

ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO HOSPITALAR NA CONTEMPORANEIDADE

Raíssa Cristina de Freitas Candeia

Wallace Kevellyn Machado Fonseca¹

Alexandre Moreira Alves²

Saulo Saturnino de Sousa³

RESUMO

Este artigo discute a inserção do trabalho do enfermeiro no interior da organização hospitalar. Foi pesquisado a respeito do perfil do Gestor Hospitalar até a contemporaneidade, onde se observa que o enfermeiro é o profissional que detém arcabouço teórico - prático na sua formação, somando o conhecimento técnico assistencial e sua potencialidade gestora, frente aos Hospitais. Uma revisão da dinâmica hospitalar aponta para uma dupla inserção desse profissional, tanto na assessoria de apoio quanto no núcleo operacional autônomo. Acredita-se que o entendimento do funcionamento da estrutura organizacional hospitalar abarca os enfermeiros e os possibilitam gerenciar com maior propriedade, permitindo, inclusive, a compreenderem melhor o seu trabalho dentro do hospital, bem como as expectativas que tem a administração e os profissionais envolvidos no contexto do hospital.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar; Gestor de Saúde; Papel do Profissional de Enfermagem, Administração Hospitalar; Enfermeiros e Enfermeiras.

¹ Aluno(s) do 10º período do curso de Enfermagem da Faculdade Promove de Sete Lagoas.

² Professor Orientador do Curso de Enfermagem das Faculdades Promove de Sete Lagoas

³ Professor Co-orientador do Curso de Enfermagem das Faculdades Promove de Sete Lagoas

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a saúde tem sido palco de muitos fatores a serem observados e discutidos pela tripartite: profissionais da área, população e governo. Sendo assim, a contemporaneidade visa o processo de saúde de forma integrativa e equitativa, uma vez que oferta profissionais de áreas diversas e conforme a necessidade de cada indivíduo. Atrelado a somatização da equipe multiprofissional, podemos destacar que a gestão em saúde ganha um reforço, uma vez que o profissional pode contribuir com seu conhecimento científico sem perder a singularidade dos saberes individuais (CHAVES, TANAKA, 2012).

Sendo assim, o presente trabalho acima de tudo compreende como se dá a inserção do profissional enfermeiro na gestão em saúde, face ao contexto da mudança daquele modelo que deixa de ser predominantemente pelos médicos, agregando o profissional da enfermagem que irá utilizar-se do seu saber assistencial, passando a delinear um novo paradigma pautado no uso da técnica assistencial para complementar o mister do enfermeiro gestor. Desta forma consegue-se agregar conhecimento científico de outros profissionais além de transformar o dogma medicocêntrico em uma estrutura orgânica e multiprofissional.

Foi importante a reflexão teórica, utilizando o conceito de enfermagem assistencial e a busca pela hegemonia cultural no processo de gerenciar o cuidado na enfermagem. Com isso, destaca o instrumento filosófico utilizado para o saber fazer da enfermagem, o processo do enfermeiro no cuidar, e a busca em entender a atuação mais precisamente do enfermeiro na gestão.

Neste trabalho, foi feita uma construção retórica entre o cuidado e a gestão em saúde, reformulando várias possibilidades no papel gerencial do enfermeiro, acrescentando uma reflexão sobre o impacto dos desafios na gestão de pessoas que realizam o cuidado. Desta feita, o labor científico em tela tratou-se de delinear o estudo à luz de uma abordagem qualitativa e as técnicas empregadas como meio de nortear a gestão hospitalar que agrega um ganho com a presença do profissional da enfermagem no seu gerenciamento.

Partindo do pressuposto que o bem estar profissional impacta diretamente em sua produtividade, as instituições devem estar aptas a desempenhar dinâmicas gestoras capazes de promover ações de prevenção e promoção à saúde laboral do funcionário, assegurando que sua prática laboral seja desempenhada com foco total em suas atividades, sem depender de demandas pessoais no âmbito de trabalho.

“Os profissionais de saúde, dentro de seu âmbito, devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua com as demais instâncias do sistema de saúde, sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade e de procurar soluções para eles. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e princípios da ética/bioética, tendo em conta que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas, sim, com a resolução do problema de saúde” (BRASIL, 2001, p.37).

Apurou-se que os gerentes de enfermagem tem uma concepção mais adequada sobre suas responsabilidades tanto na proporção assistencial quanto gerencial. No entanto, na execução de suas competências não se notam estratégias de ação bem definidas para atuarem como "intelectuais orgânicos", bem para que se reconheça que o espaço do cuidado é o eixo central de sua técnica assistencial somada à ações no âmbito gerencial. Tendo como meta a qualidade do cuidado, distinguindo o indivíduo com necessidade de restabelecer sua saúde. Os resultados e análises permitiram reflexões e considerações relevantes para os enfermeiros gerentes, bem como para os gestores da área hospitalar. Podendo assim influenciar nos objetivos de ensino formal e desenvolvimento profissional na área da saúde.

Nesse passo a inserção do enfermeiro no âmbito administrativo no universo hospitalar provê diversos ganhos no tocante à qualidade no suporte assistencial dos pacientes, além de potencializar, inclusive, o trabalho médico que a partir desse novo fluxo gestor, permitirá o diálogo eficaz com a gestão dos hospitais que trabalham permitindo prescrições médicas utilizando de medicações, aparelhagem e abordagens médicas sempre atualizadas e modernas.

