?

Conforme os pressupostos estabelecidos, realizou-se um levantamento bibliográfico no período de 29 e 30 de setembro de 2021. A investigação ocorreu por meio da plataforma *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*, utilizando-se os seguintes descritores em português: Gestão de Pessoal em Saúde; Gerência de Serviços de Saúde; Gestão Hospitalar e Enfermagem. Para operacionalizar a busca dos estudos, utilizaram-se as seguintes equações de busca associadas com os operadores booleanos *AND* e *OR*: 1ª equação - (*Gestão de Pessoal em Saúde*) *OR* (*Gerência de Serviços de Saúde*) *AND* (*Enfermagem*) e 2ª equação - (*Gestão de Pessoal em Saúde*) *OR* (*Gestão Hospitalar*) *AND* (*Enfermagem*).

No processo de levantamento dos elementos da amostra, utilizou-se como critérios de inclusão: artigos completos escritos em língua portuguesa e disponíveis na íntegra, artigos publicados no período de 2011 a 2021. Como critérios de exclusão, teve-se: os artigos de reflexão-teóricos, os editoriais, os estudos de casos, teses, dissertações, monografias, capítulos de livros, editoriais e artigos de reflexões.

A adoção dos critérios de elegibilidades, estabelecidos para operacionalização da busca na plataforma escolhida (SciELO), resultou uma amostra de 179 publicações. Na sequência, por meio de duas pesquisadoras independentes, os artigos foram avaliados pelos títulos e palavras-chaves, sendo excluídos aqueles que não se adequavam à temática (n= 91).

Os artigos selecionados na fase anterior (n=88) foram analisados por meio de leitura dos resumos, dos resultados e da conclusão, o que resultou na seleção de 24 artigos para serem avaliados com leitura na íntegra. Logo após, realizou-se a leitura minuciosa dos artigos remanescentes e selecionados apenas os que se adequavam ao objetivo do estudo, o que gerou, ao final desse processo, uma amostra de 10 publicações para síntese das discussões. Para melhor compreensão do processo de seleção amostral, a Figura 1 ilustra como ocorreu esse fluxo.

Estabelecida a amostra final para exploração de informações relacionadas à construção do estudo, estruturou-se um quadro sinóptico, delineado com as seguintes informações: ano de publicação, título, autor(es), periódico indexado, objetivo(s) e principais resultados encontrados (Quadro 1). A coleta de dados concretizou-se a partir de um formulário estruturado, validado por Ursi (2005) e adaptado para atender as nuances da questão norteadora formulada.

Para proceder com a análise crítica, o material reunido foi condensado e explorado na íntegra. Em seguida, os resultados foram agrupados por semelhança para subsidiar a discussão, processo pelo qual os resultados analisados fizeram emergir quatro categorias temáticas, a saber: a) Processo de liderança em Enfermagem; b) Desafios e estratégias na gestão; c) Acreditação Hospitalar; e, d) A Importância de um enfermeiro gestor.

O estudo não envolveu seres humanos, por isso não foi necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Nessa pesquisa, no entanto, os autores seguiram as normas da resolução 466/12, sendo respeitada, na sua execução, a propriedade intelectual dos autores, dos artigos que constituíram a amostra, processo que se deu na citação rigorosa dos seus trabalhos.

