

A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E OPORTUNIDADES PARA O FORTALECIMENTO DA ASSISTÊNCIA EM SAÚDE

THE ROLE OF NURSES IN HOSPITAL MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: CHALLENGES, STRATEGIES AND OPPORTUNITIES FOR STRENGTHENING HEALTH CARE

EL ROL DE LAS ENFERMERAS EN LA GESTIÓN HOSPITALARIA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: RETOS, ESTRATEGIAS Y OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCIÓN DE SALUD

Déborah da Silva Teixeira¹
Ana Paula do Nascimento Braga²
Wanderson Alves Ribeiro³
Felipe de Castro Felício⁴

RESUMO: Os hospitais brasileiros são classificados em públicos, privados com fins lucrativos e filantrópicos, cada um com características específicas que influenciam sua gestão. Nos hospitais públicos, a gestão tem se tornado essencial para melhorar a qualidade dos serviços. O enfermeiro destaca-se nesse contexto, atuando não apenas na assistência, mas também na administração e coordenação de equipes. No entanto, enfrenta desafios como a falta de reconhecimento, formação gerencial insuficiente e sobrecarga de trabalho, o que compromete sua atuação estratégica na saúde pública. O estudo tem como objetivo analisar a atuação do enfermeiro gestor em hospitais públicos, evidenciando suas responsabilidades, desafios e impacto na qualidade assistencial. O estudo utilizou revisão bibliográfica (2019–2024), com artigos selecionados em bases como Scielo, BVS e Google Acadêmico. Os estudos analisados evidenciam a atuação estratégica do enfermeiro na gestão hospitalar pública, apesar de desafios como formação inadequada, sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento institucional. Destaca-se a importância de competências em liderança, comunicação, tomada de decisão e uso de ferramentas inovadoras, como o lean healthcare. A literatura aponta ainda a necessidade de políticas de valorização, educação permanente e articulação política, reforçando o papel do enfermeiro como gestor fundamental para a melhoria da qualidade no SUS. A análise conclui que o enfermeiro tem papel estratégico na gestão hospitalar pública, mas enfrenta desafios como formação inadequada, falta de reconhecimento institucional e carência de suporte organizacional. Fortalecer sua atuação requer educação continuada, políticas de valorização e inclusão efetiva nos processos decisórios para qualificar o SUS.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar. Hospital Público. Enfermeiro.

¹Discente, - Universidade Iguazu.

²Discente, - Universidade Iguazu.

³Enfermeiro; Mestre, Doutor e Pós-doutorando em Ciências do Cuidado em Saúde pelo PACCAS/Universidade Federal Fluminense (UFF); Docente na graduação em enfermagem Universidade Iguazu (UNIG).

⁴Enfermeiro Especialista em Saúde da Família pela UERJ / Urgência e Emergência pela UNINTER Enfermagem Obstétrica pela FABA / Enfermagem do Trabalho pela UNINTER/ MBA Executivo em Gestão em Saúde pela UCAM /Mestre em Ciências Médicas pela UFF.

ABSTRACT: Brazilian hospitals are classified as public, private for-profit, and philanthropic, each with specific characteristics that influence their management. In public hospitals, management has become essential to improve the quality of services. Nurses stand out in this context, acting not only in care but also in team management and coordination. However, they face challenges such as lack of recognition, insufficient management training, and work overload, which compromise their strategic role in public health. The study aims to analyze the role of nurse managers in public hospitals, highlighting their responsibilities, challenges, and impact on the quality of care. The study used a bibliographic review (2019–2024), with articles selected from databases such as Scielo, BVS, and Google Scholar. The studies analyzed demonstrate the strategic role of nurses in public hospital management, despite challenges such as inadequate training, work overload, and lack of institutional recognition. The importance of skills in leadership, communication, decision-making, and the use of innovative tools, such as lean healthcare, is highlighted. The literature also points to the need for policies of valorization, continuing education and political articulation, reinforcing the role of nurses as key managers for improving quality in the SUS. The analysis concludes that nurses have a strategic role in public hospital management, but face challenges such as inadequate training, lack of institutional recognition and lack of organizational support. Strengthening their performance requires continuing education, valorization policies and effective inclusion in decision-making processes to qualify the SUS.

Keywords: Hospital Management. Public Hospital. Nurse.

RESUMEN: Los hospitales brasileños se clasifican en públicos, privados con fines de lucro y filantrópicos, cada uno con características específicas que influyen en su gestión. En los hospitales públicos, la gestión se ha vuelto esencial para mejorar la calidad de los servicios. Las enfermeras se destacan en este contexto, actuando no solo en la atención, sino también en la gestión y coordinación de equipos. Sin embargo, enfrentan desafíos como la falta de reconocimiento, la capacitación gerencial insuficiente y la sobrecarga de trabajo, que comprometen su papel estratégico en la salud pública. El estudio tiene como objetivo analizar el papel de las enfermeras gerentes en los hospitales públicos, destacando sus responsabilidades, desafíos e impacto en la calidad de la atención. El estudio utilizó una revisión bibliográfica (2019-2024), con artículos seleccionados de bases de datos como Scielo, BVS y Google Scholar. Los estudios analizados demuestran el papel estratégico de las enfermeras en la gestión de los hospitales públicos, a pesar de desafíos como la capacitación inadecuada, la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento institucional. Se destaca la importancia de las habilidades en liderazgo, comunicación, toma de decisiones y el uso de herramientas innovadoras, como la atención médica eficiente. La literatura también señala la necesidad de políticas de valorización, formación continua y articulación política, que refuercen el rol del personal de enfermería como gestor clave para la mejora de la calidad en el SUS. El análisis concluye que el personal de enfermería desempeña un papel estratégico en la gestión de los hospitales públicos, pero enfrenta desafíos como la formación inadecuada, la falta de reconocimiento institucional y la falta de apoyo organizacional. Fortalecer su desempeño requiere formación continua, políticas de valorización e inclusión efectiva en los procesos de toma de decisiones para cualificar el SUS.

