

CONTRIBUIÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR BRASILEIRA¹

Bruna Santos Campos²
Jackson Cordeiro de Almeida³
Emanuel Vieria Pinto⁴

RESUMO: Uma boa gestão é de suma importância em qualquer segmento, na gestão hospitalar toma uma conotação ainda maior por se tratar com vidas e o desenvolvimento dos trabalhos exercidos dentro da instituição, e por isso, são necessários profissionais qualificados para os cargos. Os enfermeiros, além de poderem atuar clinicamente, ou seja, diretamente com o cliente, podem se tornar gestores, seja de forma simples, como no gerenciamento da sua equipe, dos materiais, da definição de escalas, entre outros, ou de forma complexa, como gestor de hospitais, e locais maiores, abrangendo diversos setores. Sendo assim, a pergunta que norteia essa pesquisa é: Qual a importância da atuação do enfermeiro na gestão hospitalar? O objetivo geral dessa pesquisa é compreender a função do profissional enfermeiro na gestão dos hospitais brasileiro. Já os objetivos específicos são: Contextualizar a gestão hospitalar; Identificar o papel do enfermeiro na gestão; Descrever os benefícios da atuação dos enfermeiros na gestão dos hospitais. O trabalho será desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica, utilizando artigos encontrados nas Bases de Dados, como: Biblioteca Virtual, a Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), além de livros. O resultado esperado a partir da conclusão da pesquisa é compreender a atuação do profissional de enfermagem como gestor de uma instituição hospitalar, apontando a importância que o mesmo tem para a administração de hospitais, mas também entender o que é a gestão em si, o que é necessário para que o profissional seja capaz de gerir um hospital, e o papel que o enfermeiro exerce nesse contexto.

Palavras-Chave: Gestão em Saúde. Papel do Enfermeiro. Competência Profissional.

¹Artigo apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Enfermagem, 2024.

²Graduanda em Enfermagem pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA, em Itamaraju – BA.

³Professor Orientador em Faculdade Sociais Aplicadas – FACISA, em Itamaraju (BA). Doutor em Educação Holística pela FACISC do Chile. Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, no Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU da Faculdade Vale do Cricaré - FVC (2012-2014) Especialista em Gestão Escolar. (2008). Especialista em Filosofia e Sociologia. Especialista em Inspeção Institucional Possui graduação em Licenciatura em Filosofia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras (2005). Diretor dos Pólos EAD da Unopar de Ilhéus e Itabuna de 2006. Diretor Acadêmico Geral da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas FACISA (2011). Procurador Institucional, Professor Titular de Filosofia Geral, Filosofia Jurídica, Antropologia e Sociologia da FACISA. Avaliador da Educação Superior no BASis MEC/INEP.

⁴Professor Orientador em Faculdade Sociais Aplicadas – FACISA, em Itamaraju (BA). Mestre em Gestão. Social, Educação e Desenvolvimento Regional, no Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU da Faculdade Vale do Cricaré - UNIVC (2012-2015). Especialista em Docência do Ensino Superior Faculdade Vale do Cricaré Possui graduação em BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO pela Universidade Federal da Bahia (2009). Possui graduação em Sociologia pela Universidade Paulista (2017-2020) Atualmente é coordenador da Biblioteca da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Bahia. Coordenador do NTCC FACISA, Pesquisador Institucional do sistema E-MEC FACISA, Recenseador do Sistema CENSO MEC FACISA. Coordenador do NTCC FACISA. Avaliador da Educação Superior no BASis MEC/INEP. ORCID:0000-0003-1652-8152.

I INTRODUÇÃO

A gestão de hospitais compreende um conjunto de práticas aplicadas por profissionais para o gerenciamento e administração de unidades hospitalares e que devem ser realizadas de forma inteligente e humana por profissionais capacitados e que estejam comprometidos com o bom funcionamento dessas instituições, além do cuidado com a saúde física e mental dos trabalhadores. Os gestores hospitalares normalmente são médicos, enfermeiros ou outros da área administrativa devidamente comprovada.

Os enfermeiros, além de poderem atuar clinicamente, ou seja, diretamente com o cliente, podem se tornar gestores, seja de forma restrita, como no gerenciamento da sua equipe, dos materiais, da definição de escalas, entre outros, ou de forma ampla, como gestor de hospitais, e locais maiores, abrangendo diversos setores. A pergunta que norteia essa pesquisa é: Qual a importância da atuação do enfermeiro na gestão hospitalar?

A presente pesquisa tem como objetivo geral a análise da função do profissional enfermeiro na gestão dos hospitais brasileiros. Já os objetivos específicos são: I) Contextualizar a gestão com enfoque na gestão hospitalar; II) Identificar como é a atuação do enfermeiro a frente da gestão dos hospitais; III) Descrever os benefícios da prática desenvolvida pelos enfermeiros na gestão dos hospitais.

641

A justificativa da pesquisa perante a sociedade se dá, pois, é necessário reforçar o quanto o trabalho do enfermeiro é importante para a gestão hospitalar, visto que, quando há problemas na falta de gerenciamento hospitalar qualificada, na supervisão e no dimensionamento do âmbito hospitalar, pode ocorrer falhas nos atendimentos, falta de organização, de biossegurança, bioética, e na empatia/humanização. Assim como, a pesquisa também é importante para os profissionais da enfermagem, pois enfatiza sobre essa alternativa de emprego para os mesmos, apresentando como é realizado o trabalho de gestão nos hospitais realizados pelos enfermeiros, os benefícios, e expondo a importância da gestão hospitalar realizada pelo enfermeiro.