Hodiernamente o profissional enfermeiro se vê preminentemente centrado em circunstâncias assistenciais e gerenciais enfatizando sua ação coadjuvante dentro dos centros de saúde. Embora o enfermeiro seja um profissional com competência técnica e científica para atuar nos diferentes níveis de atenção à saúde (CHAVES, TANAKA, 2012).

Não se tratando de alterar ou inquirir a centralização do cuidado dentro do processo de saúde e de trabalho do enfermeiro, ao inverso quer-se a valorização da categoria além de atrelar a participação política na esfera de gestão, realizando o dimensionamento do sistema de saúde, transcorrendo por todos os serviços de saúde de forma a prover qualidade e

processos gerenciais mais focados e capacitados em prol do cuidado (CHAVES, TANAKA, 2012).

Além de se ater ao novo olhar gerencial hospitalar, foi ainda permitido aferir novos parâmetros que permitirão aprimorar a atuação do enfermeiro gestor hospitalar com vistas à qualidade por excelência no cuidado do paciente que adentra ao ambiente hospitalar.

Com isso, *a posteriori*, pensar na gerência em enfermagem que se conhece hoje, indelevelmente estará conectada pelas recentes transformações que resultam em profissionais da enfermagem dotados e aptos de coordenar a assistência, o potencial humano e os recursos materiais.

É deveras salutar, vislumbrar que o profissional enfermeiro, por suas peculiaridades funcionais, contemplam vários elementos, conhecimento que adveio de sua formação assistencial, e a construção de um olhar próprio em relação à ótica do gestor hospitalar, pelos fatores histórico e funcional.

O histórico da formação de gestor das unidades hospitalares tem envolvido principalmente profissionais com formação em medicina ou em administração de empresas, ainda que não se tenha desenvolvido nenhum direcionamento rígido de seleção de profissões que sejam consideradas pré-requisitos necessários para ocupar o cargo de gestor hospitalar.

“O valor agregado da profissão [...] tem sido descrito em vários trabalhos científicos, demonstrando a influência direta da enfermagem no resultado positivo dos tratamentos, na produção e promoção da saúde de indivíduos e coletividades. A formação holística do enfermeiro lhe proporciona conhecimentos e habilidades para uma atuação profissional abrangente dentro do sistema de saúde, contemplando a reintegração dos indivíduos à sociedade” (CARVALHO, 2012, p. 2010) .

Entretanto, no viés de suas peculiaridades funcionais, o olhar do enfermeiro pode não se restringir às limitações meramente administrativas que se acreditava propor como característica do cargo de gestor, mas estender-se a toda a dinâmica das atividades em cadeia que respondem pelo funcionamento da unidade hospitalar inteira.

Como objetivo geral, o presente trabalho evidenciou as reais necessidades desse profissional no setor de gestão, garantindo uma visão diferenciada do contexto de administração hospitalar, com um olhar objetivo, dinâmico e humano nas atividades administrativas.

Partindo da questão norteadora “Qual o papel/atuação do enfermeiro na gestão hospitalar atualmente? Com isso o trabalho se justifica na discussão sobre o olhar do profissional enfermeiro acerca da sua própria posição como gestor hospitalar, uma vez que, administradores hospitalares no passado eram cargos de médicos e pessoas formadas na área administrativa.