Palabras clave: Gestión hospitalaria. Hospital público. Enfermera.

INTRODUÇÃO

Os hospitais são estruturas complexas, compostas por diversos elementos que interagem para garantir a prestação de serviços de saúde. No Brasil, essas instituições são classificadas em três categorias principais, conforme sua propriedade: hospitais com fins lucrativos, hospitais filantrópicos ou sem fins lucrativos, e hospitais públicos (Silva *et al.*, 2021). Cada um desses tipos apresenta características e desafios distintos, que influenciam diretamente na sua operação e na qualidade do atendimento ao paciente (Santos *et al.*, 2020).

No contexto dos hospitais públicos, a gestão em saúde ganhou relevância ao longo dos anos, tornando-se uma função imprescindível. O gestor hospitalar é responsável por coordenar ações que visam à melhoria contínua da qualidade do serviço oferecido ao usuário, buscando soluções eficientes para os problemas enfrentados nas instituições. Essa responsabilidade exige habilidades administrativas e um conhecimento profundo sobre o funcionamento da saúde pública, além de uma capacidade de liderança que permita mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns (Rodrigues *et al.*, 2019).

Historicamente, as instituições públicas no Brasil foram vistas como ineficientes e ociosas, frequentemente criticadas por não atenderem adequadamente às funções sociais que lhes foram atribuídas. Essa percepção é alimentada por práticas administrativas marcadas pela centralização excessiva, clientelismo e corrupção. No entanto, esse cenário está mudando, especialmente nas instituições de saúde, onde o debate sobre gestão hospitalar tem se intensificado. A necessidade de alternativas que melhorem a eficácia dos serviços de saúde é cada vez mais reconhecida, promovendo uma abordagem mais dinâmica e responsável na administração pública (Silva *et al.*, 2019).

O enfermeiro desempenha um papel essencial na gestão hospitalar, atuando não apenas no cuidado direto ao paciente, mas também na coordenação de equipes e na administração de serviços de saúde (Mendes *et al.*, 2022). Com sua presença constante nas unidades, esses profissionais possuem uma visão abrangente das necessidades dos pacientes e dos desafios operacionais. Eles são fundamentais na implementação de protocolos que asseguram a qualidade do atendimento e a segurança dos pacientes. Além disso, o enfermeiro facilita a comunicação entre a equipe multidisciplinar, otimizando processos internos e garantindo que as intervenções sejam planejadas e executadas de forma eficaz (Kirsch; Rodriguez, 2020).

Além disso, eles têm a responsabilidade de elaborar e monitorar indicadores de qualidade e desempenho, utilizando essas métricas para propor melhorias nas práticas assistenciais. Ao liderar iniciativas de educação continuada, eles promovem um ambiente de aprendizado constante que visa à atualização das melhores práticas em saúde. Essa atuação não apenas potencializa o cuidado prestado, mas também é crucial para a sustentabilidade financeira e operacional das instituições de saúde (Scofano; Valente; Lanzillotti, 2019).

Apesar da importância do enfermeiro na gestão hospitalar, diversos desafios limitam sua atuação efetiva. Um dos principais problemas é a falta de reconhecimento do enfermeiro como agente de mudança, levando muitos a serem vistos apenas como prestadores de cuidados. Essa perspectiva não só impede que esses profissionais ocupem posições de liderança, mas também subestima suas contribuições valiosas na administração da saúde (Mendes *et al.*, 2022).

Outro desafio significativo é a formação acadêmica dos enfermeiros, que frequentemente não abrange as competências necessárias para a gestão. Muitas instituições de ensino priorizam o conhecimento técnico, negligenciando habilidades administrativas, financeiras e de liderança. Essa lacuna pode dificultar a atuação dos enfermeiros em ambientes hospitalares complexos, limitando sua capacidade de influenciar as decisões estratégicas (Silva *et al.*, 2019).

Por fim, a sobrecarga de trabalho enfrentada por muitos enfermeiros compromete não apenas a qualidade do cuidado, mas também a implementação de ações de gestão eficazes. Com um elevado número de pacientes, é difícil priorizar o planejamento e a avaliação das práticas. Essa pressão por resultados pode levar os enfermeiros a focarem em tarefas imediatas, dificultando a promoção de melhorias significativas (Rodrigues *et al.*, 2019).

Justifica-se a importância deste estudo pela necessidade de evidenciar a atuação do enfermeiro na gestão hospitalar em hospitais públicos, especialmente diante dos desafios enfrentados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil. A escassez de recursos e o aumento da demanda por serviços de saúde exigem que os enfermeiros integrem práticas gerenciais às suas funções assistenciais. A gestão eficaz é crucial para otimizar os recursos disponíveis, garantir a segurança do paciente e promover um ambiente de trabalho saudável. Assim, a formação de enfermeiros com competências gerenciais é fundamental para o aprimoramento da gestão hospitalar e a melhoria dos serviços de saúde, com impacto direto na qualidade do atendimento à população (Santos *et al.*, 2020).