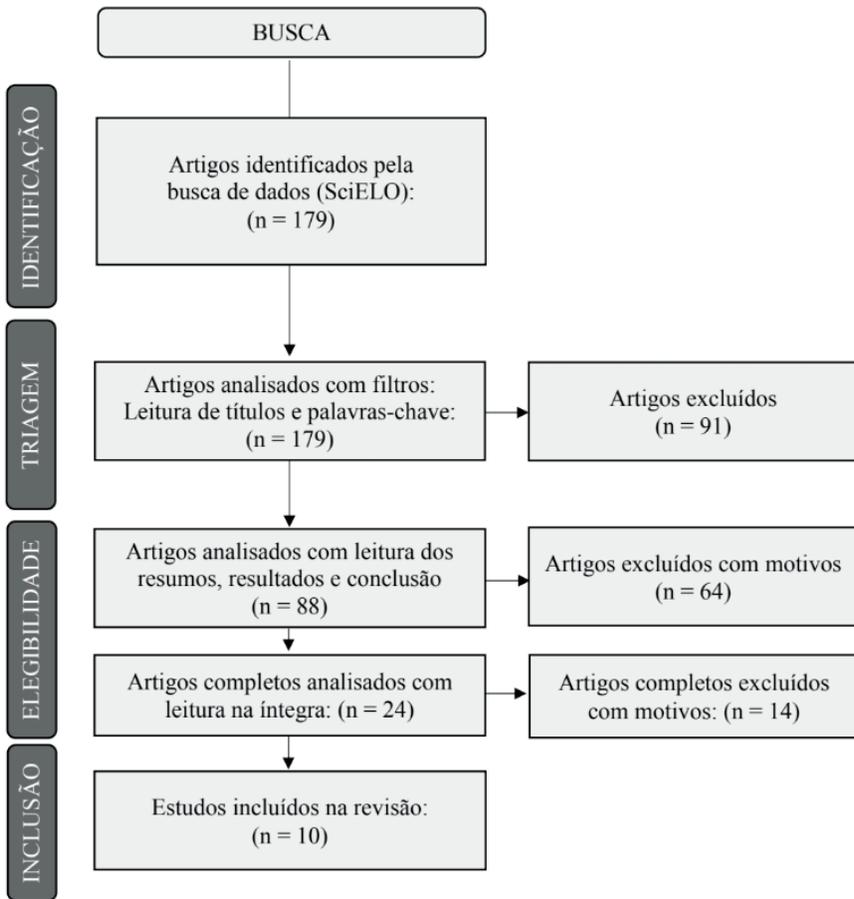


Figura 1 – Descrição do processo de seleção dos estudos encontrados, baseada no fluxograma PRISMA. Fortaleza, CE, Brasil, 2023.

Fonte: Elaborada pelos autores.

RESULTADOS

Os Quadros 1 e 2 apresentam um panorama das 10 publicações que, após o processo de filtro realizado, foram selecionadas para composição da amostra e que subsidiou a elaboração desse estudo de revisão. Dos artigos extraídos para análise, a maioria foi publicado no ano de 2020 (30,0%), dois (20,0%) em 2017 e 2018, respectivamente; os anos de 2012, 2014 e 2016 registram uma publicação cada; ao passo que nos anos de 2011, 2013, 2015, 2019 e 2021 não houve registro de publicação entre os artigos selecionados.

Ressalta-se que a maioria das publicações (60,0%) é proveniente dos periódicos da Revista Brasileira de Enfermagem - REBEn e Revista Gaúcha de Enfermagem; 20,0% das publicações selecionadas encontravam-se na Revista Latino-Americano de Enfermagem e 10,0% dos artigos foram publicados nos periódicos Rev. Esc. Enferm. USP e Revista de

Enfermagem Referência, respectivamente.