METODOLOGIA

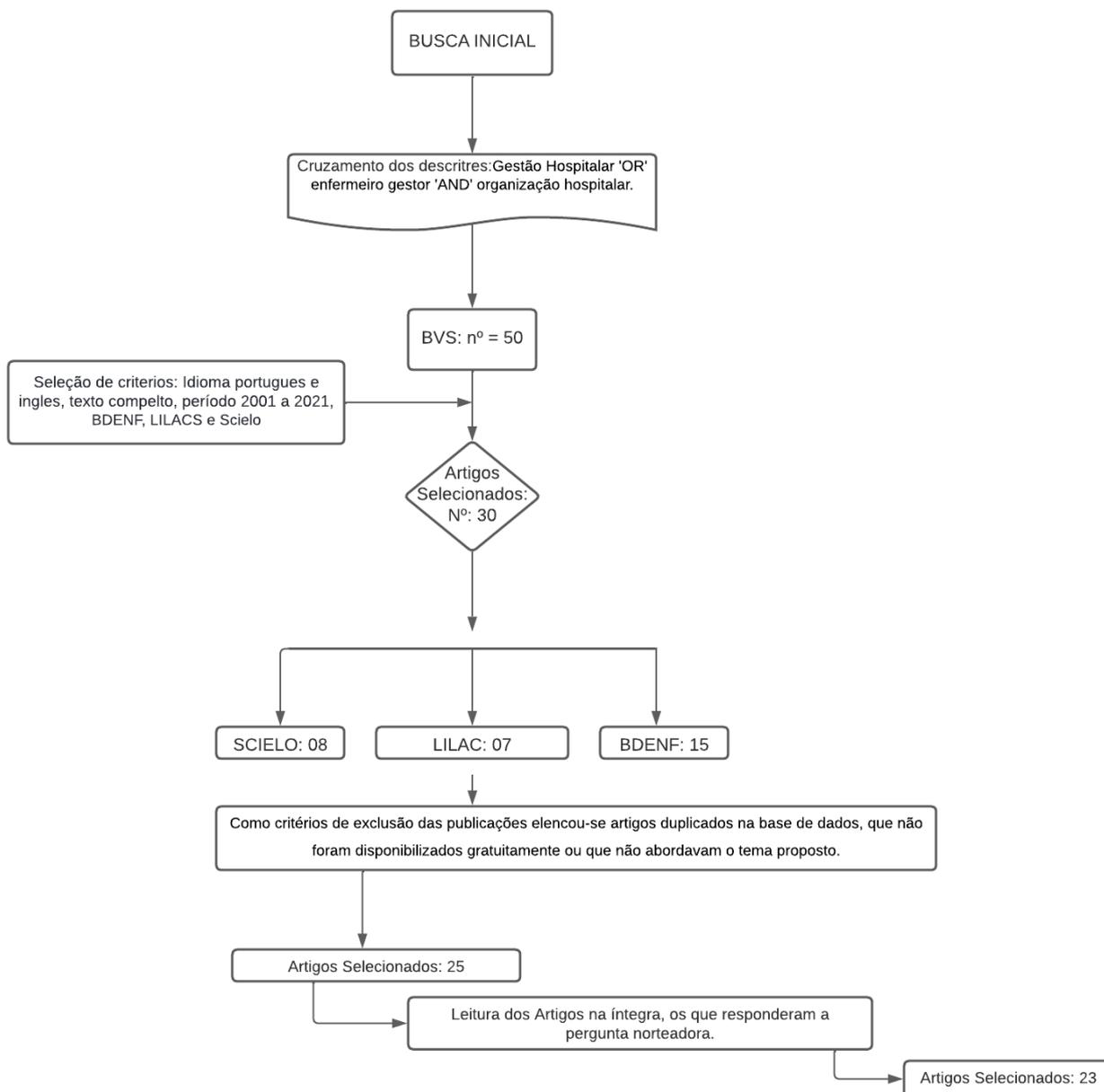
A revisão bibliográfica é a contribuição das teorias de outros autores para a sua pesquisa, o que determina o conhecimento atual sobre uma temática específica, que é conduzida de modo a identificar, analisar e sintetizar resultados, permitindo assim uma análise de dados e uma busca na literatura que leva a determinação de conceitos. É utilizada na enfermagem para a compreensão de conceitos de promoção e prevenção à saúde (SOUZA et.al, 2009).

Esta revisão permite incluir artigos experimentais e não experimentais. Ela é dividida nas seguintes fases: “1ª Fase: busca ou amostragem na literatura”, “2ª Fase: análise crítica dos estudos incluídos”, “3ª Fase: discussão de dados” e “4ª Fase: apresentação da revisão bibliográfica” onde buscam se aprofundar nos conhecimentos científicos para a melhoria das práticas dentro do campo de trabalho e sua utilização no gerenciamento hospitalar (SOUZA, et.al, 2009).

Para a seleção dos artigos para estudo, realizou-se um levantamento das publicações da BVS (Biblioteca Virtual de Saúde), nas bases de dados eletrônica BDENF, LILACS e Scielo, através dos seguintes descritores indexados no DeCS: Gestão Hospitalar; Gestor de Saúde; Papel do Profissional de Enfermagem, Administração Hospitalar; Enfermeiros e Enfermeiras. Foram utilizados também os operadores booleanos ‘AND’ e ‘OR’. A pesquisa foi feita no período de Março a Maio no ano de 2022.

Elencou-se como critérios para a inclusão das obras e publicações nesta revisão: artigos originais e completos, disponíveis de forma gratuita nas bases de dados selecionadas, idioma português e inglês, ano de publicação entre os anos de 2001 a 2021 (sendo os mais recentes que pode levantar), e temas que abordam a gestão hospitalar e enfermeiro gestor. Como critérios de exclusão das publicações elencou-se artigos duplicados na base de dados, que não foram disponibilizados gratuitamente ou que não abordavam o tema proposto. Na Figura 1 são apresentadas as referências utilizadas para a elaboração desse trabalho.

Figura 1 - Fluxograma de busca: identificação, seleção e inclusão das publicações que compuseram a revisão bibliográfica.



Fonte: Dados de pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DO ENFERMEIRO GESTOR

As instituições de assistência à saúde são compostas pelos mais diversos setores, dotada de equipes multidisciplinares, envolvendo diversos saberes com vistas ao atendimento das

demandas, muito específicas, para as quais o administrador não estava preparado. O profissional da administração durante anos foi quem gerenciou as unidades hospitalares, então quando os problemas causados por falta de um treinamento específico começam a interferir no atendimento ao paciente, chega a ser um impasse, fazendo com que a instituição opte por um médico como gestor.

Mesmo o médico sendo um profissional vital nas instituições da saúde, capacitado também a promover as relações humanas práticas de saúde, falta ainda a este profissional a técnica necessária administrativa para o bom desempenho das instituições.

Acontece, que quando os olhares se voltam à formação assistencial do enfermeiro e da gestão que adota junto aos técnicos e auxiliares voltados especificamente ao cuidado, percebe-se, com clareza que este estaria mais potencializado a gerir o hospital com mais propriedade, tendo em vista o bem estar e a recuperação do paciente.