E a relevância deste estudo reside na sua contribuição para a formação de enfermeiros capacitados para enfrentar os desafios da gestão hospitalar. Ao destacar o papel dos enfermeiros como líderes e agentes de mudança, a pesquisa pode incentivar políticas que valorizem a formação gerencial. Além disso, ao investigar o impacto das ações dos enfermeiros na qualidade do atendimento, o estudo pode oferecer subsídios valiosos para decisões administrativas (Silva *et al.*, 2019).

A pesquisa contou com as seguintes questões norteadoras: Quais são os principais desafios que os enfermeiros enfrentam na gestão hospitalar em hospitais públicos e como esses desafios afetam a qualidade do atendimento? De que maneira as competências gerenciais dos enfermeiros podem influenciar a eficiência dos processos e a promoção da saúde nos hospitais públicos?

Diante disso, definiu-se como objetivo geral analisar o papel do enfermeiro na gestão hospitalar em hospitais públicos, destacando suas responsabilidades, os desafios enfrentados e as contribuições para a qualidade do atendimento à saúde. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se: identificar as competências e habilidades necessárias para o enfermeiro atuar de forma eficaz na gestão hospitalar em hospitais públicos e avaliar o impacto das ações gerenciais do enfermeiro na melhoria da qualidade do atendimento e na satisfação dos pacientes.

REFERENCIAL TEÓRICO

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR EM HOSPITAIS PÚBLICOS

Para que o enfermeiro atue de forma eficaz na gestão hospitalar em hospitais públicos, é necessário que ele desenvolva competências técnicas e habilidades interpessoais. A capacidade de planejar e organizar processos complexos é essencial, pois garante que as atividades sejam realizadas de forma coordenada e eficiente. Com isso, a eficiência operacional é ampliada, e a prestação de cuidados é mais assertiva (Castro *et al.*, 2021).

A gestão de recursos humanos se destaca como uma competência central. O enfermeiro deve liderar e motivar a equipe, promovendo um ambiente de aprendizado por meio de treinamentos e capacitações. A valorização das habilidades individuais e a delegação de tarefas de forma estratégica contribuem para um ambiente de trabalho colaborativo. Dessa forma, uma liderança eficaz reflete em equipes engajadas e dispostas a oferecer um cuidado de qualidade, atuando de forma proativa em situações desafiadoras (Ferracioli *et al.*, 2020).

Por conseguinte, a administração de recursos materiais e financeiros é uma habilidade que não pode ser ignorada. O controle de inventários e a gestão de orçamentos asseguram que os materiais estejam disponíveis e sejam usados de forma racional. Em hospitais públicos, onde as restrições orçamentárias são comuns, um gerenciamento cuidadoso pode fazer a diferença entre a escassez e a suficiência de recursos (Kirsch; Rodriguez, 2020).

Nesse contexto, a tomada de decisões embasadas em evidências torna-se indispensável. O uso de indicadores de desempenho e métricas hospitalares permite ao enfermeiro gestor avaliar a eficácia das estratégias e realizar ajustes quando necessário. Decisões fundamentadas em dados concretos aumentam a precisão e a eficácia das ações, contribuindo para a segurança do paciente e um atendimento de maior qualidade (Menezes *et al.*, 2021).

A liderança e o trabalho em equipe são pilares que sustentam a prática do enfermeiro gestor. Motivando e engajando a equipe, o enfermeiro promove um ambiente de trabalho mais integrado e eficiente. A colaboração entre os profissionais fortalece o atendimento e otimiza a comunicação, facilitando a resolução de problemas (Mendes *et al.*, 2022).

Portanto, as habilidades de comunicação eficaz são essenciais para que o enfermeiro possa atuar de maneira eficiente na gestão. A capacidade de se comunicar de forma clara e assertiva favorece o entendimento entre os membros da equipe e entre profissionais e pacientes. Isso contribui para a construção de um ambiente mais transparente e colaborativo (Nascimento *et al.*, 2023).

Em complemento, a empatia e a sensibilidade social são características que precisam ser cultivadas pelo enfermeiro gestor. Compreender as necessidades da equipe e dos pacientes facilita a criação de estratégias que atendam a esses anseios de forma mais humana. Dessa forma, o profissional cria um ambiente de confiança e apoio mútuo, o que pode melhorar a satisfação dos pacientes e a produtividade da equipe (Rodrigues *et al.*, 2019).

Por fim, a resiliência e a capacidade de adaptação são fundamentais para enfrentar os desafios diários da gestão hospitalar. O enfermeiro deve estar preparado para lidar com imprevistos e mudanças nas demandas de forma eficiente e equilibrada. Essas habilidades ajudam a manter a qualidade do atendimento mesmo em situações adversas e contribuem para o fortalecimento do papel do enfermeiro como gestor (Roglio; Caporali; Ribeiro, 2024).

E a combinação dessas competências e habilidades permite que o enfermeiro exerça um papel de liderança eficaz e impactante na gestão hospitalar. A capacidade de planejar, liderar, gerenciar recursos, tomar decisões informadas e se comunicar de forma eficiente é o que

diferencia um gestor preparado para enfrentar os desafios dos hospitais públicos. Isso, em última análise, resulta em um atendimento mais seguro e satisfatório para todos os envolvidos (Santos *et al.*, 2020).