Nº	Título	Autor	Revista/Ano
A1	Liderança autêntica, satisfação do enfermeiro no trabalho e Acreditação: estudo em uma rede hospitalar privada.	Batista et al.	Revista Brasileira de Enfermagem - REBEn/2020
A2	Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na questão do risco hospitalar: estudo de caso.	Fusari et al.	Revista Gaúcha de enfermagem/2018
A3	Interação profissional na gestão da tríade: educação permanente em saúde, segurança do paciente e qualidade.	Koerich et al.	Revista Latino-Americano de Enfermagem/2020
A4	Avaliação do modelo de gestão de enfermagem em hospitais gerenciados por Organização social de saúde.	Nishio et al.	Revista brasileira de Enfermagem - REBEn /2020
A5	Participação do enfermeiro gerente no processo de acreditação hospitalar.	Siman et al.	Revista Gaúcha de Enfermagem/2014.
A6	Glosas em contas hospitalares: um desafio à gestão	Rodrigues et al.	Revista brasileira de Enfermagem- REBEn/2018.
A7	Centro cirúrgico: desafios e estratégias do enfermeiro nas atividades gerenciais.	Martins et al.	Revista Gaúcha de Enfermagem, 2016.
A8	Representações sociais do processo de escolha de chefias na perspectiva da equipe de enfermagem	Moura et al.	Rev Esc Enferm USP/2012.
A9	Mudanças gerenciais resultantes da Acreditação hospitalar	Oliveira et al.	Rev. Latino-Am. Enfermagem/2017.
A10	Processos desenvolvidos por gestores de enfermagem face ao erro.	Correia et al.	Revista de Enfermagem Referência/2017.

Quadro 1 – Distribuição das publicações selecionadas segundo título, autor(es), revista, ano. Fortaleza-CE, 2022.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ressalta-se que todos os artigos selecionados estavam em língua portuguesa e foram publicados em periódicos na área de enfermagem, denotando que a temática de gestão é um tema recorrente e de interesse nas pesquisas da Enfermagem brasileira.

O Quadro 2 apresenta informações relacionada à descrição dos objetivos, dos principais resultados e dos desenhos metodológicos.

Nº	Objetivo(s)	Resultados	Método
A1	Identificar as dimensões dominantes da liderança autêntica dos enfermeiros em uma rede hospitalar privada e correlacionar com a satisfação no trabalho e com o modelo de acreditação.	Houve diferença significativa entre a avaliação dos líderes e liderados, em todas as dimensões do <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> . Em relação à associação da liderança autêntica com a satisfação do trabalho, para os liderados foi encontrada uma correlação significativamente positiva, sendo considerada moderada. Nos hospitais, com o modelo <i>Joint Commission International</i> , os líderes foram percebidos por seus liderados com maior transparência.	Estudo Transversal
A2	Evidenciar as melhores práticas de liderança dos enfermeiros que contribuem para gestão de risco hospitalar.	Evidenciaram-se três categorias temáticas demonstrando que as melhores práticas de liderança envolvem competência técnicas e não técnicas ancoradas em desenvolvimento comportamental, conhecimento científico, diretrizes de qualidade e segurança do paciente e gestão participativa da equipe de saúde.	Estudo de caso
A3	Compreender como acontece a interação profissional na estrutura organizacional hospitalar para a gestão da educação permanente em saúde a fim de garantir a segurança do paciente e a qualidade do cuidado de enfermagem.	A interação profissional na estrutura organizacional hospitalar exige a confirmação de novos modelos de gestão com ênfase em uma gestão mais participativa, de forma a melhorar os processos de cuidado nas instituições hospitalares.	Estudo Qualitativo
A4	Avaliar o modelo de gestão de serviço de enfermagem hospitalar sob a percepção de enfermeiros de hospitais gerenciados por organização social de saúde, considerando-se o tipo e as dimensões do modelo.	Com média geral de 184,3 pontos, 12 hospitais indicaram governança compartilhada; e 3 (20%), tradicional (média de 165,7 pontos). Os gestores apresentaram percepção menor de governança compartilhada que profissionais sem cargo gerencial. Tipo de cargo e tempo de trabalho na instituição influenciaram os resultados. O modelo atual é híbrido, em processo de transição do tradicional para o corporativo.	Estudo Exploratório
A5	Compreender a atuação do enfermeiro gerente no processo de acreditação hospitalar (AH).	Apontaram o conhecimento e a atuação do enfermeiro como fundamentais na AH, já que ele assume posições estratégicas nas instituições de saúde e na articulação com outros profissionais, além de desenvolver ferramentas para avaliação da assistência como ações táticas.	Estudo de caso de natureza qualitativa