“A temática "competência profissional" tem se constituído, ao longo dos anos, foco de atenção dos enfermeiros, bem como dos administradores dos serviços de saúde, pois o pessoal de enfermagem representa, em termos quantitativos, parcela significativa dos recursos humanos alocados nessas instituições, especialmente nos hospitais, e, portanto, interferem diretamente na eficácia, na qualidade e custo da assistência à saúde prestada. Nesse sentido, a mobilização de competências entre esses profissionais poderá refletir significativamente nos resultados obtidos [...]. O processo de cuidar e o processo de gerenciar podem ser considerados como as principais dimensões do trabalho do enfermeiro em seu dia a dia. O cuidar caracteriza-se pela observação, o levantamento de dados, planejamento, a implementação, evolução, a avaliação e interação entre pacientes e trabalhadores da enfermagem e entre diversos profissionais de saúde. Já o processo de administrar tem como foco organizar a assistência e proporcionar a qualificação do pessoal de enfermagem, através da educação continuada, apropriando-se, para isso, dos modelos e métodos de administração, da força de trabalho da enfermagem e dos equipamentos e materiais permanentes” (WILLING & LENARDT, apud CAMELO, 2012, p. 192).

Dentre as prerrogativas das atividades desenvolvidas pelo enfermeiro, é notório que assumem funções de ampla complexidade, que se dividem entre gestão direta da sistematização das atividades de enfermagem na unidade de saúde, bem da participação direta na assistência de cuidado e mesmo de educação junto à população. Para que o gestor se torne íntimo da

assistência prestada ao paciente, se faz necessário o entendimento da dinâmica, valores e a relação custo benefício dos insumos e procedimentos hospitalares. (LONDOÑO et al., 2003)

Os modelos assistenciais modernos, detêm o poder evolutivo da classe de enfermagem, uma vez que se faz necessário o constante aprimoramento curricular de forma a abranger as competências exigidas pelo mercado de trabalho. Como já foi dito, a participação da enfermagem na gestão hospitalar, vem evoluindo cada dia mais, uma vez que a tempos atrás a enfermagem era tida apenas como arte do saber, se tornando hoje uma área técnico científica, capacitada para gerir uma equipe de trabalho e processos administrativos.

Escolas contemporâneas, a cada dia que passa, estão mais focadas em conceber subsídios para formação e capacitação dos alunos em enfermeiros generalista, de forma humanizada, crítica e reflexiva, lidando com competência de liderar equipe e embasamento teórico prático para trabalhar as competências a serem desenvolvidas no setor.

Como o profissional enfermeiro, está lado a lado com o paciente, nenhum profissional é mais capacitado para realizar o dimensionamento e provisionamento dos materiais adequados para realização das atividades rotineiras do setor. Vale ressaltar que, é muito importante a pesquisa de novos materiais e equipamentos, que favoreçam a técnica e a qualidade em atendimento, visto que a tecnologia é uma grande aliada na área da saúde pois requer constante capacitação e aprimoramento das técnicas humanas e tecnológicas.

“A eficácia do treinamento de enfermeiros para uma assistência à saúde, em nível hospitalar, depende diretamente das experiências de ensino-aprendizagem proporcionadas por essa Instituição, cujo programa global deve conter as ações de saúde que lhe compete prestar à população que lhe é adstrita. Isto significa que é intrínseco ao hospital, como a qualquer instituição produtora de bens ou serviços, responsabilizar-se pelo contínuo aperfeiçoamento de todo o seu corpo de pessoal. Na enfermagem, essa responsabilidade de treinamento e conseqüente capacitação está diretamente ligada ao serviço de Educação Continuada, que é o órgão corresponsável por treinar e capacitar os funcionários, a fim de realizarem adequadamente suas atribuições” (FERREIRA e KURCGANT, 2009, p. 03).

Desta forma, o enfermeiro está preparado para prestar uma assistência direta de qualidade, sendo expressamente responsável e cuidadoso, garantindo a qualidade no atendimento e zelo com o cliente. Sendo assim, é papel da enfermagem prestar um atendimento humanizado e contínuo da família e sua coletividade, assegurando uma relação entre cliente e equipe de

saúde. Cabe ao profissional traçar um plano de cuidado, juntamente com a equipe multidisciplinar, desenvolvendo uma abordagem e proposta terapêutica que caiba na realidade deste cliente, bem como de sua essência primordial, fazendo a conexão com o bem estar, físico, mental, social e espiritual deste indivíduo.

“Além disso, o trabalho da enfermagem tem se caracterizado, na prática, pela garantia de funcionamento das unidades de internação através da manutenção de materiais, montagem de escalas, provisão de insumos; atividades mais meios do que finalísticas. São estas as principais características que, acredita-se, possibilitam visualizar a enfermagem também como assessoria de apoio no hospital.

A compreensão da forma de funcionamento da estrutura organizacional do hospital, bem como de suas relações de poder e objetivos, pode ajudar os enfermeiros a compreenderem melhor o seu trabalho, bem como a expectativa que a administração e os médicos do hospital possuem quanto a ele, pois eles esperam que os enfermeiros desempenhem bem suas funções de assessoria de apoio, dando menor importância para a função de núcleo operacional, que por sua vez é bastante valorizada pelos enfermeiros mas que, do ponto de vista organizacional, é ocupada principalmente pelos médicos no hospital” (WILLING & LENARDT, apud CAMELO, 2012, p. 215).