A metodologia utilizada para a confecção deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, na qual foi realizada através de uma seleção de artigos nas seguintes bases de dados: Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Scientific Eletronic Library Online (Scielo), e livros em que foi pesquisado sobre a gestão hospitalar, enfatizando o exercício da mesma através do profissional de enfermagem. Além disso, o estudo é qualitativo, e a tipologia da pesquisa é descritiva.

Na revisão de literatura que é a primeira etapa da pesquisa, serão contextualizadas no primeiro tópico sobre a gestão, quais as competências, habilidades e atitudes que um gestor precisa ter. No segundo tópico será apontado sobre a gestão hospitalar, identificando o conceito, como funcionam, quais os profissionais capacitados para fazer a gestão dos hospitais. E por fim, o terceiro e último tópico será o papel do enfermeiro na gestão dos hospitais, apresentando qual a função do enfermeiro gestor, quais as competências necessárias que o profissional deve possuir para conseguir realizar com maestria a função, e quais os benefícios para as instituições com a gestão realizada pelo profissional de enfermagem.

O resultado esperado a partir da conclusão da pesquisa é compreender a atuação do profissional de enfermagem como gestor de uma instituição hospitalar, apontando a importância que o mesmo tem para a administração de hospitais, mas também entender o que é a gestão em si, o que é necessário para que o profissional seja capaz de gerir um hospital, e o papel que o enfermeiro exerce nesse contexto.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a confecção deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, na qual, aborda sobre a gestão hospitalar, enfatizando o exercício da mesma através do profissional de enfermagem, e apontando as vantagens de se ter enfermeiros em cargos de gerência.

Para tanto, a Metodologia é a aplicação de métodos e procedimentos que auxiliarão na observação, na aplicação, na coleta de dados, para que se chegue a um resultado, e/ou a comprovação, podendo ser utilizada em diversas categorias da sociedade. Porém, para se entender a pesquisa, é necessário que compreenda o conceito de ciência, visto que, existe uma infinidade de conceitos na vasta literatura científica (Almeida, 2021).

A pesquisa é qualitativa, e de acordo com Zanella (2009, p.75) “pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. O autor ainda aponta que “os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural”. Já a tipologia da pesquisa é descritiva. Conforme postula Gil (2008), a pesquisa descritiva tem por objetivo estudar e descrever as particularidades de uma população ou fenômeno definido, ou serve até mesmo para definir as relações entre duas ou mais variáveis.

A realização da pesquisa bibliográfica foi feita com a seleção nas seguintes bases de dados: Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Scientific Eletronic Library Online (Scielo), entre outros.

O local de estudo é o Brasil, onde houve a busca por materiais bibliográficos que apontam sobre o tema proposto na pesquisa. A amostra desse estudo são artigos e livros que descrevem sobre a atuação do profissional de enfermagem na gestão hospitalar. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A pesquisa iniciou em agosto, e foram pesquisados em média 15 artigos. A realização da pesquisa bibliográfica foi feita com a seleção nas seguintes bases de dados: Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Scientific Eletronic Library Online (Scielo), Biblioteca Virtual minha Biblioteca disponibilizada pela Faculdade de Ciência Sociais Aplicadas - FACISA, entre outros. Já para a seleção dos trabalhos foram levados em consideração os seguintes critérios: I) Serem em português e inglês; II) Serem datados entre 2015 a 2024; III) Abordarem da melhor forma o assunto pesquisado.

3. GESTÃO

A gestão é um processo de planejar, organizar, coordenar, executar e controlar os recursos e atividades de uma organização ou um projeto para atingir seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. Pode ser aplicado em diversos contextos, como empresarial, público, educacional, financeiro, hospitalar entre outros, abrange diferentes áreas, como gestão de projetos, gestão de pessoas, gestão financeira e gestão da qualidade.

As organizações são compostas por pessoas, processos, recursos, estrutura e objetivos, e para que possam ser administradas, é importante que todos os elementos organizacionais (estrutura, processos, recursos e pessoas), sejam integrados para atingir o objetivo estabelecido (Vargens & Santos, 2008).

As organizações são formadas por uma combinação de pessoas, processos, recursos, estrutura e objetivos. Para que esses elementos funcionem de maneira eficaz, é essencial que todas essas entidades estejam devidamente integradas. Essa integração permite que a organização atinja seus objetivos de forma coordenada e eficiente, envolvendo a administração eficaz dos recursos disponíveis.

Qualquer instituição seja ela do âmbito industrial, ou uma organização de prestação de saúde, há a aplicação do ato de administrar, para que seja capaz de alcançar seus objetivos com competência e controle dos recursos e pessoas. O papel de um gestor é entender quais os objetivos que as empresas desejam alcançar e agir planejando, organizando, direcionando e controlando todas as áreas e os níveis das instituições. O gestor deve trabalhar para realizar os objetivos propostos pela instituição e por seus membros. Sua maneira de agir deve ser em prol da transformação dos recursos que se têm disponíveis em produtos, ou serviços que as pessoas desejam, e sua principal qualidade é a de tomar as decisões certas, nos momentos certos. Portanto, para que um gestor realize uma boa administração é importante que ele tenha prática, bom senso, conhecimento, saber lidar com as pessoas, e possuir responsabilidade (Lacombe, 2009; Chiavenato, 2003).