A6	Analisar glosas efetuadas por operadora de plano de saúde em contas hospitalares.	Os dados analisados totalizaram 36 mil itens glosados. Os maiores índices de glosa ocorreram no hospital 1 (67,6%); serviço de pronto-socorro (50,1%); tempo de internação, \leq 1 dia (70,8%) e materiais médico-hospitalares (59,2%). O ano de 2013 apresentou maior índice de glosas administrativas (54,51%) e técnicas (48,05%). Concluiu-se que as glosas são indicadores para as instituições verificarem os pontos críticos a serem melhorados e que é preciso atenção dos gestores para trabalhar aspectos causadores das glosas, como forma de prevenção de prejuízos maiores.	Pesquisa descritiva, transversal, com abordagem quantitativa
A7	Identificar as diferentes formas de cuidar do enfermeiro no CC e sua relação com o contexto institucional.	A análise das informações oriundas dos debates no GF sobre as atividades gerenciais do enfermeiro em CC resultou em três categorias temáticas: gerenciamento de materiais, gerenciamento da equipe de enfermagem e articulação do trabalho da equipe multiprofissional.	Pesquisa exploratória, descritiva, seguindo a vertente qualitativa.
A8	Analisar a representação social do processo de escolha de chefias entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário.	Os resultados confirmam a permanência de um sentimento de não pertencimento à equipe, indicando um distanciamento entre enfermeiros e auxiliares/técnicos e explicitando um conflito instalado no relacionamento entre esses profissionais. (...) Liderança surge associando o processo de escolha de chefias a um espaço de comunicação, propício à integração da equipe e ao reconhecimento de potenciais líderes que sejam capazes de se movimentarem como facilitadores das relações de trabalho e das relações interpessoais da equipe, contribuindo para uma gestão efetivamente participativa.	Estudo do tipo exploratório-descritivo, qualitativo.
A9	Analisar as percepções de gestores e trabalhadores sobre as mudanças no gerenciamento hospitalar advindas da Acreditação.	Acreditação resultou em mudanças gerenciais amplas e positivas nas organizações hospitalares, pois os resultados indicaram que as práticas de gestão dos hospitais investigados alteram-se de maneira exitosa e em diferentes aspectos, como: padronização e mapeamento de processos assistenciais; incremento da estrutura física e da organização do trabalho; melhorias na gestão dos custos hospitalares; posicionamento de visão estratégica no mercado; inclusão de liderança participativa, além de outras iniciativas que promovem a gestão pela qualidade.	Estudo descritivo, de abordagem qualitativa.
A10	Conhecer as percepções dos enfermeiros gestores em relação ao erro, identificar estratégias de gestão face ao erro e analisar medidas corretivas e preventivas implementadas para a segurança do doente.	Da análise dos dados adquiridos pelas entrevistas aos enfermeiros gestores, foram identificadas oito categorias (<i>codes</i>) que foram agrupadas em duas grandes áreas temáticas (<i>families</i>) de acordo com a sua natureza sistêmica ou individual, em consonância com a proposta de Reason referente aos dois tipos de abordagem ao erro.	Estudo Qualitativo.

Quadro 2 – Distribuição das publicações selecionadas segundo objetivos, resultados e método utilizado. Fortaleza-CE, 2023.

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação ao tipo de estudo, predominou-se os estudos de desenhos com abordagem qualitativa (50,0%), seguidos das pesquisas transversais e estudo de caso, com 20,0% cada; apenas um estudo apresentava metodologia de desenho exploratório.

DISCUSSÃO

Processo de liderança em Enfermagem

A categoria temática “Processo de liderança em Enfermagem” foi construída a partir das contribuições dos autores dos artigos A1, A2, A3 e A4.