Um gestor preparado para os desafios da profissão, garante que a equipe tenha boa resolutividade de conflitos, intermediando situações adversas que possam ocorrer no âmbito pessoal e profissional do colaborador no ambiente de trabalho. É papel do líder a prestação de contas, melhor aquisição de bens de consumo, sejam eles duráveis ou não, de caráter administrativo, buscando em sua equipe o suporte necessário para o processo decisório sobre as questões que envolvam a equipe.

“(…) O enfermeiro especialista pode ser visto como o profissional mais adequado para gerar as mais necessárias e profundas transformações na política de assistência e promoção à saúde no complexo hospitalar (...)” (TAVEIRA, 2014).

Vale ressaltar, que o profissional enfermeiro assume um cargo de extrema importância e responsabilidade, fazendo com que o mercado cada vez mais busque profissionais proativos e com visão holística para o todo, visando os aspectos clínicos e administrativos, com foco no desenvolvimento produtivo da equipe de trabalho e o alcance de metas, sem perder o embasamento científico para subsidiar sua prática clínica.

O UNIVERSO HOSPITALAR

Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde), a organização hospitalar faz parte de um sistema coordenado de saúde. A saúde, portanto, faz parte de uma rede no processo consistente na salvaguarda assecuratória assistencial médica completa, curativa e preventiva a determinada população.

O ambiente hospitalar insurgiu com o objetivo de garantir à coletividade a promoção e o restabelecimento da saúde, respeitando a individualidade do cliente. Partindo dessa premissa, a organização gerencial de um hospital é quem de fato desempenhou sua missão, exige a fusão da gestão com a assistência como fonte primordial e precursora do fim a que pretende.

Para que a gerência hospitalar tenha o condão de ser exitosa, resta, premente a importância quanto à necessidade gerencial estar cunhada em três importantes pilares, quais sejam, a eficácia, eficiência hospitalar, o desempenho organizacional e o controle dos indicadores de qualidade.

“Assim, um gestor hospitalar deve monitorar diversos indicadores, tais como: taxa de ocupação, relação enfermeiro leito, leitos disponíveis na enfermaria, leitos disponíveis na unidade de tratamento intensiva. Entretanto, deve-se observar que esses indicadores são voláteis e modificam-se de acordo com as variadas circunstâncias endêmicas, epidêmicas, climáticas, de poder aquisitivo, etc” (SOUZA, 2009, p.18).

Os indicadores hospitalares devem estar em conjunto, sendo monitorados, para que as informações disponíveis sejam enquadradas no ambiente organizacional. Assim, observou que a fundamentação da análise de indicadores hospitalares é extremamente importante para a tomada de decisão eficiente pelo gestor hospitalar. Ainda segundo o autor supracitado, as informações obtidas através dos resultados do processo de avaliação por indicadores serão utilizadas para planejamento e controle da gestão organizacional.

A Gestão Hospitalar exige a coordenada e eficaz gerência fundada na eficiência relativos à dificuldade na realização das atividades das instituições de saúde, desta forma adquirindo mais autonomia durante os processos de compra e disseminação do saber, estando apto a desempenhar e resolver questões internas e externas das instituições, bem como as relações humanas, tecnológicas e sociais. Com isso, se o hospital é meio garantidor de saúde e sobrevida à coletividade é uníssono a compreensão que deve o mesmo ser bem gerido com vistas ao resultado eficiente tangente a melhora do quadro clínico dos usuários.

“A manutenção deve estar de acordo com a missão, os objetivos e as metas do hospital. Por isso, sempre devemos levar em consideração que deve estar orientada para dar a máxima atenção ao paciente, isto é, o paciente deve ser a prioridade em todos os trabalhos de manutenção: oportunidade, segurança, qualidade, eficácia dos serviços que serão administrados” (MOREIRA, 2005, Pág.149).

GESTÃO DE PESSOAS

Nos últimos dias, o processo de gestão de equipe vem sendo um desafio para os gestores de todas as áreas de trabalho, entretanto quando olhamos para esta temática no âmbito hospitalar, nos deparamos na maioria das vezes com equipes desmotivadas e pouco capacitadas, uma vez que julgam não serem reconhecidas pelo seu trabalho, gerando um comportamento contraproducente nas relações de trabalho (VALENTIM et al., 2010)

Desta forma, a enfermagem vem passando por um remodelação de suas relações de trabalho, bem como de suas funções de forma que possa assegurar sua importância e relevância na sociedade, que hoje clama pela qualidade nos serviços assistenciais, fazendo com que haja a necessidade reconstruir os modelos de gestão existentes, de forma que surjam novas perspectivas gerenciais. Se faz necessário uma gerência mais participativa, focada em metas e mais humanizada. (RODRIGUES et al., 2019)

Os novos modelos de gestão preconizam a aproximação da equipe, ao mesmo tempo que promove uma descentralização das decisões tomadas, proporcionando ao liderado a participação efetiva nas discussões, além de envolver-se no constante processo de capacitação e aprendizagem. Sendo assim, a equipe tem autonomia para desenvolver projetos, métodos de trabalho, bem como de sugerir e formular políticas de pessoal, visando o aperfeiçoamento das diretrizes organizacionais (VALENTIM et al., 2010)

Gerenciar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar, tendo como desígnio o alcance dos objetivos traçados pela equipe. No ambiente hospitalar, quando falamos de gestão, estamos falando do gerenciamento do cuidado, que se dá através da dinâmica das práticas assistenciais, instituído pelo processo de enfermagem: observação, planejamento, execução e avaliação do cuidado (RODRIGUES et al., 2019)