IMPACTO DAS AÇÕES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NA MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DOS PACIENTES

As ações do enfermeiro na gestão hospitalar desempenham um papel fundamental na qualidade do atendimento em unidades de saúde pública. Com uma liderança estruturada, ele organiza os fluxos de trabalho e gerencia os recursos de maneira otimizada, o que resulta em serviços mais ágeis e eficazes. Isso contribui diretamente para a segurança dos pacientes e para a redução de erros, promovendo uma assistência mais segura (Scofano; Valente; Lanzillotti, 2019).

Além de adotar protocolos e práticas padronizadas, o enfermeiro garante consistência nos cuidados prestados. Ao seguir essas diretrizes, a equipe de saúde consegue oferecer atendimento com menor variação de qualidade, o que aumenta a confiança dos pacientes nos serviços. Como consequência, eles recebem cuidados mais confiáveis e o vínculo com a equipe de saúde é fortalecido (Silva *et al.*, 2021).

Outro fator que impacta diretamente na qualidade do atendimento é a capacitação contínua da equipe. Ao investir em programas de treinamento e atualização, o enfermeiro eleva o nível técnico da equipe, permitindo que os profissionais realizem procedimentos com mais precisão e segurança. Esse aprimoramento contínuo reflete diretamente na qualidade dos cuidados prestados, proporcionando aos pacientes um atendimento mais atualizado e adequado às necessidades atuais da saúde (Silva *et al.*, 2019).

De forma semelhante, o acompanhamento de indicadores de desempenho é fundamental para a identificação de áreas que precisam de melhorias. O enfermeiro gestor, ao monitorar dados como tempo de espera e taxas de complicações, consegue implementar ações corretivas de forma rápida e eficiente. Esse tipo de intervenção proativa assegura que o atendimento esteja sempre dentro dos padrões de qualidade esperados, o que resulta em uma experiência mais satisfatória para o paciente (Silva Filho *et al.*, 2019).

Em adição, a comunicação eficaz entre todos os membros da equipe e os pacientes tem um impacto direto na qualidade do atendimento. Ao promover um fluxo de informações claro e preciso, o enfermeiro facilita o entendimento dos pacientes sobre os cuidados que estão

recebendo, além de otimizar a coordenação entre os profissionais de saúde. Isso melhora a qualidade da interação e cria um ambiente no qual os pacientes se sentem mais seguros e bem informados, o que também contribui para o aumento da satisfação com os serviços prestados (Silva *et al.*, 2021).

A humanização do atendimento é outro aspecto crucial, promovido pelo enfermeiro gestor por meio de práticas que consideram as necessidades emocionais e sociais dos pacientes. Esse enfoque não só melhora o vínculo entre paciente e profissional, mas também contribui para a criação de um ambiente acolhedor, o que pode influenciar positivamente a percepção do paciente sobre a qualidade do atendimento (Castro *et al.*, 2021).

Por outro lado, a capacidade do enfermeiro de resolver conflitos e garantir a harmonia no ambiente de trabalho também impacta na qualidade do atendimento. Quando a equipe de saúde está bem coordenada e motivada, a eficiência do atendimento aumenta significativamente. O enfermeiro, como líder e mediador, assegura que as questões internas sejam tratadas de forma construtiva, criando um ambiente colaborativo e produtivo (Ferracioli *et al.*, 2020).

A implementação de tecnologias no processo de cuidado também tem um papel importante na melhoria da qualidade. Ferramentas como prontuários eletrônicos e sistemas de monitoramento proporcionam maior precisão e agilidade na coleta e no compartilhamento de informações. Isso facilita a tomada de decisões rápidas e bem-informadas, além de reduzir a possibilidade de erros (Kirsch; Rodriguez, 2020).

Finalmente, a avaliação constante das práticas e a busca por melhorias contínuas garantem que o atendimento se mantenha em constante evolução. O enfermeiro gestor deve revisar regularmente os resultados das ações implementadas, ajustando estratégias quando necessário. Esse processo de reflexão e aprimoramento contínuo contribui para a inovação e a excelência nos cuidados. Assim, o impacto das ações gerenciais do enfermeiro é duradouro, resultando em uma qualidade de atendimento sempre em ascensão e em maior satisfação dos pacientes (Menezes *et al.*, 2021).

MÉTODOS

Para a concretização deste trabalho e, no sentido de responder ao objetivo proposto, foi realizada uma análise crítica e integração da literatura publicada sobre a temática. O estudo adotou uma abordagem de revisão bibliográfica, com a análise de artigos e publicações

científicas selecionadas, tendo como recorte temporal os anos de 2019 a 2024. As principais fontes consultadas foram bases de dados acadêmicas renomadas, como Scielo, BVS (Biblioteca virtual da saúde) e Google acadêmico, que forneceram uma ampla gama de artigos relevantes para o tema em questão. Durante a seleção, foram utilizados critérios rigorosos de inclusão e exclusão, assegurando que os artigos analisados fossem diretamente relacionados à gestão hospitalar, ao contexto de hospitais públicos e ao papel do enfermeiro.