O papel de um gestor independente da organização ou empresa que administre, é o mesmo, ou seja, deve agir de acordo com as necessidades e objetivos da instituição, para que seja feito o planejamento, organização, direção e controle dos recursos financeiros e humanos, além de deter as competências necessárias para isso, além disso, é importante que o administrador da instituição tenha experiência, conhecimento sobre os princípios básicos da administração, saiba liderar, seja responsável, entre tantas outras qualidades, para que possa realizar um bom trabalho.

644

O gestor necessita possuir algumas competências para que possa realizar a administração correta das organizações, sendo assim, as competências gerenciais são: conhecimentos, habilidades e atitudes. A 1ª competência a ser identificada são os conhecimentos, que são caracterizados por abrangerem as técnicas e informações importantes para a gestão. Os conhecimentos necessários de um gestor são: competência técnica sobre o assunto administrado; os conceitos sobre o comportamento humano; técnicas de administração. Para o desenvolvimento das habilidades, é necessário obter o conhecimento primeiro (Maximiano, 2000).

As competências listadas pelo autor que os gestores devem possuir estão relacionadas diretamente na maneira de se administrar. Para ser um bom administrador, em qualquer instituição, deve-se ter conhecimento, habilidade e atitude. Quanto ao conhecimento, para que seja capaz de dominar todas as áreas da organização, o gestor precisa possuir o entendimento sobre as técnicas de administração e principalmente, sobre o comportamento humano.

As habilidades gerenciais podem ser identificadas de duas formas. Na 1ª, o autor Katz aponta 3 habilidades: técnica; humana; e conceitual. Na 2ª, o autor Mintzberg propõe 8 habilidades: relacionamento com os colegas; liderança; resolução de conflitos; processamento de informações; tomar decisões em condições de ambiguidade; empresariais; introspecção; e alocação de recursos. Já as atitudes servem para visualizar, interpretar e avaliar outras pessoas e os fatos, as ideias e os objetos através de opiniões, ou seja, são competências que possibilitam aos gestores interpretar e julgar a realidade, como também a si próprios (Maximiano, 2000).

No caso das habilidades, o administrador precisa ser técnico, humano e conceitual, ou seja, necessita ser um líder, tomar decisões que em muitos casos são difíceis e sem intromissão pessoal, ter boa relação com o restante dos profissionais que lidera ou colegas de profissão, saber alocar recursos quando necessário, entre outros. Já com relação às atitudes, são extremamente importantes para que os gestores não apenas sejam capazes de entender a realidade externa, mas também realizar uma autoavaliação, ajustando sua conduta necessária para a tomada de decisão mais eficaz.

4. GESTÃO HOSPITALAR

Gestão hospitalar é todo um conjunto de práticas, métodos e decisões específicas que são necessárias para administrar e organizar o funcionamento de um hospital. É uma área onde se envolve planejamento, coordenação e controle de recursos como de equipes, equipamento, medicamento, infraestrutura e orçamento, além disso, uma gestão hospitalar deve ter um adequado controle financeiro, evitando desperdícios e potencializando os recursos disponível. Para poder garantir uma instituição que funcione de forma eficiente e segura para os clientes e profissionais.

Definir os objetivos para alcançar com o planejamento, identificar os problemas da instituição e solucioná-los, estruturar os recursos tecnológicos, financeiros, ser comunicador, motivar e administrar as pessoas, e tomar decisões, avaliar e controlar tudo junto são considerados papéis de um gestor. Quando se trata do hospital, pelo fato de diversos profissionais trabalham em conjunto, compartilhando assuntos que estão ligados à manutenção da vida e da saúde, devem estar sempre se atualizando juntamente a organização (Nassif et al., 2016).

O objetivo de um gestor é envolver o planejamento estratégico, a resolução de problemas, e a administração de recursos tecnológicos e financeiro. Comunica-se bem, motivar e gerenciar equipes, fazer tomadas de decisões que estejam alinhadas aos objetivos da instituição. Nos hospitais são funções essenciais, pelo fato dos profissionais serem de diferentes áreas, porém trabalham com um mesmo intuito, o cuidado da saúde e bem estar dos clientes.

A evolução da estrutura hospitalar é visível a partir dos avanços tecnológicos e da medicina, se tornando um local para cuidar e prevenir doenças com o apoio de máquinas, equipamentos e utensílios. O hospital é uma instituição considerada complexa, visto que possui diversos serviços prestados ao mesmo tempo, além das características peculiares das atividades realizadas, sendo assim, é necessário que haja uma gerência com profissionais capacitados e que compreendem a dificuldade de se administrar uma estrutura tão complexa (Macêdo, Romeiro & Marsiglia, 2015).

Através dos avanços na tecnologia e na medicina, os hospitais se reestruturaram para que pudessem ofertar inovações não só nos tratamentos, bem como na prevenção das doenças e promoção em saúde, operando de forma simultânea e apresentando características que sejam capazes, de compreender e enfrentar os desafios administrativos envolvidos.