Uma gestão participativa, busca identificar, analisar e erradicar as falhas no processo de trabalho, de forma a estimular e apoiar o trabalho em equipe, comprometendo-se com a realização pessoal e profissional de cada colaborador. Esta iniciativa, visa o fortalecimento

dos processos de tomada de decisão, amplia o processo de descentralização de comando; minimiza a dificuldade em resolver demandas individuais e ainda gera engajamento com o processo para solucionar o problema (FERREIRA et al., 2019)

Sendo assim, uma gestão participativa, se norteia pelo conjunto de decisões e opiniões dos membros da equipe, formando um conjunto de princípios e diretrizes que equilibram as decisões e as relações pessoais. Tornando-se um conjunto de técnicas, métodos e dinâmicas organizacionais uma vez que as decisões são tomadas como base na participação integral dos membros (FERREIRA et al., 2019).

No mundo moderno e capitalista, cada vez mais vemos uma gestão focada em metas e produtividade onde se busca quebrar tabus acerca das relações de trabalho tradicionais, tornando o profissional peça essencial no processo de trabalho, tornando a equipe cada vez mais capacitada, elitizada e valorizada, buscando a autonomia do colaborador além de investir no potencial de cada um, para que possamos traçar e alcançar as metas estabelecidas (FERREIRA et al., 2019)

Vale destacar que estamos passando por constantes transformações no âmbito gerencial e corporativo, sendo cada vez mais frequente visualizarmos impasses entre a gestão focada em metas e a gestão humanizada. Desta forma, o mercado de trabalho visa reconhecer e valorizar os aspectos pessoais do colaborador, levando em consideração sua história sociocultural. Arelado a análise sociocultural do colaborador, se busca competência técnica, dinamismo e flexibilidade, preceitos estes que refletem diretamente na qualidade do serviço prestado ao cliente (ADORNO et al., 2017).

Embasado na Política Nacional de Humanização, várias instituições utilizam o modelo de gestão focado na equipe de trabalho, principalmente no Sistema Único de Saúde – SUS. A equipe de enfermagem constitui a maior categoria de trabalho dentro das instituições de saúde. Dessa forma uma gestão integrativa e moderna, se faz necessário a fim de compartilhar ferramentas de qualidade, favorecendo o gerenciamento de recursos humanos nas instituições que prestam serviço à saúde. Com base nisso, podemos citar a criação de ambientes de descanso voltados para o bem estar e descanso do trabalhador, além de propiciar dinâmicas e atividades em equipe, fora das competências de produção (ADORNO et al., 2017).

A DINÂMICA GESTORA: OS ATORES DO PROCESSO GERENCIAL

O modelo contemporâneo gestor encontra em sua equipe multidisciplinar o Gestor Hospitalar. Este profissional precisa ser dinâmico, flexível, objetivo e resolutivo nas tomadas de decisões. Pede-se que o enfermeiro tenha aptidão de programar, liderar e organizar as necessidades hospitalares, com pilares gerenciais e administrativos.

“O Gestor Hospitalar é um profissional capaz de gerenciar de forma eficiente a complexidade das atividades das instituições de saúde, adquirindo autonomia no processo de aquisição e disseminação do conhecimento para ser um agente multiplicador apto a resolver questões internas e externas da organização e suas relações humanas, sociais e tecnológicas” (VIEIRA, 2009, p. 01).

A gestão hospitalar tem passado por mudanças fundamentais na dinâmica de gestão, com isso buscando apoio nos membros da equipe multiprofissional: Assistencial (profissionais da saúde) e administrativos (administradores, contadores, advogados e profissionais de tecnologia da informação). Para uma melhor eficácia no processo de gestão, é vital que o conhecimento teórico e prático sejam acoplados contribuindo mormente aos benefícios projetados para uma maior agilidade no processo decisório, melhorando a assistência e reduzindo a permanência do cliente no hospital. Desta feita, quando tais premissas estiverem harmonizadas, o resultado será positivo, pois assim com menor permanência do cliente no ambiente hospitalar, ocorrerá uma redução de gastos com procedimentos, além de propiciar menor possibilidade de complicações hospitalares ao paciente.

Ressaltamos que o Gestor Hospitalar possui a responsabilidade de promover a humanização intra e extra hospitalar. No acolhimento do cliente no contexto hospitalar é imprescindível que esta seja feita com empatia, sem pré-julgamentos da sua vida pregressa. Em razão disso, o acolhimento deve ser de forma integral, universal e com equidade, pois quando se envolve a doença do paciente, a fragilidade biopsicossocial fica evidente a necessidade de respeitar os fundamentos básicos do cuidado.

“Humanização é o processo de transformação da cultura e institucional que reconhece e valoriza os aspectos subjetivos, histórico e socioculturais dos pacientes e dos profissionais, melhorando as condições de trabalho e a qualidade do atendimento por meio da promoção de ações que a competência técnica e tecnológica agregam o valor da dimensão subjetiva dos participantes” (ZACHER, 2005, p. 07).