A quantidade de artigos analisados foi determinada pela relevância e qualidade dos estudos, com destaque para publicações que trouxeram contribuições significativas à compreensão das práticas de gestão no setor público de saúde, especialmente no que tange ao papel do enfermeiro. Para a busca da literatura, foram utilizadas palavras-chave como "gestão hospitalar", "hospital público" e "enfermeiro", que orientaram a filtragem dos artigos pertinentes à pesquisa. Os critérios de inclusão abrangeram estudos focados em hospitais públicos, práticas de gestão hospitalar realizadas por enfermeiros e avaliações de impacto na qualidade do atendimento. Já os critérios de exclusão afastaram artigos que abordavam outros contextos hospitalares ou que não estavam alinhados com os temas principais da pesquisa.

Ao longo da revisão, observou-se uma predominância de estudos que destacaram a importância das competências gerenciais dos enfermeiros para a melhoria da qualidade do atendimento em hospitais públicos. Além disso, foi possível identificar diversas estratégias de gestão eficazes, que têm sido adotadas para enfrentar os desafios enfrentados por esses profissionais nas unidades de saúde pública. A análise da literatura permitiu, portanto, integrar as principais contribuições acadêmicas recentes sobre o tema, oferecendo um panorama atualizado e completo dos impactos das ações gerenciais do enfermeiro no ambiente hospitalar público.

Esse processo de revisão bibliográfica também permitiu compreender as lacunas existentes na literatura, identificando áreas que necessitam de mais investigação para aprofundar o entendimento sobre as práticas gerenciais e suas implicações na satisfação dos pacientes e na eficiência dos serviços prestados. A partir dessa análise, foi possível delinear as direções futuras para novos estudos e aprimorar as práticas de gestão hospitalar, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do atendimento em hospitais públicos.

RESULTADO E DISCUSSÕES

Tabela 1: síntese das principais revisões encontradas

NOME DO ARTIGO	AUTORES	ANO	PERIÓDICO	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONCLUSÕES
O papel do enfermeiro na Gestão Hospitalar e suas competências	Bardella, A. C. S.	2024	Scientific Electronic Archives	Revisão bibliográfica a narrativa	Identificação das competências do enfermeiro gestor	O enfermeiro é fundamental na gestão hospitalar, unindo conhecimento assistencial e administrativo
Atuação do enfermeiro na gestão hospitalar na contemporaneidade	Candeia, R. C. F. <i>et al.</i>	2023	Revista Real	Revisão teórica	Análise da inserção do enfermeiro na gestão hospitalar	O enfermeiro possui potencial para atuar na gestão, contribuindo para a qualidade do cuidado
O papel do enfermeiro no processo de gestão hospitalar: uma revisão integrativa	Nascimento, T. R. <i>et al.</i>	2023	Revista Foco	Revisão integrativa	Discussão sobre a importância da gestão em enfermagem	A gestão em enfermagem é essencial para garantir a qualidade e eficiência dos serviços de saúde
Contribuição do enfermeiro na gestão hospitalar brasileira	Campos, B. S. <i>et al.</i>	2024	Revista REASE	Pesquisa bibliográfica	Análise da função do enfermeiro na gestão hospitalar	O enfermeiro contribui significativamente para a administração de hospitais, promovendo melhorias na assistência
Atribuições do enfermeiro como gestor em um hospital público de alta complexidade em Teresina – PI	Silva, M. A. <i>et al.</i>	2018	Atena Editora	Estudo qualitativo descritivo	Identificação das atribuições do enfermeiro gestor	O enfermeiro enfrenta desafios na gestão, mas desempenha papel crucial na coordenação de equipes e recursos
Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar	Oliveira, D. R. <i>et al.</i>	2020	Revista Brasileira de Enfermagem	Estudo qualitativo	Exploração dos conhecimentos gerenciais do enfermeiro	O enfermeiro necessita de competências gerenciais para atuar eficazmente na gestão hospitalar

Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar	Silva, A. L. <i>et al.</i>	2021	Revista Gaúcha de Enfermagem	Revisão integrativa	Identificação das contribuições e desafios na gestão de enfermagem	O enfermeiro enfrenta desafios na gestão, mas sua atuação é fundamental para a qualidade dos serviços
Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar	Ferracioli, G. V. <i>et al.</i>	2020	Enfermagem em Foco	Estudo descritivo	Avaliação das competências gerenciais dos enfermeiros	Enfermeiros reconhecem a importância das competências gerenciais para a eficácia na gestão hospitalar
Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores	Pereira, L. A. <i>et al.</i>	2015	Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online	Estudo qualitativo	Análise da percepção dos enfermeiros sobre liderança	A liderança do enfermeiro é essencial para a motivação da equipe e qualidade da assistência
Gestão hospitalar e gerenciamento em enfermagem à luz da filosofia lean healthcare	Silva, T. O. <i>et al.</i>	2019	Cogitare Enfermagem	Revisão de literatura	Aplicação da filosofia lean na gestão de enfermagem	A filosofia lean contribui para a eficiência e qualidade na gestão de enfermagem
Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa	Scofano, B. S. <i>et al.</i>	2019	Revista Nursing	Revisão integrativa	Discussão sobre a liderança do enfermeiro na equipe	O enfermeiro líder é fundamental para o desempenho da equipe e qualidade do cuidado
Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão de um hospital universitário	Muller, L. A. <i>et al.</i>	2017	Revista de Enfermagem UFPE Online	Estudo descritivo qualitativo	Análise da percepção dos enfermeiros sobre a gestão hospitalar	Enfermeiros reconhecem a importância da gestão para a qualidade dos serviços
Competências do enfermeiro na gestão hospitalar	Aragão, O. C. <i>et al.</i>	2016	Revista de Saúde Pública do Paraná	Estudo descritivo	Identificação das competências necessárias para a gestão	O enfermeiro necessita de competências específicas para atuar eficazmente na gestão hospitalar

Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios	Camelo, S. H. H. <i>et al.</i>	2016	Revista Enfermagem UERJ	Estudo qualitativo	Análise da formação e desafios dos enfermeiros gerentes	A formação do enfermeiro influencia diretamente sua atuação na gestão hospitalar
Comunicação em saúde: importante ferramenta na gestão hospitalar	Nassif, M. C. <i>et al.</i>	2016	Revista Científica do ITPAC	Estudo descritivo	Discussão sobre a importância da comunicação na gestão	A comunicação eficaz é essencial para a gestão hospitalar e qualidade da assistência
Análise interdisciplinar das relações de conflito e poder na gestão hospitalar	Oliveira, L. E. N. <i>et al.</i>	2018	Revista de Gestão em Sistemas de Saúde	Estudo qualitativo	Exploração das relações de poder na gestão hospitalar	A gestão hospitalar envolve relações complexas de poder que influenciam a atuação do enfermeiro
Os desafios na gestão hospitalar	Parente, Z. S.; Parente, D. S.	2019	Revista Multidebates	Revisão de literatura	Identificação dos desafios na gestão hospitalar	A gestão hospitalar enfrenta diversos desafios que impactam a atuação do enfermeiro
Gestão em enfermagem: o perfil de competências	Freitas, C. G. M. A. P.	2018	Dissertação de Mestrado – Escola Superior de Enfermagem do Porto	Estudo descritivo	Análise do perfil de competências na gestão em enfermagem	O enfermeiro necessita desenvolver competências específicas para atuar na gestão

Fonte: Autores, 2025.

A análise dos estudos selecionados revela que o enfermeiro tem ampliado sua atuação na gestão hospitalar, assumindo papéis estratégicos na administração dos serviços de saúde. Bardella (2024) argumenta que o enfermeiro gestor atua na linha de frente da gestão, articulando conhecimentos assistenciais e administrativos com o objetivo de garantir a eficiência dos processos internos. Em consonância, Candeia *et al.* (2023) reforçam que o enfermeiro, por sua

formação técnica e humanística, está apto a assumir posições de liderança, especialmente em instituições públicas de saúde, onde a demanda por gestão eficiente é constante.

No entanto, embora o papel do enfermeiro na gestão seja reconhecido, há divergências quanto à sua efetiva preparação para tal função. Enquanto Nascimento *et al.* (2023) afirmam que a formação em enfermagem ainda carece de enfoque gerencial, comprometendo o desempenho do profissional em cargos administrativos, Campos *et al.* (2024) destacam avanços na inclusão de disciplinas de gestão nos currículos acadêmicos. Esse embate revela um ponto crítico: a lacuna entre a teoria e a prática gerencial, o que dificulta a consolidação do enfermeiro como gestor estratégico em hospitais públicos.

Silva *et al.* (2018) e Oliveira *et al.* (2020) convergem ao identificar que os enfermeiros assumem múltiplas funções dentro da gestão hospitalar, atuando tanto na supervisão da equipe quanto no planejamento e controle de recursos. Contudo, apontam que a sobrecarga de atribuições e a ausência de reconhecimento institucional limitam o pleno exercício dessas funções. Para esses autores, o enfermeiro é frequentemente “gestor por necessidade”, e não por valorização formal, o que reforça a necessidade de políticas institucionais que consolidem sua função gerencial.

A questão da liderança é amplamente debatida por diferentes autores. Amestoy *et al.* (2014) defendem que o enfermeiro deve desenvolver uma liderança participativa e humanizada para promover ambientes colaborativos e eficientes. Por outro lado, Ferracioli *et al.* (2020) observam que muitos enfermeiros ainda reproduzem modelos hierárquicos e autoritários, dificultando o engajamento da equipe. Essa tensão entre liderança democrática e autoritária reflete a influência dos modelos organizacionais vigentes nos hospitais públicos, os quais muitas vezes não favorecem práticas horizontais de gestão.

Do ponto de vista das competências, Rodrigues *et al.* (2019) e Aragão *et al.* (2016) são unânimes ao reconhecer que o enfermeiro necessita de habilidades específicas para atuar na gestão, como comunicação interpessoal, visão sistêmica, tomada de decisão e gerenciamento de conflitos. No entanto, divergem quanto ao processo de aquisição dessas competências. Enquanto Rodrigues *et al.* (2019) defendem a educação permanente como ferramenta-chave, Aragão *et al.* (2016) acreditam que essas habilidades se desenvolvem majoritariamente na prática cotidiana, o que evidencia a importância da vivência profissional como campo formativo.

Outro ponto que emerge dos estudos é a relação entre o enfermeiro e os processos de acreditação hospitalar. Camelo *et al.* (2016) argumentam que a participação do enfermeiro em

programas de qualidade, como a acreditação ONA, fortalece sua posição como gestor e contribui para a padronização dos processos assistenciais. Já Nassif *et al.* (2016) acrescentam que a comunicação eficiente, coordenada pelo enfermeiro, é essencial para o cumprimento dos critérios de qualidade institucional. Ambos os estudos dialogam ao mostrar que o enfermeiro, além de gestor clínico, é também um agente de melhoria contínua e inovação organizacional.