646

O setor de saúde, como todos os outros setores, possui a obrigação de seguir algumas regras, e por isso, é um desafio para seus gestores conciliarem as orientações obrigatórias vigentes do mercado com a humanização e o cuidado na saúde e na doença, com o controle das finanças, da sustentabilidade, da qualidade e da satisfação dos profissionais, parceiros e clientes das organizações de saúde (Freitas, 2018).

O setor da saúde deve seguir diversas regulamentações, o que mostra um desafio habitual para os gestores, que precisam equilibrar todas essas exigências com a humanização do atendimento e o cuidado com a saúde. Além disso, é necessário gerenciar as finanças, a sustentabilidade, a qualidade dos serviços e a satisfação de profissionais, parceiros e clientes nas organizações de saúde.

A administração hospitalar é desafiadora, pois o gestor precisa lidar diretamente com todos os setores do hospital, e isso ocorre independente da região, ou da esfera em que está inserido. Algumas demandas gerenciais estão relacionadas à regulação, controle do financiamento e das finanças, e o uso de tecnologias, sempre inovando (Farias & Araujo, 2017).

A administração hospitalar é uma tarefa complexa, devido o gestor ter que ser presente em todos os setores hospitalares, independentemente da região ou da esfera que pertence à instituição. Como já visto as responsabilidades segue incluindo regulação, controle financeiro e o uso de tecnologias sempre buscando inovação.

Segundo Oliveira et al. (2018), quando se trata da organização hospitalar é necessário possuir conhecimentos específicos para realizá-la:

A organização hospitalar apresenta uma estrutura extremamente complexa, uma vez que exige conhecimentos específicos necessários para gerir recursos físicos e humanos, sendo que este último inclui, entre outros funcionários, os especialistas (médicos e enfermeiros) e o setor administrativo. Ambos são detentores de poder no ambiente hospitalar em função do conhecimento específico, legitimidade diante da equipe construída pela convivência em situações limite, além de ações de controle e direcionamento das atividades diárias (Oliveira et al., 2018).

A organização hospitalar é de toda forma altamente complexa, exigindo conhecimentos específicos para a gestão de recursos físicos e humanos. Declara que o gerenciamento envolve os especialistas enfermeiros e médicos, quanto ao setor administrativo, que toda essa equipe exerce influencia devido seus conhecimentos técnicos, à legitimidade adquirida na convivência em situações críticas e ações de controle e direcionamento das atividades diárias.

Realizar uma boa gestão de algo é administrar todos os processos, locais, pessoas, insumos que existem no ambiente. Além de ser capaz de lidar com os conflitos, e assegurar que tudo saia como planejado. Quando se trata da governança de um sistema de saúde, deve-se analisar o contexto de um ambiente que oferta serviços, como os hospitais, que oferecem diversos serviços, como: a unidade de terapia intensiva, ambulatório, pronto atendimento, centro cirúrgico, maternidade, entre outros (Souza et al., 2018).

Uma gestão eficaz em sistema de saúde exige uma abordagem completa que engloba o controle dos processos, dos recursos humanos e dos insumos necessários ao funcionamento das instituições. Em parte, a governança de um sistema de saúde é necessária para enfrentar conflitos e garantir o cumprimento do planejamento em ambientes complexos, como hospitais, que oferecem variedades de serviços, como UTI, centro cirúrgicos, pronto socorro, maternidade, entre outros. Essa visão reforça a importância de um gerenciamento integrado para o alcance de um atendimento seguro e de qualidade.

Para gerir uma unidade hospitalar é importante que o gestor conheça a organização de forma profunda, antes de qualquer coisa, principalmente com relação as normas e rotinas

e os pontos fortes e fracos, para que possa planejar e organizar toda a administração, conduzindo para um trabalho simples, eficaz e eficiente (Parente & Parente, 2019).

Parente e Parente (2019) ainda apontam sobre o desafio enfrentado pelo gestor de hospitais:

O Gestor Hospitalar tem o importante desafio de otimizar a relação custo-benefício, uma vez que lida com a promoção e melhoria da saúde e com a garantia da vida. Qualquer organização de saúde, seja um hospital de alta complexidade ou mesmo um centro de saúde, exige gerência especializada, formada por profissionais efetivamente empenhados na obtenção dos objetivos finais do serviço que dirigem. Torna-se difícil o comprometimento de um administrador que não possui formação própria da área e que não procura desenvolver ou renovar conhecimentos e habilidades gerenciais (Parente & Parente, 2019).

A gestão hospitalar eficaz requer um conhecimento profundo da organização, especialmente relacionados com as normas, rotinas, pontos fortes e fracos. No entanto, eles apontam o desafio crucial de melhoria na relação custo benefício, visto que o gestor lida diretamente com a promoção da saúde e a garantia da vida. Independentemente do tipo de organização, seja um hospital de grande porte ou um hospital de pequeno porte, é essencial contar com uma gestão especializada, composta por profissionais comprometidos com os objetivos finais do serviço. A falta de formação específica ou qualificada de desenvolvimento contínuo para os profissionais dificulta o comprometimento do administrador e, consequentemente, o alcance de uma gestão com qualidade.

