



CAPÍTULO 14

Qualidade da gestão em enfermagem nos hospitais públicos: impactos positivos na assistência ao paciente

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.1341126130114>

Daiane Rabelo Siqueira

Bacharel em Enfermagem na Faculdade de Direito de Alta Floresta – FADAF

Jhonata Aparecido Libardi

Bacharel em enfermagem. Pós-graduado em educação do ensino superior e enfermagem em terapia intensiva. Docente no curso de Enfermagem na FADAF.

Hadassa Landherr Friske

Doutoranda em Ciências Contábeis a Administração pela FUCEPE – ES. Docente no curso de Enfermagem na FADAF.

Fernanda Silva Futata

Enfermeira pelo Centro Universitário Filadélfia de Londrina- UNIFIL;
Especialista em Gestão Pública pela Universidade Candido Mendes;
Coordenadora e docente do curso de Enfermagem da FADAF.

Andréia Jacinto Dias

Bacharel em Enfermagem. Especialista em pediatria e neonatologia, Especialista em saúde pública com ênfase em esf, Especialista em consultoria em amamentação e laser terapia.

RESUMO: A gestão em enfermagem nos hospitais públicos é fundamental para garantir a qualidade da assistência no Sistema Único de Saúde (SUS). Este estudo descritivo e exploratório, baseado em revisão da literatura, analisa seus impactos na assistência ao paciente, considerando desafios estruturais, organizacionais e humanos. Os resultados indicam que uma gestão eficiente, sustentada por liderança, planejamento estratégico, comunicação eficaz e ferramentas de qualidade, contribui para a redução de eventos adversos, maior segurança do paciente, satisfação da equipe e melhor uso dos recursos. Hospitais que investem na capacitação gerencial dos enfermeiros apresentam melhores indicadores assistenciais, clima organizacional

positivo e maior engajamento multiprofissional. Entretanto, persistem entraves como sobrecarga de trabalho, dimensionamento inadequado de pessoal e lacunas na formação gerencial. Conclui-se que o fortalecimento das competências administrativas e de liderança do enfermeiro é essencial para promover atendimento seguro, humanizado e eficiente no SUS.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão em Enfermagem; Hospitais Públicos; Segurança do Paciente; Qualidade da Assistência; Liderança em Saúde.

Quality of Nursing Management in Public Hospitals: Positive Impacts on Patient Care.

ABSTRACT: Nursing management in public hospitals is fundamental to guaranteeing the quality of care in the Brazilian Unified Health System (SUS). This descriptive and exploratory study, based on a literature review, analyzes its impacts on patient care, considering structural, organizational, and human challenges. The results indicate that efficient management, supported by leadership, strategic planning, effective communication, and quality tools, contributes to the reduction of adverse events, greater patient safety, team satisfaction, and better use of resources. Hospitals that invest in the managerial training of nurses show better care indicators, a positive organizational climate, and greater multi-professional engagement. However, obstacles such as work overload, inadequate staffing levels, and gaps in managerial training persist. It is concluded that strengthening the administrative and leadership competencies of nurses is essential to promote safe, humanized, and efficient care in the SUS.

KEYWORDS: Nursing Management; Public Hospitals; Patient Safety; Quality of Care; Health Leadership.

INTRODUÇÃO

A gestão da enfermagem em hospitais públicos é um tema crucial para garantir a qualidade da assistência prestada aos pacientes, especialmente no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), onde as condições financeiras e estruturais frequentemente apresentam desafios. A qualidade da gestão de enfermagem pode ter impactos diretos na segurança, eficiência e satisfação dos pacientes, refletindo-se em uma melhor prestação de cuidados, redução de erros e promoção do bem-estar dos usuários. Nesse contexto, este estudo busca analisar a influência da gestão na qualidade da assistência de enfermagem em hospitais públicos, destacando como uma gestão eficaz pode melhorar a experiência do paciente e contribuir para um atendimento de saúde mais seguro e eficiente.