Silva *et al.* (2021) e Parente e Parente (2019) exploram os principais desafios enfrentados na gestão pública hospitalar, destacando fatores como escassez de recursos, burocracia excessiva e baixa valorização do profissional de enfermagem. Esses elementos, segundo os autores, limitam a autonomia do enfermeiro gestor e exigem habilidades políticas e administrativas que nem sempre são contempladas na formação tradicional. Assim, há um consenso sobre a urgência de fortalecer a governança hospitalar por meio do protagonismo dos profissionais de enfermagem.

O debate sobre o uso de ferramentas de gestão inovadoras também se faz presente. Silva *et al.* (2019) propõem a aplicação da filosofia lean healthcare como estratégia para reduzir desperdícios e aumentar a eficiência da gestão hospitalar. Essa perspectiva é complementada por Scofano *et al.* (2019), que analisam a atuação do enfermeiro líder e sua capacidade de mobilizar a equipe para a adoção de novas práticas organizacionais. Ambos os autores demonstram que, ao incorporar ferramentas modernas de gestão, o enfermeiro pode contribuir de forma mais efetiva para os resultados institucionais.

Finalmente, os estudos de Oliveira *et al.* (2018) e Freitas (2018) enfatizam a dimensão política da gestão hospitalar e as relações de poder que permeiam o ambiente de trabalho. Para eles, o enfermeiro precisa desenvolver habilidades de negociação e articulação para lidar com diferentes atores institucionais. Tais habilidades são fundamentais não apenas para a resolução de conflitos, mas também para a defesa dos interesses da enfermagem no contexto das políticas públicas de saúde.

Em síntese, os resultados apontam que a atuação do enfermeiro na gestão hospitalar é multifacetada, exigindo um conjunto diversificado de competências técnicas, administrativas, políticas e interpessoais. Apesar dos avanços reconhecidos na literatura, persistem desafios relacionados à formação, reconhecimento institucional e infraestrutura dos serviços públicos. O debate entre os autores evidencia a necessidade de uma reestruturação curricular, de estratégias de educação permanente e de valorização concreta do enfermeiro como sujeito político e gestor essencial para a consolidação de um SUS forte, resolutivo e de qualidade.

CONCLUSÃO

A presente análise evidencia que o enfermeiro ocupa um espaço de destaque na gestão hospitalar, especialmente no contexto dos hospitais públicos, desempenhando um papel estratégico na organização dos serviços, no cuidado com o paciente e na mediação entre diferentes setores da instituição. A literatura revisada confirma que o exercício da gestão pelo enfermeiro transcende as funções assistenciais tradicionais, exigindo competências administrativas, liderança situacional e visão crítica das políticas de saúde.

Os dados extraídos dos vinte artigos apontam que, embora o enfermeiro venha ampliando sua atuação como gestor, persistem obstáculos estruturais e formativos que comprometem o pleno desenvolvimento dessa função. A lacuna entre a formação acadêmica e as exigências da prática gerencial é uma realidade recorrente nos estudos, sendo apontada como um dos principais limitadores da autonomia e eficácia do enfermeiro na gestão institucional. Tal constatação impõe a necessidade de revisão e fortalecimento dos currículos dos cursos de graduação em enfermagem.

Outro ponto evidenciado refere-se à ausência de políticas institucionais que reconheçam formalmente o papel do enfermeiro gestor. Embora os profissionais de enfermagem estejam assumindo responsabilidades administrativas em diversos setores hospitalares, sua atuação ainda é, em muitos casos, subvalorizada ou invisibilizada. Isso revela uma contradição entre a prática cotidiana e o reconhecimento formal dessas funções, o que repercute negativamente na motivação profissional e nos resultados organizacionais.

Os estudos também indicam que a gestão eficaz por parte do enfermeiro está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de competências específicas, tais como: planejamento estratégico, gestão de pessoas, análise de indicadores, comunicação institucional, articulação política e liderança ética. A ausência ou fragilidade de tais competências compromete a resolutividade das ações e impacta diretamente na qualidade da assistência prestada.

Adicionalmente, a literatura destaca que os desafios da gestão hospitalar pública, como escassez de recursos, alta rotatividade de profissionais e burocracia excessiva, exigem do enfermeiro uma postura crítica, resiliente e inovadora. Assim, torna-se imprescindível a implementação de programas de educação permanente, voltados ao aprimoramento das

habilidades gerenciais, com foco em liderança transformacional, tomada de decisão baseada em evidências e gestão de conflitos.

A análise também revelou que a atuação do enfermeiro em processos de acreditação hospitalar e programas de qualidade fortalece sua posição como agente de mudança institucional. Ao integrar comissões, desenvolver protocolos e acompanhar indicadores de desempenho, o enfermeiro contribui não apenas para a segurança do paciente, mas também para a excelência nos processos internos da instituição.

Outra dimensão importante refere-se à liderança exercida pelo enfermeiro, cuja efetividade está diretamente relacionada à sua capacidade de mobilizar equipes, inspirar mudanças e sustentar valores éticos no cotidiano hospitalar. A liderança, contudo, precisa ser construída com base em formação continuada e suporte institucional, sob pena de ser reduzida a um exercício técnico e pouco reflexivo.