648

Portanto, a administração hospitalar é árdua, pois o gestor precisa lidar diretamente com todos os setores do hospital, e isso ocorre independente da região, ou da esfera em que está inserido. Algumas demandas gerenciais estão relacionadas à regulação, controle do financiamento e das finanças, e o uso de tecnologias, sempre inovando (Farias & Araujo, 2017).

Contudo os autores afirmam que administração hospitalar envolve desafios constantes, sendo que o gestor é o responsável por interagir com todos os setores do hospital, independentemente de sua localização ou esfera de atuação. Com essa realidade mostrada exige uma postura com inovação e adaptação contínua para que o gerente atenda às necessidades do hospital de forma eficiente e sustentável.

5. PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR

O Decreto Nº 94.406 de 08 de Junho de 1987 regulamenta em seu Art. 8º que o enfermeiro pode atuar de duas maneiras: a 1ª de forma privada, atuando diretamente como chefe de serviço ou unidade de enfermagem, na assistência em enfermagem, e na

organização e gestão dos serviços de enfermagem; a 2ª seria como integrante da equipe de saúde, na qual, teria a função de planejar, elaborar, executar e avaliar programas de saúde, planos de assistência à saúde, prescrição de medicamentos, ser membro de comissões para prevenção e controle de infecção hospitalar, doenças transmissíveis e vigilância epidemiológica, prestar assistência a mulheres que estejam gestantes, no período do parto, pós-parto e ao recém-nascido, entre outros (Brasil, 1987).

O enfermeiro gestor pode exercer suas atividades de forma privada, assumindo funções de liderança, como chefe/gerente de unidades de enfermagem e gestor dos serviços prestados, conforme também regulamentado a atuação do enfermeiro é ampla onde o mesmo tem que ter conhecimento específico e teórico de todos e quaisquer assunto do seu âmbito hospitalar na assistência e gestão da saúde pública e privada.

Entre o século XIX e XX, a enfermeira Florence Nightingale (1820-1910), deu início à utilização dos conhecimentos administrativos nas organizações hospitalares, com o objetivo de melhorar a assistência prestada aos clientes. Para isso, apontou que com a humanização do atendimento e uma boa gestão, os pacientes se ambientavam mais facilmente ao local, com conforto, higiene e boa ventilação, sendo terapêutico, e auxiliando na recuperação (Bardella, 2024).

O papel pioneiro de Florence Nightingale na aplicação de princípios administrativos em hospitais entre os séculos 19 e 20, foi na mobilização das práticas de gestão externas para a humanização do cuidado, enfatizando que ambientes confortáveis, higiênicos e bem ventilados age significativamente para a recuperação dos clientes. Sua abordagem reforçou a ideia de que uma boa gestão hospitalar, em conjunto com cuidados humanizado, não apenas melhora a experiência dos pacientes, mas também potencializa o efeito terapêutico hospitalar.

O enfermeiro que atua no papel de gerente no mercado profissional deve possuir a competência de identificar e resolver as adversidades, indicar estratégias para melhorar a qualidade do cuidado com o paciente, criar conexões com o cliente, a fim de aproximar a equipe do mesmo, além de apresentar habilidades, conhecimentos e atitudes para garantir o cumprimento das demandas dos serviços (Camelo et al., 2016).

O enfermeiro que assume funções gerencia precisa desenvolver habilidades específicas para lidar com as demandas do seu âmbito de trabalho. Entre as competências possíveis, destaca-se a capacidade de identificar e solucionar problemas, implementar

estratégias para melhorar a qualidade do cuidado, e estabelecer uma conexão com empatia com paciente para integrar a equipe de forma mais próxima a ele. Além disso, o enfermeiro-gerente deve demonstrar conhecimentos técnicos, habilidades práticas e atitudes que garante o cumprimento das demandas e a eficiência dos serviços.

Através das entrevistas realizadas com enfermeiros, Freitas et al. (2022), aponta que o enfermeiro gestor necessita, antes de exercer a função de chefe, ser líder. Para que os profissionais de enfermagem possam realizar o melhor trabalho possível é importante que haja diálogo, motivação da equipe, empatia, capacidade de gerenciar conflitos e pessoas, e trabalho em equipe.

O papel do enfermeiro gestor exige habilidades de liderança que vai além das funções tradicionais de chefia. Para que uma equipe de enfermagem atinja alto desempenho, o gestor precisa promover momentos de diálogo, motivação e empatia. Além disso, são necessárias as competências de gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe, com essas práticas fortalece o engajamento e a qualidade do cuidado prestado.

O processo do cuidado em enfermagem se desenvolveu ao longo dos anos, e junto a ele, a demanda dos profissionais de enfermagem realizando funções administrativas também aumentou. A liderança para atuar em cargos de chefia exige do enfermeiro competência, crescimento mútuo, compromisso, honestidade e autodisciplina (Pereira et al., 2015).

O processo de cuidado em enfermagem evoluiu ao longo dos anos, acompanhando o crescimento das demandas administrativas. A liderança em funções de chefia exige do enfermeiro um conjunto de habilidades específicas, incluindo competências técnicas, compromisso com o crescimento mútuo, honestidade e autodisciplina. Esses atributos são fundamentais para o exercício eficaz da liderança e para a construção de uma equipe coesa e comprometida com a qualidade dos cuidados prestados.