A problemática central deste estudo se configura na questão: “Como a qualidade da gestão em enfermagem nos hospitais públicos afeta diretamente a qualidade da assistência ao paciente, especialmente em relação à segurança, eficiência e satisfação?” A partir dessa questão, a hipótese sugerida é de que uma gestão de enfermagem bem estruturada e focada nas necessidades tanto da equipe quanto dos pacientes resulta em uma assistência de saúde de melhor qualidade. Para explorar essa hipótese, os objetivos deste estudo incluem: analisar de que forma a escassez de recursos, a ausência de treinamento adequado e as precárias condições de trabalho impactam negativamente na qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores de enfermagem em hospitais públicos no Brasil e analisar como a qualidade na gestão de recursos humanos e materiais influencia a prestação de cuidados ao paciente. A relevância do tema reside no fato de que, em hospitais públicos, a gestão de enfermagem enfrenta desafios adicionais devido às limitações de recursos e à alta demanda por serviços. No entanto, uma gestão eficiente pode ser a chave para melhorar a capacitação da equipe, otimizar processos e, consequentemente, garantir uma assistência de qualidade aos pacientes. Com base nas contribuições teóricas de autores como Gasparino (2023) e Nascimento (2023), é possível afirmar que uma boa gestão da enfermagem não só favorece a formação de equipes competentes e motivadas, mas também reduz eventos adversos e melhora a satisfação do paciente.

Este estudo, portanto, visa aprofundar a compreensão de como a gestão de enfermagem nos hospitais públicos pode ser aprimorada, e de que maneira isso contribui para a melhoria dos cuidados de saúde. Ao analisar os impactos da gestão em enfermagem, espera-se identificar práticas e estratégias que possam ser aplicadas para otimizar o funcionamento dos serviços hospitalares, beneficiando tanto os profissionais de saúde quanto os pacientes atendidos.

Para Gasparino (2023), a gestão da enfermagem em hospitais públicos é um fator essencial para garantir a qualidade da assistência ao paciente. No contexto atual da saúde pública brasileira, caracterizado por recursos limitados, alta demanda e complexidade dos casos atendidos, a eficiência e qualidade da gestão são determinantes para o bom desempenho das equipes de enfermagem e, consequentemente, para a segurança e o bem-estar dos pacientes.

Nascimento (2023), a gestão eficaz da enfermagem envolve a organização, coordenação e supervisão das atividades dos profissionais de saúde, com foco na otimização dos processos, na capacitação contínua da equipe e na implementação de estratégias de cuidado que atendam às necessidades dos pacientes de forma humanizada e segura. Quando a gestão é de qualidade, os profissionais da

enfermagem são mais bem preparados, motivados e alinhados com as diretrizes institucionais, o que reflete diretamente na prestação do cuidado.

Uma boa gestão em enfermagem está diretamente relacionada à redução de eventos adversos, como erros de enfermagem, e ao aumento da satisfação dos pacientes. A formação de equipes competentes, a implementação de protocolos de atendimento adequados e a utilização de tecnologias de saúde são fatores que contribuem significativamente para a melhoria dos resultados assistenciais. (GASPARINO, 2023)

Nos hospitais públicos, onde as condições estruturais e de recursos podem ser desafiadoras, a qualidade da gestão em enfermagem se torna ainda mais crucial, pois impacta diretamente na capacidade de enfrentamento dessas dificuldades e na garantia de um atendimento de qualidade à população. Portanto, compreender os impactos da gestão da enfermagem nos hospitais públicos é essencial para identificar áreas que precisam de melhoria, propor soluções eficazes e contribuir para o aprimoramento dos serviços de saúde oferecidos à sociedade.

Assim, o presente estudo busca explorar como uma gestão eficiente da enfermagem nos hospitais públicos pode resultar em impactos positivos na assistência ao paciente, melhorando os processos de cuidado, a segurança do paciente e, consequentemente, a qualidade do atendimento prestado no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS).

METODO

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, com natureza básica e caráter descritivo e exploratório, cuja escolha metodológica justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, como os processos de gestão em enfermagem hospitalar se estruturam e quais impactos produzem na qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Para isso, a investigação foi orientada por meio de uma revisão bibliográfica que permite identificar, analisar e discutir as principais contribuições científicas já publicadas sobre o tema, oferecendo uma base sólida para a compreensão do fenômeno.

Já as fontes de pesquisa utilizadas englobam bases de dados e repositórios relevantes no cenário acadêmico e profissional, como SciELO, PubMed, Google Acadêmico, além de documentos e publicações do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), da Revista Saúde Coletiva, do Ministério da Educação (MEC) e do Ministério da Saúde, com recorte temporal do período de 2013 a 2024, garantindo a atualização dos achados e a inclusão de estudos recentes.