Com base nesses achados, é possível afirmar que o fortalecimento da atuação do enfermeiro gestor nos hospitais públicos depende, fundamentalmente, de três eixos: formação específica e continuada, reconhecimento institucional e suporte organizacional. Esses pilares são indispensáveis para que o enfermeiro exerça seu papel de maneira plena, segura e com impacto real na qualidade dos serviços de saúde.

Assim, recomenda-se, em nível educacional, a reestruturação dos cursos de graduação em enfermagem, de modo a incluir de forma robusta conteúdos de gestão, administração e políticas públicas de saúde. Em nível institucional, é fundamental que os hospitais públicos desenvolvam políticas de valorização do enfermeiro gestor, com clareza de atribuições, remuneração condizente e participação efetiva nos processos decisórios.

Por fim, em nível profissional, cabe às entidades representativas da enfermagem promover espaços de formação, articulação e visibilidade do papel gerencial do enfermeiro. A atuação do enfermeiro gestor não pode ser vista como um desvio da assistência, mas como uma ampliação do cuidado, ancorada em responsabilidade técnica, ética e política. Fortalecer essa atuação é contribuir diretamente para a qualificação do SUS e para a consolidação de uma saúde pública mais resolutiva, equânime e humana.

REFERÊNCIAS

- AMESTOY, S. C.; SILVEIRA, R. S.; FREITAS, F. S.; TRINDADE, L. L.; FONSECA, A. D. O enfermeiro e o processo de liderança: enfrentando desafios e buscando novas possibilidades. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 67, n. 2, p. 290-295, 2014.
- ARAGÃO, O. C.; LIMA, P. G.; MOURA, D. S. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. *Revista de Saúde Pública do Paraná*, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 35-42, 2016.
- BARDELLA, A. C. S. O papel do enfermeiro na gestão hospitalar e suas competências. *Scientific Electronic Archives*, Cuiabá, v. 17, n. 1, p. 25-31, 2024.
- CAMELO, S. H. H.; ANGELIN, K. C.; PINTO, A. C. O.; BRITO, M. J. C. Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios. *Revista Enfermagem UERJ*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. e13018, 2016.
- CAMPOS, B. S.; SOUZA, R. L.; NUNES, J. F. Contribuição do enfermeiro na gestão hospitalar brasileira. *Revista Rease*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 120-130, 2024.
- CANDEIA, R. C. F.; SOARES, F. L.; NASCIMENTO, C. D.; ARAÚJO, L. O. Atuação do enfermeiro na gestão hospitalar na contemporaneidade. *Revista Real*, Brasília, v. 8, n. 2, p. 50-58, 2023.
- CASTRO, K. S.; SANTOS, L. F.; LIMA, R. V. Impacto da limpeza e higiene hospitalar no espaço de gestão do enfermeiro: revisão de literatura. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 3, p. e46610313626, 2021.
- FERRACIOLI, G. V.; SILVA, C. R.; MARTINS, P. A. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enfermagem em Foco*, Brasília, v. 11, n. 1, p. 23-29, 2020.
- FREITAS, C. G. M. A. P. *Gestão em enfermagem: o perfil de competências*. 2018. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto, 2018.
- KIRSCH, G. H.; RODRIGUEZ, A. S. Enfermeiro-gestor na rotina assistencial hospitalar. *Saúde e Desenvolvimento*, v. 9, n. 17, 2020.
- MENDES, W. P.; REIS, C. A.; BARROS, F. L. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 4, p. e13811426742, 2022.
- MENEZES, T. N.; ALMEIDA, V. R.; LOPES, J. G. Processo de supervisão dos enfermeiros no ambiente hospitalar e sua influência na qualidade assistencial. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 10, p. e465101018875, 2021.
- NASCIMENTO, T. R.; SANTOS, P. F.; OLIVEIRA, B. S. O papel do enfermeiro no processo de gestão hospitalar: uma revisão integrativa. *Revista Foco*, Belo Horizonte, v. 16, n. 9, p. e3067, 2023.

RODRIGUES, W. P.; LIMA, P. A.; SANTOS, A. R. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. *Revista Saúde Foco*, v. 14, 2019.

ROGLIO, K. D. D.; CAPORALI, B. D.; RIBEIRO, G. J. C. Revisão sistemática da literatura sobre gestão hospitalar em periódicos publicados no Brasil no período de 2011 a 2021. *Gestão & Planejamento – G&P*, v. 24, 2024.

SANTOS, T. B. S.; GUIMARÃES, R. S.; SILVA, M. S. Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 3597-3609, 2020.

SCOFANO, B. S.; VALENTE, G. S. C.; LANZILLOTTI, R. S. Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa. *Nursing (Ed. bras., Impr.)*, p. 2943-2948, 2019.

SILVA, A. G. I.; MELO, S. C.; TEIXEIRA, C. H. Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. *Nursing Edição Brasileira*, v. 24, n. 276, p. 5726-5735, 2021.

SILVA, B. F.; OLIVEIRA, N. C.; MOREIRA, P. H. Gestão do enfermeiro em hospital pediátrico de nível terciário pela perspectiva multiprofissional: revisão narrativa. *Revista de Administração em Saúde*, v. 21, n. 83, 2021.

SILVA FILHO, J. C.; MORAIS, D. R.; CARVALHO, L. S. O papel do enfermeiro na gestão de qualidade: revisão de literatura. *Saúde Coletiva (Barueri)*, v. 9, n. 48, p. 1382-1386, 2019.