O enfermeiro não exerce apenas o papel assistencial, mas também gerencial, visto que, podem assumir cargos de gerência de Unidades de Saúde, ou equipes. Porém, é necessário que haja consciência que com isso há um aumento nas funções dos mesmos, e em consequência, criando conflitos entre os papéis dos enfermeiros gestores e assistenciais (Aragão et al., 2016).

O enfermeiro exerce tanto o papel assistencial quanto o gerencial, podendo assumir posições de lideranças em Unidade de Saúde ou em equipes. No entanto, essa dupla

responsabilidade da uma ampliação das funções do enfermeiro, o que pode gerar conflitos entre as funções de gestão e assistência. Esse desafio exige uma reflexão cuidadosa sobre as atribuições de cada função, de forma que o enfermeiro consiga equilibrar seu compromisso com o cuidado direto e as demandas administrativas.

Quando se trata da gestão hospitalar, os profissionais de enfermagem atuam diretamente com as estratégias e ferramentas gerenciais, para incentivar e reconhecer a participação da equipe na tomada de decisão. Ainda há o compromisso de gerenciar os recursos, tanto materiais, quanto humanos e a estrutura física. Por fim, o enfermeiro deve visualizar planejar, executar e avaliar todas as atividades sejam elas assistenciais e/ou gerenciais, priorizando o cuidado de enfermagem de qualidade (Soares et al., 2016).

Na gestão hospitalar, os enfermeiros desempenham um papel fundamental ao utilizar estratégias e ferramentas gerenciais para estimular e valorizar participação da equipe nas decisões. Além disso, esses profissionais são responsáveis pela gestão dos recursos materiais, humanos e da infraestrutura. Para garantir um cuidado de enfermagem de qualidade, o enfermeiro deve ter uma visão abrangente que envolve o planejamento, a execução e a avaliação de todas as atividades, desde o gerenciamento à execução física no contato direto com o cliente. Essa abordagem integrada reforça o compromisso com a excelência no atendimento.

Contudo, segundo Scofano, Valente e Lanzillotti (2019), os hospitais que possuem o enfermeiro como líder de equipe não dá o suporte para esses gestores de forma adequada, os profissionais de enfermagem são obrigados a agir de acordo com sua experiência profissional, se embasando nas teorias e com o mínimo de noção sobre os estilos de liderança e como planejar.

Por fim, apesar dos enfermeiros assumirem uma posição de liderança em equipes hospitalares, muitos hospitais não fornecem o suporte necessário para o desenvolvimento eficaz desses gestores. Nesse contexto, os profissionais de enfermagem acabam se baseando em SUS experiência prática, utilizando teorias e conhecimentos limitados sobre estilos de liderança e planejamento. Isso demonstra que, sem uma formação adequada, os enfermeiros podem enfrentar dificuldades para exercer plenamente suas funções de liderança e promover uma gestão eficiente.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados e discussão foram utilizados 07 artigos que apontam sobre o papel dos enfermeiros como gestores dos hospitais. Os trabalhos foram publicados entre os anos de 2015 e 2024, como se observa no Quadro 1. Os artigos foram distribuídos da seguinte maneira:

Quadro 1 – Artigos que abordam a gestão hospitalar realizada pelos enfermeiros.

AN O	AUTOR	TÍTULO	REVISTA DE PUBLICAÇÃO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA DO ESTUDO
2017	MULLER, L. A. et al.	Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão de um Hospital Universitário.	Revista de Enfermagem - UFPE on line.	Estudo descritivo com abordagem qualitativa.	A amostra do estudo foram seis enfermeiros gerentes de um hospital universitário do Sul do Brasil.
2019	SCOFANO, B. dos S.; VALENTE, G. S. C.; LANZILLOTTI, R. S.	Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa.	Nursing,	Revisão de Literatura.	Pesquisa na Literatura.
2019	SILVA, T. O. da et al.	Gestão hospitalar e gerenciamento em enfermagem à luz da filosofia lean healthcare.	Cogitare enferm.	Revisão de Literatura.	Pesquisa na Literatura.
2020	FERRACIOLI, G. V. et al.	Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar.	Revista Enfermagem em Foco.	Estudo descritivo.	A amostra da pesquisa são 25 enfermeiros de um hospital no noroeste do Paraná, Brasil.
2021	SILVA, A. G. I. da et al.	Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar.	Revista Nursing.	Pesquisa de campo do tipo descritiva com abordagem qualitativa.	As participantes foram dez enfermeiros gestores e coordenadores em unidade clínica e Unidade de Terapia Intensiva de um hospital de urgência e emergência do

					município de Belém.
2022	MENDES, W. De P. et al.	Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa.	Research, Society and Development.	Revisão Narrativa de Literatura.	Pesquisa na Literatura.
2022	Vandresen, L. et al.	Potencialidades e dificuldades da mediação tecnológica no trabalho de enfermeiros gestores em hospitais.	Texto & Contexto Enfermagem.	Estudo qualitativo, descritivo-exploratório.	Os dados foram coletados através de entrevistas, seguindo roteiro semiestruturado, envolvendo 71 enfermeiros gestores de 4 hospitais localizados no Brasil e em Portugal.

Fonte: A autora (2024).