Os autores Fusari *et al.* (2021) demonstraram que as melhores práticas de liderança envolvem competências técnicas e não técnicas ancoradas em desenvolvimento comportamental, conhecimento científico, diretrizes de qualidade e segurança do paciente e gestão participativa da equipe de saúde.

Em relação à associação da liderança autêntica com a satisfação do trabalho, para os liderados foi encontrada uma correlação significativamente positiva, sendo considerada moderada. Nos hospitais, com o modelo *Joint Commission International*, os líderes foram percebidos por seus liderados com maior transparência (BATISTA *et al.*, 2020).

Os autores Koerich, Erdmann e Lanzoni (2020) buscaram compreender como acontece a interação do enfermeiro gestor na estrutura organizacional hospitalar para a gestão da educação permanente em saúde a fim de garantir a segurança do paciente e a qualidade do cuidado de enfermagem. Para os autores, a interação profissional na estrutura organizacional hospitalar exige a confirmação de novos modelos de gestão com ênfase em uma gestão mais participativa, de forma a melhorar os processos de cuidado nas instituições hospitalares.

Na visão de Nishio *et al.* (2021), ao longo do tempo, os modelos de gestão dos Serviços de Enfermagem (SE) sofreram influências em decorrências de fatores econômicos e sociais da humanidade. Diante do exposto, os autores buscaram avaliar e compreender o modelo de gestão dos serviços de enfermagem e os níveis de implementação da governança compartilhada. A partir dessa avaliação, puderam observar que a percepção, por parte dos enfermeiros com cargo gerencial, da governança compartilhada foi menos expressiva ao ser comparado com a percepção dos profissionais sem cargos de gestão.

Desafios e estratégias na gestão

A segunda categoria temática, denominada “Desafios e estratégias na gestão” foi elaborada a partir das contribuições dos autores dos manuscritos A6 e A7.

Os planos privados vêm crescendo, sendo cada vez mais adquiridos pela população. Devido a essa expansão na área da saúde, esta passou a exigir melhores resultados operacionais e administrativos. Por conta dessa dilatação, as glosas hospitalares tiveram um maior índice. As glosas se classificam em administrativas e técnicas. As administrativas

decorrem de falhas operacionais no momento da cobrança, de falta de interação entre o plano de saúde e o prestador de serviço. As glosas técnicas relacionam-se à apresentação dos valores de serviços vinculados diretamente à assistência prestada ao paciente e medicamentos utilizados e não aos procedimentos médicos adotados. Os dados analisados, no ano de 2013, apresentaram maior índice na parte administrativa de enfermagem, sendo um desafio enfrentado pela gestão de enfermagem. Sobre o tema, Rodrigues *et al.* (2018) concluíram que as glosas são indicadores para as instituições verificarem os pontos críticos a serem melhorados e que é preciso atenção dos gestores para trabalhar aspectos causadores das glosas, como forma de prevenção de prejuízos maiores.

As contribuições de Martins *et al.* (2016) apontam que o gestor de enfermagem tem o papel de desenvolver uma série de estratégias para superar as dificuldades interacionais, frente à demanda de coordenação do fluxo de pacientes, dos insumos e da equipe de saúde no centro cirúrgico, durante a realização do cuidado, influenciando e sendo influenciado por ele.

Acreditação Hospitalar

Os artigos A5 e A9 abordam em comum a mesma temática, originando a terceira categoria temática deste estudo, intitulada “Acreditação Hospitalar”.

Os autores Siman *et al.* (2014) destacam que o “Programa de Acreditação” surge com a proposta de aprimoramento da assistência e a melhoria na gestão das instituições hospitalares. A ideia é aumentar a probabilidade de resultados favoráveis abrangendo o binômio “avaliação e educação”, caracterizado com um processo voluntário, periódico e reservado, que tende a garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente aceitos. Os padrões podem ser mínimos ou mais exigentes, definindo diferentes níveis de satisfação.