Dessa forma, a análise pretende evidenciar de que maneira a qualidade da gestão em enfermagem nos hospitais públicos pode contribuir de forma positiva para a melhoria da assistência ao paciente, estabelecendo um diálogo entre teoria e prática profissional.

DESENVOLVIMENTO

AS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A ENFERMAGEM

As teorias gerais da administração contribuem significativamente para a enfermagem ao oferecerem bases para a gestão eficiente de pessoas, processos e recursos. Sua aplicação melhora a organização do trabalho e a qualidade da assistência prestada.

Teoria da Administração científica

A Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor (1856 – 1915) fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade (MATOS, 2006, p.509).

A autora Kurcgant (2016), enfatiza que essa teoria busca aumentar a produtividade por meio da padronização de tarefas e da especialização do trabalho. Kurcgant (2016), ressalta que, embora a teoria tenha contribuído para a eficiência operacional, é importante considerar as necessidades humanas no ambiente de trabalho para evitar a mecanização excessiva da prática de enfermagem.

Segundo Bertoch (2020), a teoria da administração científica exerce um impacto significativo na área da saúde, especialmente na enfermagem, enfatizando a segmentação do trabalho em atividades específicas.

Teoria das relações humanas

Kurcgant (2016) destaca que a Teoria das Relações Humanas valoriza a importância das interações humanas no ambiente de trabalho, contrapondo-se à rigidez do modelo burocrático e mecanicista. Essa teoria enfatiza a motivação, a comunicação e o bem-estar dos trabalhadores como elementos essenciais para a produtividade e eficácia organizacional. Kurcgant reforça que, na enfermagem, compreender essas relações favorece um ambiente mais cooperativo e humano, essencial ao cuidado em saúde.

O Movimento das Relações Humanas surge da crítica à Teoria da Administração Científica e à Teoria Clássica, porém o modelo proposto não se contrapõe ao taylorismo. Combate o formalismo na administração e desloca o foco da administração para os grupos informais e suas inter-relações, oferecendo incentivos psicossociais, por entender que o ser humano não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas (MATOS, 2006, p. 509).

Bertoch (2020), A teoria das Relações Humanas emerge como uma resposta crítica à teoria da administração científica, embora sua abordagem não se oponha diretamente ao taylorismo. Ele questiona o formalismo na gestão e realoca a atenção para os grupos informais e suas interações, propondo incentivos psicossociais, ao reconhecer que o ser humano não pode ser simplificado a modelos mecânicos, apostando na motivação como um meio de estimular o indivíduo a colaborar para alcançar os objetivos da organização e defende que os trabalhadores participem das decisões relacionadas às suas funções, embora essa participação tenha limites e deva estar alinhada ao estilo de liderança que for implementado.

Teoria comportamental

Kurcgant (2016) aborda a Teoria Comportamental como uma abordagem que enfatiza o estudo do comportamento humano nas organizações, destacando a importância da motivação e das relações interpessoais para o desempenho organizacional. A autora destaca que a teoria comportamental busca compreender como os fatores psicológicos influenciam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, visando melhorar a eficácia organizacional. Essa perspectiva é aplicada na enfermagem para aprimorar as práticas gerenciais e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

A fim de aprofundar a discussão Kurcgant (2016) ressalta que a Teoria Comportamental contribui para a gestão de enfermagem ao oferecer uma compreensão mais profunda das necessidades e motivações dos profissionais, permitindo a implementação de estratégias que promovam o bem-estar e a satisfação no trabalho. Ao integrar esses conceitos, os gestores de enfermagem podem criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, o que, por sua vez, reflete na qualidade do atendimento ao paciente.

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO EM ENFERMAGEM

As teorias da administração em enfermagem fornecem fundamentos para a organização, liderança e tomada de decisão nos serviços de saúde.

Teoria Ambientalista de Florence Nightingale:

Florence Nightingale, ao desenvolver sua teoria ambientalista, destacou a relevância do ambiente físico no processo de cura. Segundo Bitencourt:

A teoria enfatiza a importância de encorajar o ambiente do paciente para a cura, erradicação de doenças e alcance de objetivos de saúde. Ele lista cinco variáveis ambientais que são fundamentais para o bem-estar de um indivíduo. As cinco variáveis incluem ar puro, luz solar, costumes de cabeceira, segurança alimentar e água pura. Os conceitos-chave desta teoria descrevem como os enfermeiros podem mudar os ambientes dos pacientes para ajudar no progresso de sua recuperação. (BITENCOURT, 2024, p.28).