O ato de liderar para o enfermeiro é identificada em duas vertentes: prazer ou sofrimento. Quando na liderança existe crescimento pessoal e profissional, reconhecimento e satisfação é um prazer para o profissional de enfermagem ser líder, já quando surgem os problemas, dificuldades no relacionamento entre profissionais e sobrecarga de trabalho, é entendimento como um sofrimento. A liderança é vista como uma habilidade fundamental para o enfermeiro, sendo algo que deve ser conquistado e continuamente desenvolvido. O enfermeiro líder tem o potencial de melhorar a desempenho da equipe de saúde e enfermagem, promovendo uma prática crítica, reflexiva e colaborativa, o que contribui também para a satisfação dos profissionais e clientes e da instituição (Scofano, Valente & Lanzillotti, 2019).

O profissional de enfermagem se tornou essencial para a gestão dos serviços de saúde, especialmente para os hospitais, visto que possui uma visão geral sobre os setores de administração, assistência e de ensino e pesquisa, e por isso sua função de gestor pode influenciar na qualidade dos serviços prestados aos pacientes dentro dos ambientes hospitalares (Muller et al., 2017).

Para que consiga ser um gestor hospitalar eficaz, o enfermeiro precisa ter algumas competências gerenciais – que são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que estão fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas – para que possa contribuir de forma sistemática para a formação crítico-reflexivo no ambiente de trabalho, e melhorando o hospital de forma técnica e humana (Ferracioli et al., 2020).

O gerenciamento hospitalar, nada mais é do que interligar o cuidado dos pacientes com o ato de liderar, e isso é feito através da comunicação, a união da equipe, ou seja, resolução de conflitos. Mas, o profissional de enfermagem não desempenha seu papel de gestor apenas nos processos de decisões, e sim, na criação das estratégias para atuar e resolver as situações que surgem, além disso, possui algumas características essenciais como a liderança, organização, persuasão, coragem e liberdade (Mendes et al., 2022).

As principais atividades realizadas pelos enfermeiros gestores de hospitais são: planejar o trabalho; realizar a gestão de pessoas, materiais, custos e resultados; ler os indicadores para as tomadas de decisões; incentivar e motivar a equipe; mediar os conflitos que existirem; criação das escalas para dividir os turnos de trabalhos. Além disso, o enfermeiro precisa ser flexível, humano, saber escutar, reconhecer seus próprios erros, e ter consciência de que é um exemplo a ser seguido pela equipe (Silva et al., 2021).

654

Além disso, os enfermeiros que trabalham na gestão de hospitais necessitam ter a capacidade de se adaptar a inovação tecnológica, visto que as novas tecnologias implementadas nesse ambiente hospitalar são consideradas instrumentos de trabalho que servem para melhorar os processos, obter resultados mais efetivos, facilitar a gestão das áreas do hospital, adquirir agilidade nas respostas e tomadas de decisão por parte dos enfermeiros gestores, entre outros (Vandresen et al., 2022).

Portanto, os enfermeiros, por possuírem uma formação crítica, reflexiva, científica, clínica, política e social, são plenamente capacitados para liderar o gerenciamento dos processos hospitalares e os serviços de enfermagem. Sendo assim, o ato de estarem envolvidos nos processos de gerenciamento hospitalar, é um investimento em competências que garantem não apenas a sustentabilidade financeira, mas também a qualidade do serviço prestado e a segurança do paciente. Além disso, como representa o maior contingente de trabalhadores no ambiente hospitalar, sua atuação está focada na melhoria da assistência e na qualidade do serviço oferecido nas unidades, sempre com um cuidado centrado no paciente (Silva et al., 2019).

5 CONCLUSÃO

A contribuição do enfermeiro na gestão hospitalar brasileira é de fundamental importância para o fortalecimento do sistema de saúde e a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. Ao longo deste trabalho, foi possível evidenciar que os enfermeiros, além de desempenharem um papel essencial no cuidado direto ao paciente, possuem habilidades gerenciais que são vitais para o bom funcionamento das instituições hospitalares. A combinação do conhecimento técnico, científico, crítico e reflexivo, aliado à presença nas equipes de gestão, permite que promovam um ambiente mais seguro e eficiente, com foco na melhoria dos processos de assistência e no fortalecimento da sustentabilidade financeira das unidades de saúde.

O problema apresentado nessa pesquisa foi: Qual a importância da atuação do enfermeiro na gestão hospitalar? No qual foi solucionado através do referencial teórico e da discussão dos resultados, visto que o enfermeiro como gestor de uma unidade hospitalar contribui diretamente para a resolução de conflitos, para a melhora na qualidade do cuidado com o paciente, para criar conexões com o cliente, entre outros.

O artigo teve como objetivo geral a análise da função do profissional de enfermagem na gestão dos hospitais brasileiros, o mesmo foi respondido, já que ficou explícito que o enfermeiro deve gerenciar de forma eficiente os recursos disponíveis, os custos, as pessoas mediarem situações, garantir a sustentabilidade financeira, a qualidade dos serviços e a segurança dos pacientes.

Já os objetivos específicos foram: I) Contextualizar a gestão com enfoque na gestão hospitalar; II) Identificar como é a atuação do enfermeiro a frente da gestão dos hospitais; III) Descrever os benefícios da prática desenvolvida pelos enfermeiros na gestão dos hospitais, nos quais também foram alcançados por meio do referencial teórico.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, Í. D. Metodologia do trabalho científico. **Recurso eletrônico**. Recife: UFPE, 2021.