LIDERANÇA

A liderança é a forma como os enfermeiros procuram alinhar os objetivos organizacionais com os da equipa de enfermagem, procurando uma prática de enfermagem integrada, sólida e eficaz, sempre com o objetivo da qualidade do cuidado. A pesquisa mostra como uma das dificuldades em exercer a gestão e lidar com pessoas. Mesmo em um campo com tanta informação, conhecimento e tecnologia, gerenciar pessoas na área da saúde exige uma série de habilidades pessoais dos gestores como líderes (RODRIGUES et al., 2016).

Para RODRIGUES (2015, p.260, apud SOARES, 2016, p.679):

“O enfermeiro no contexto hospitalar realiza atividades que vão desde a prestação do cuidado direto ao paciente até aquelas de caráter gerencial, conferindo-lhe especialmente uma concessão singular, permitindo-lhe agir com mais autonomia, assim como interferir na tomada de decisões dentro da organização.

O enfermeiro tem um espírito de liderança, estando a frente de uma estratégia de saúde da família (ESF) ou órgão hospitalar, pois será responsável por todo o serviço, mas muitas vezes isso não ocorre, pois muitas desses profissionais não tem propriedade para esses cargos devido à falta de formação mais específica, muitos estão despreparados para o dia a dia nas instituições. Ainda inexperientes, chegam na instituição sem noção de sistemas e funcionamento, e a gestão administrativa, que contrata os profissionais e os designa para tal cargo, não tiveram o cuidado em traçar o perfil de cada um para que depois o inserisse no setor o qual visivelmente apresentaria um melhor desempenho.

Cunha (2008, p.20, apud RODRIGUES, *et al*, 2019, p.389), afirma que o enfermeiro deve ter competência para no enfrentamento diário de gerar “saber” para sua equipe, porém essa competência não pode sobrepujar aquela que viabiliza o cuidado com a equipe para que se mantenha saudável. Nessa situação acima, há outros fatores que dificultam o trabalho do enfermeiro, assim como a questão cultural, pois como mencionado anteriormente, os profissionais nem sempre estão capacitados na forma de trabalho da instituição da contratação, então virão com costumes diferentes, aprendizados de outras instituições, que pode dificultar um pouco a adaptação com a nova equipe e local de trabalho.

Assim o enfermeiro se depara com uma complexidade no processo que assume ao coordenar e supervisionar sua equipe. Percebe-se que existem princípios que devem conduzir essa prática educativa. Um dos princípios que se diferencia para o enfermeiro educador é a tolerância frente à diversidade. O enfermeiro na função de Líder/Gerente da instituição

hospitalar não pode deixar de desenvolver as funções de assistência, gerenciamento, práticas educativas e de pesquisa de forma separada, é preciso que haja união para que aconteça integração no desenvolvimento adequado ao cliente.

Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem (DCNs), as competências a serem desenvolvidas na graduação são: atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gestão e educação permanente, assim "os enfermeiros devem desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e recuperação da saúde, de todos os indivíduos e sua coletivamente".

Habilidades de tomada de decisão, como a capacidade de resolver problemas de enfermagem e gerenciais, em que os enfermeiros devem possuir habilidades de raciocínio lógico intuitivo crítico, analítico e integrador, bem como habilidades de julgamento/avaliação, habilidades de liderança são a capacidade de prever, comunicar e alcançar líderes para atingir metas organizacionais e outras propriedades básicas (PÉRES, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante a presente pesquisa, diante de todos os itens estudados e analisados, pode-se afirmar que o profissional enfermeiro adequa-se preferencialmente ao cargo de Gestor Hospitalar devido sua habilidade assistencial e gerencial de equipes. Por meio da análise da literatura foi possível compreender que o enfermeiro possui atribuições ligadas à administração hospitalar e várias características que favorecem a atuação na gestão, que foram apresentadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

O Hospital tem grande responsabilidade social, eis que é a estrutura que irá garantir saúde, reabilitação e bem estar físico e psicossocial à toda coletividade. Ora, se ele assume premente encargo, é de se esperar que sua gestão seja eficiente e responsável, pois, de forma alguma um hospital à beira da desordem pode em qualquer momento oferecer qualidade na sua prestação de serviços.

À reboque disso, a discussão de que o Gestor Hospitalar assume preponderância administrativa restou evidente ao longo da pesquisa. Isso porque dele se exige liderança, organização e planejamento. Nessa esteira, se o administrador for aquele profissional que conhece com vasta propriedade a necessidade do cliente e os meios necessários de prestar o

melhor serviço à saúde, não restaria celeuma alguma que este profissional teria melhores condições técnicas de assumi-las.

Com toda a abordagem direta ao paciente, no contexto de trabalho e formação teórica, faz com que o enfermeiro seja o melhor profissional para realizar a abordagem de gestão administrativa, pois este profissional garante o elo saudável de funções burocráticas e assistenciais.

Atualmente, é possível observar, desde a formação acadêmica, bem como ao longo carreira do Enfermeiro fica sofismável a busca constante de conhecimento, complementaridade do saber, como forma de edificar com mais plenitude a formação do enfermeiro, tentando evidenciar as inúmeras propostas que a enfermagem pode possibilitar, ultrapassando a barreira do contexto assistencial e expressando a necessidade de um profissional da saúde com características administrativas, porém com domínio de técnicas práticas para a recuperação da saúde do indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Alexandrina Maria Nogueira Guerra et al. Gestão hospitalar como ferramenta do cuidado. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. 3143-3150, 2017. Acesso em 09 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação**. Resolução n. 3 de 7 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 09 Nov 2001. Seção 1. p.37.