A Teoria Ambientalista de Florence Nightingale, conforme discutido por Levachof et al. (2021), destaca a importância do ambiente na promoção da saúde e no tratamento de doenças. A autora enfatiza que fatores como ventilação adequada, iluminação, controle de ruídos e higiene são essenciais para a recuperação dos pacientes. Nightingale acreditava que a função da enfermagem era criar condições ambientais favoráveis para que o organismo do paciente pudesse realizar seus processos naturais de cura. Essa abordagem continua a influenciar práticas de enfermagem, especialmente no que tange ao controle de infecções e à promoção de ambientes hospitalares saudáveis.

Teoria das necessidades Virginia Henderson:

Segundo Furtado et al. (2021). A Teoria das Necessidades Fundamentais de Virginia Henderson continua a ser uma referência essencial na prática de enfermagem, especialmente no cuidado ao idoso.

Centra-se em como os enfermeiros podem ajudar os pacientes a se tornarem autossuficientes, abordando diretamente as suas necessidades para aumentar sua recuperação. O conceito-chave da teoria descreve que a responsabilidade do enfermeiro é cuidar dos pacientes em todas as fases de sua recuperação. (BITENCOURT, 2024, p.28).

Dessa forma, a teoria de Henderson tem seu enfoque na autonomia e na recuperação integral reforça o papel essencial do enfermeiro no cuidado humanizado.

Paulina Kurcgant (2016) destaca que a Teoria das Necessidades Fundamentais de Virginia Henderson é uma base sólida para a prática de enfermagem, pois orienta o cuidado centrado no paciente a partir de suas necessidades básicas. A autora reforça que os 14 componentes propostos por Henderson possibilitam ao enfermeiro avaliar, planejar e implementar ações que favoreçam a independência do indivíduo em seu processo de recuperação. Essa abordagem valoriza a autonomia do paciente e o papel do enfermeiro como facilitador do autocuidado, especialmente em contextos hospitalares e comunitários. Kurcgant ressalta que essa teoria permanece atual e aplicável nas diversas áreas da assistência.

Teoria do autocuidado Dorothea Orem:

Dorothea Orem desenvolveu a Teoria do Autocuidado com o objetivo de orientar a prática de enfermagem a partir da autonomia do paciente. Segundo Bitencourt (2024, p. 28):

implica levar um estilo de vida saudável ou controlar positivamente o bem-estar geral. A aplicação desta ideia à avaliação do paciente estabelece se o paciente está bem ou se ainda necessita de cuidados. O princípio desta teoria é a percepção se os pacientes necessitam de ajuda no autocuidado ou se precisam de cuidados de enfermagem contínuos, enquanto os pacientes que conseguem cuidar de si próprios podem não precisar mais da ajuda da equipe.

Sousa (2021). A Teoria do Autocuidado de Dorothea Orem tem sido amplamente aplicada na prática de enfermagem no Brasil, especialmente no cuidado a pacientes com doenças crônicas. Estudos recentes evidenciam sua eficácia na promoção da autonomia do paciente e na melhoria da qualidade do cuidado. Por exemplo, uma pesquisa realizada em 2021 aplicou os princípios da teoria para orientar pacientes diabéticos, focando na identificação de déficits de autocuidado e na implementação de estratégias educativas para prevenir complicações como o pé diabético.

Silva (2022). Analisou teses de enfermagem brasileiras, destacando a utilização da teoria em diversos contextos, como validação de protocolos, desenvolvimento de consultas de enfermagem e elaboração de instrumentos de avaliação.

Paulina Kurcgant (2016) reconhece que a Teoria do Autocuidado, desenvolvida por Dorothea Orem, é fundamental para a prática de enfermagem, pois permite ao profissional identificar quando o paciente é capaz de manter sua própria saúde e quando necessita de intervenção profissional. A autora destaca que a aplicação dessa teoria favorece a autonomia do paciente e orienta o enfermeiro na tomada de decisões no planejamento do cuidado.