ARAGÃO, O. C. et al. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. **Revista de Saúde Pública do Paraná**, v. 17, n. 2, pp. 66-74, 2016. Disponível em: <https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/286/5>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BARDELLA, A. C. S. O papel do enfermeiro na Gestão Hospitalar e suas competências. **Scientific Electronic Archives**, v. 17, n. 3, 2024. Disponível em: <https://sea.ufr.edu.br/index.php/SEA/article/view/1877/1935>. Acesso em: 18 mai. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 94.406, de 08 de Junho de 1987**. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da Enfermagem, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, v seção I – fls. 8.853 a 8.855, 1987.

CAMELO, S. H. H. et al. Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios. **Rev. Enferm. UERJ**, v. 24, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/11637/19389>. Acesso em: 16 abr. 2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em: 12 mai. 2024.

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciênc. saúde colet.**, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/csc/2017.v22n6/1895-1904/pt>. Acesso em: 06 mai. 2024.

FERRACIOLI, G. V. et al. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Revista Enfermagem em Foco**, v. 11, n. 1, p. 15-20, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>. Acesso em: 18 nov. 2024.

FREITAS, C. G. M. de A. P. de. **Gestão em Enfermagem: O perfil de competências**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem) – Escola Superior de Enfermagem do Porto, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/25785/1/TESE%20Carla%20Freitas%20Final.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2024.

FREITAS, I. R. et al. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores. **Revista Recien.**, v. 12, n. 40, pp.: 93-102, 2022. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/713/710>. Acesso em: 14 abr. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUZ, S. R. C.; JÚNIOR, C. M. A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/28277/24706>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, W. de P. et al. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26742/23758>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MULLER, L. A. et al. Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão de um Hospital Universitário. **Revista de Enfermagem -UFPE on line**, v. 11 (Supl. 12), p. 5321-7, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Graziele-Fonseca/publication/321945879_PERCEPTION_OF_NURSES_ON_THE_MANAGEMENT_PROCESS_IN_A_UNIVERSITY_HOSPITAL/links/60b585a692851cde8846f71a/PERCEPTION-OF-NURSES-ON-THE-MANAGEMENT-PROCESS-IN-A-UNIVERSITY-HOSPITAL.pdf. Acesso em: 18 nov. 2024.

NASSIF, M. C. et al. Comunicação em saúde: Importante ferramenta na gestão hospitalar. **Revista Científica do ITPAC**, v.9, n.2, Pub.2, 2016. Disponível em: https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/78/Artigo_2.pdf. Acesso em: 18 mai. 2024.

OLIVEIRA, L. E. do N. et al. Análise Interdisciplinar das Relações de Conflito e Poder na Gestão Hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 2, p. 129-142, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6693229>. Acesso em: 07 mai. 2024.

PARENTE, Z. S.; PARENTE, D. S. Os desafios na Gestão Hospitalar. **Revista Multidebates**, v. 3, n. 2, 2019. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/164/156>. Acesso em: 18 mai. 2024.

657

PEREIRA, L. A. et al. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, v. 7, n. 1, pp. 1875-1882, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750945012.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SCOFANO, B. dos S.; VALENTE, G. S. C.; LANZILLOTTI, R. S. Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa. **Nursing**, v. 22, n. 253, p. 2943-2948, 2019. Disponível em: <https://www.revistanursing.com.br/index.php/revistanursing/article/view/336/320>. Acesso em: 16+ mai. 2024.

SILVA, T. O da. et al. Gestão hospitalar e gerenciamento em enfermagem à luz da filosofia lean healthcare. **Cogitare enferm.**, v. 24, 2019. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/Cogitareenfermagem/2019/vol24/44.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2024.

SILVA, A. G. I. da et al. Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Nursing**, v. 24, n. 276, p. 5726-5730, 2021. Disponível em:

<https://www.revistanursing.com.br/index.php/revistanursing/article/view/1253/1742>.
Acesso em: 18 nov. 2024.

SIQUEIRA, S. L. et al. Gerenciamento de risco: Percepção de enfermeiros em dois hospitais do sul de minas gerais, Brasil. **Rev. Min. Enferm.**, v. 19, n. 4, pp.: 919-926, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/remo/article/view/50059/41106>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SOARES, M. I. et al. Saberes Gerenciais do Enfermeiro no Contexto Hospitalar. **Revista Bras. Enferm.**, v. 69, n. 4, pp.: 676-83, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/XYsCFcKgWD7ptRgh3HjvHwN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SOUZA, J. S. de et al. Gestão hospitalar no SUS: correlações entre rede de atenção e capacidade de gestão dos serviços. **Divulgação em Saúde para Debate**, n. 58, P. 46-57, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29856/1/Artigo%20Isabela%20Cardoso.%202018.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2024.

VANDRESEN, L. et al. Potencialidades e dificuldades da mediação tecnológica no trabalho de enfermeiros gestores em hospitais. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 31, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/6Vmkzzsn3f3fTcCzyjZKbHj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 nov. 2024.

VARGENS, E.; SANTOS, V. B. **Introdução à gestão de organizações**. Ilustrações Felipe Grosso. Curitiba: Aymará, 2008.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.