Os autores Oliveira *et al.* (2017) corroboram que a acreditação é definida como estratégia sistemática, periódica, reservada e, por vezes, voluntária, na qual seus métodos, embasados em padrões de qualidade previamente definidos, propiciam avaliar os serviços de saúde que podem ou não resultar em algum nível de certificação. Apesar de bem-vinda, a certificação viabilizada pela ‘acreditação’ não é a finalidade primária desse sistema, uma vez que a melhoria contínua e o incremento da cultura pela qualidade devem ser vistos como prioridades àqueles que o aderem.

Nessa perspectiva, Siman *et al.* (2014) e Oliveira *et al.* (2017) convergem ao dizer que o processo de acreditação desenvolveu-se com o objetivo de fazer que os gestores e equipe hospitalar venham a prestar uma assistência de qualidade para seu paciente, assim os capacitando e qualificando sua equipe.

A Importância de um enfermeiro gestor

As contribuições dos artigos A8 e A10 emergiram a quarta categoria temática ‘A

importância de um enfermeiro gestor', analisada a seguir.

Os enfermeiros gestores têm um papel fundamental na segurança dos cuidados de saúde prestados à população, dada a sua responsabilidade pela promoção de uma cultura de segurança nas equipes para que haja um ambiente aberto de partilha e confiança, desenvolvendo-se assim a aprendizagem a partir dos erros e eventos adversos (CORREIA *et al.*, 2017).

A atuação das equipes de trabalho e os arranjos organizacionais constituem-se em um poderoso instrumento para a operacionalização das estratégias e políticas de saúde no atendimento da população. Ao mobilizar-se, com este intuito, é importante que se dedique um olhar mais atento aos processos de gestão das equipes de trabalho e para a forma como são definidos os cargos de chefia e de coordenação desses grupos (MOURA *et al.*, 2012).

Os autores Correia *et al.* (2017) e Moura *et al.* (2012) acreditam que um bom enfermeiro gestor tem que ser uma pessoa qualificada que queira acrescentar e somar junto da sua equipe, buscando sempre o melhor, não só para quem é cuidado, mas também para quem cuida. Dessa forma, todos saem ganhando, o paciente, com uma assistência de qualidade; e o profissional, com motivação e reconhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou explorar de forma mais aprofundada os desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares. De modo geral, percebeu-se que o enfermeiro gerente tem um planejamento mental de seu trabalho, porém não um planejamento sistematizado.

Nesse sentido, o gestor torna-se o responsável direto por executar as atividades administrativas, inerentes a sua formação, uma vez que, adquiriu conhecimento baseado naquela especialidade, dentre elas, a administração de pessoal, o controle de medicamentos, a redução de custos, a delegar funções a profissionais competentes para assumir suas funções.

Pôde-se observar que existe uma lacuna na comunicação com a equipe e com outros enfermeiros considerando a falta de entrosamento na equipe e a resistência à mudança dos enfermeiros gerentes. Entretanto eles buscam motivar a equipe, administrar os conflitos e coordenar os recursos humanos e materiais para proporcionar um cuidado de qualidade e de segurança ao paciente.

Em relação às limitações desse estudo, reconhece-se a amostra como um ponto, tendo em vista ter sido composta apenas por artigos em língua portuguesa. Assim, recomenda-se a realização de mais estudos, preferencialmente de campo, visando determinar causalidades sobre os desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares, o que nos instiga a querer dar continuidade

a novos estudos baseados na gestão frente à enfermagem.

Diante do exposto, portanto, reconhece-se a importância do enfermeiro gestor hospitalar, no processo de gestão em saúde. Essa análise nos leva a entender, o quanto é complexa uma instituição hospitalar, e comprova que é preciso contar com recurso humano preparado para atuar de forma equilibrada nas atividades administrativas e assistenciais dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

BATISTA, S. A.; et al. Authentic leadership, nurse satisfaction at work and hospital accreditation: study in a private hospital network. **Revista Brasileira de Enfermagem.**, v. 74, n. 2, 2021.