CAMELO, SHH. **Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 20, nº 1, pp. 192-200, Ribeirão Preto Jan./Feb. 2012. Acesso em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/pt_25.pdf

CARVALHO, V. **Sobre a Associação Brasileira de Enfermagem - 85 anos de história: pontuais avanços e conquistas, contribuições marcantes e desafios**. Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 65, no.2, p. 207-216. Brasília, Mar./Apr. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672012000200002&script=sci_arttext. Acesso em 25/03/2022.

CHAVES, LDP; TANAKA, OY. O enfermeiro e a avaliação na gestão de Sistemas de Saúde. Revista Escola de Enfermagem USP, v. 20, p.02. Outubro de 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/JYhpcRvcdYbHbtnRVwztQWQ/?format=pdf&lang=pt>, Acesso em 25/03/2022.

DCENF- BRASIL, Ministério da Educação e Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 3, 7 nov. 2011. **Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Enfermagem.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso dia 14 de maio de 2022.

FERREIRA JCO; KURCGANT P. **Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores.** Acta Paulista de Enfermagem, vol .22, no. 1, São Paulo Jan./Fev. 2009.

FERREIRA VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LDP. **Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas.** Rev Gaúcha Enferm. 2019;40:e20180291. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>. Acesso em 09 maio 2022.

LONDOÑO, Malagón et al. **Administração hospitalar.** Rio de Janeiro (RJ): Guanabara-koogan, 2003.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Disponível em: [file:///C:/Users/Cliente/Downloads/36675-Article%20Text-43212-1-10-20120808%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cliente/Downloads/36675-Article%20Text-43212-1-10-20120808%20(1).pdf)

NETO, Gonzalo Vecina; MALIK, Ana Maria. **Tendências na assistência hospitalar.** Ciênc Saúde Coletiva, v. 12, n. 4, p. 825-39, 2007. Acesso em 15 Mar. 2022.

MERCENAS, Sara Larissa Guimarães; DA PAIXÃO, Cléverton de Jesus; COUTINHO, Márcio Lemos. **O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA UNIDADE HOSPITALAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA.** Semana de Pesquisa e Extensão da Universidade Tiradentes-SEMPESq-SEMEX, n. 19, 2017. Acesso dia 14 maio de 2022.

PINOCHET, Luis Hernan C.; GALVÃO, Claudia Raffa. **Aspectos humanos na gestão hospitalar.** O mundo da saúde, v. 34, n. 4, p. 498-507, 2010. Acesso em 11 de Abril de 2022.

PEREIRA, Samáris Ramiro et al. **Sistemas de Informação para Gestão Hospitalar.** Journal of Health Informatics, v. 4, n. 4, 2012. Acesso em 15 Mar. 2022.

PERES, A. M; CIAMPONE, M.H.T. **Gerência e Competência gerais do Enfermeiro.** Florianópolis, UFPR. 2012. v. 15, p. 492-499. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15.pdf>. Acesso dia 14 maio de 2022.

RODRIGUES, Antonia Regynara Moreira; ARAGÃO, Otávia Cassimiro; CAVALCANTE, Ana Egliny Sabino; NETTO, José Jeová Mourão; GOYANNA, Natália Frota; VIANA, Aleide Barbosa. **GESTÃO HOSPITALAR: desafios vivenciados pela enfermagem.** I MOSTRA DO INTERNATO EM ENFERMAGEM. II SIEPS - XX ENFERMAIO, Fortaleza - CE, p. 1-8, 24 maio 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/DESKTOP-V98ID98/Downloads/256-39218-08052016-195529.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2022.

RODRIGUES, WP, *et al*, **A IMPORTÂNCIA DO ENFERMEIRO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE.** Revista Saúde em Foco – Edição nº 11 – Ano: 2019, p. 382-395. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%A2NCIA-D-O-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf. Acesso em 09 maio 2022.

SANTANA, Ivo Ferreira de; DA SILVA, Joélio Pereira. **Gerenciamento em enfermagem: os empecilhos e benefícios encontrados na prática de gerenciamento de enfermagem de um hospital público.** Revista da FAESF, v. 2, n. 2, 2018. Acesso em: 27 abr. 2022.

SOARES MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. **Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar.** Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. Rev Bras Enferm [Internet]. 2016;69(4):631-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>. Acesso em 09 maio 2022.

SOUZA, Antônio Artur de *et al.* **Controle de gestão em organizações hospitalares.** Revista de Gestão, v. 16, n. 3, p. 15-29, 2009. Acesso em 11 de Abril de 2022.

VALENTIM, Kamilla Morganna Gomes et al. **O papel do Enfermeiro na Gestão de Pessoal e os Reflexos na Qualidade de Serviço,** v. 1, 2016. Acesso em 15 Mar. 2022.

VENDEMIATTI, Mariana et al. **Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 15, p. 1301-1314,2007. Acesso em 11 de Abril de 2022.

VIEIRA,V. **O Papel do Gestor Hospitalar no Mercado.** Disponível em <http://saudebusiness.com/noticias/opapeldogestorhospitalarnomercado/test/html>. Acesso em 11 de Abril de 2022.

ZAHER,V.L. **Humanização Hospitalar.** São Paulo. Centro Universitário São Camilo/ Loyola; 2005. Acesso em 09 maio 2022.