BACKES, D. S.; BACKES, M. T. S.; SCHWARTZ, E. Implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem: desafios e conquistas do ponto de vista gerencial. **Ciênc Cuid e Saúde.**, v. 4, n. 2, p. 182-85, 2005.

BRITO, M. J. M.; et al. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira-gerente. **Revista de Administração de Empresas.**, v. 44, n. spe, p. 34-47, 2004.

CASARIN, S.T.; PORTO, A. R.; GABATZ, R. I. B.; BONOW, C. A.; RIBEIRO, J. P.; MOTA, M. S. Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. **J. nurs. health.**, v. 10, n. esp., p. e20104031, 2020.

CORREIA, T.; MARTINS, M.; FORTE, E. **Processos desenvolvidos por gestores de enfermagem face ao erro.** Processes developed by nurse managers regarding the error, portugal, v. IV, n. 75-83, 2017.

FORMIGA, J. M. M.; GERMANO, R. M. Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem.**, v. 58, n. 2, p. 222-226, 2005.

OLIVEIRA, J. L. C.; et al. Mudanças gerenciais. **resultantes da Acreditação hospitalar**, Maringá, PR, p. 1-8, 2017.

FUSARI, M. E. K.; et al. Best leadership practices of nurses in hospital risk management: case study. **Revista Gaúcha de Enfermagem.**, v. 42, n. spe, p. e20200194, 2021.

GONÇALVES, R. B. M. **Práticas de saúde: processo de trabalho e necessidade.** São Paulo: CEFOR, 1992.

KOERICH, C.; ERDMANN, A. I.; LANZONI, G. M. M. Professional Interaction in Management of the triad: permanent Education in Health, patient safety and quality. **Revista Latino-Americana de Enfermagem.**, v. 28, e3379. 2020.

MARTINS, F. Z.; DALL'AGNOL, C. M. Centro cirúrgico: desafios e estratégias do enfermeiro nas atividades gerenciais. **Rev Gaúcha Enferm.**, v. 37, n. 4, p. e56945, 2016.

MOURA, G. M.; et al. **Representações sociais do Processo de escolha de chefias na perspectiva da equipe de enfermagem**, SP, p. 1156-1162, 2012.

NISHIO, E. K.; CARDOSO, M. L. A. P.; SALVADOR, M. E.; D'INNOCENZO, M. Evaluation of Nursing Service Management Model applied in hospitals managed by social health organization. **Rev Bras Enferm.**, v. 74, n. Suppl 5, p. e20200876, 2021.

RODRIGUES, J. A. R. M.; et al. Out-of-pocket payments in hospital bills: a challenge to management. **Revista Brasileira de Enfermagem.**, v. 71, n. 5. 2018.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, L. D.; PERES, A. M. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem.**, v. 18, n. 2, p. 321-329, 2009.

SANTOS, J. L. G.; et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 2, 2013.

SANNA, M. C. Os processos de trabalho em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem.**, v. 60, n. 2, p. 221-224, 2007.

SIMAN, A. G.; et al. Participação do enfermeiro gerente no processo de acreditação hospitalar. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 35, n. 2, p. 93-99, 2014.

SOARES, M; CAMELO, S. H.; RACK, Z. M.; TERRA, F. S. Saberes Gerenciais: saberes Gerenciais do Enfermeiro no contexto Hospitalar. **GESTÃO**, universidade de São Paulo, p. 1-8, 2016.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Integrative review: what is it? How to do it? **Einstein.**,v. 8, 1 Pt , p. 102-106, 2010.

THE JOANNA BRIGGS INSTITUTE. **Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual 2014**. Adelaide (Australia): The University of Adelaide; 2014. Disponível em: <https://nursing.lsuhscc.edu/JBI/docs/ReviewersManuals/Economic.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2021.

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura** [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 2005.