TIPOS DE GESTÃO EM ENFERMAGEM

A gestão em enfermagem, no contexto brasileiro, apresenta diferentes enfoques, variando de acordo com o ambiente organizacional e os objetivos da assistência.

Gestão Assistencial: Foco no Cuidado ao Paciente

A gestão assistencial em enfermagem é fundamental para assegurar a qualidade e a continuidade do cuidado prestado ao paciente. Segundo Kurcgant (2016), a gestão pode ser dividida em gestão assistencial, que está diretamente ligada ao cuidado prestado ao paciente, A gestão assistencial busca a garantia da qualidade e da segurança no atendimento, enquanto a administrativa oferece suporte para que essas ações ocorram de forma eficiente. De acordo com a autora Kurcgant (2016),

essa forma de gestão exige do enfermeiro não apenas conhecimentos clínicos, mas também habilidades de liderança e organização, a fim de articular os recursos humanos e materiais com as reais necessidades dos usuários do sistema de saúde.

Gestão Administrativa: Organização de Recursos e Processos

Segundo Kurcgant (2016), a gestão administrativa, voltada à organização dos recursos humanos, materiais e financeiros.

“A gestão administrativa em enfermagem envolve a organização eficiente dos recursos humanos, materiais e financeiros, com o objetivo de garantir a qualidade do atendimento e a otimização dos processos assistenciais” (KURCGANT, 2016, p. 45).

Além desses tipos, há também a gestão estratégica, que envolve o planejamento de longo prazo e a definição de metas e indicadores de desempenho para a equipe de enfermagem.

Gestão Estratégica: Planejamento de Longo Prazo e Tomada de Decisão

De acordo com Erdmann et al. (2017), essa modalidade de gestão requer competências específicas de liderança, análise crítica e visão sistêmica dos processos de trabalho em saúde. A gestão estratégica permite a adaptação rápida às mudanças do setor e a promoção da inovação dentro das instituições.

Segundo Kurcgant (2016), enfatiza que o planejamento estratégico é fundamental para a organização dos serviços de saúde, permitindo a definição clara de metas e a alocação eficiente de recursos. A autora destaca que um planejamento bem estruturado contribui para a melhoria contínua da qualidade assistencial e para a adaptação da equipe às mudanças no ambiente hospitalar.

Kurcgant (2016), discute a importância do processo decisório dentro da gestão estratégica, ressaltando que decisões informadas e baseadas em evidências são cruciais para o sucesso organizacional. A autora sugere que os gestores de enfermagem adotem uma abordagem sistemática na análise de problemas e na escolha de soluções, considerando as implicações de cada decisão para a equipe e para os pacientes. Essa perspectiva estratégica permite uma gestão mais eficaz e alinhada às necessidades do serviço de saúde.

ENFERMAGEM E A GESTÃO

Segundo Campos (2024), a administração de um hospital envolve uma série de práticas, métodos e decisões específicas necessárias para gerir e estruturar o seu funcionamento. Trata-se de um campo que envolve planejamento, coordenação

e gerenciamento de recursos como equipes, equipamentos, medicamentos, infraestrutura e orçamento. Além disso, uma administração hospitalar precisa possuir um controle financeiro apropriado para prevenir desperdícios e maximizar os recursos disponíveis. Para assegurar um funcionamento eficaz e seguro para clientes e profissionais.

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 (CAMPOS, 2024, p.643).

Segundo Campos (2024) a gestão hospitalar se resume em um conjunto de práticas, decisões e métodos que são necessárias trabalharem em conjunto para o excelente funcionamento de um hospital. O gestor traça os objetivos a serem alcançados, define as metas, elabora planejamentos estratégicos, faz a resolutiva de problemas e administra recursos tecnológicos e financeiros. Sendo o objetivo final o bem estar o cuidado da saúde e bem estar dos clientes.

A gestão em enfermagem é de competência do enfermeiro segundo o Conselho Federal de enfermagem. O Art. 15 da Resolução do Cofen diz que: Exercer cargos de direção, gestão e coordenação, no âmbito da saúde ou de qualquer área direta ou indiretamente relacionada ao exercício profissional da Enfermagem.

Pode-se observar que a gestão em enfermagem tomou proporções importantes e atualmente valiosas para a área da saúde nos dias atuais. O Art. 4º da Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001, estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Enfermagem, em que visa proporcionar ao enfermeiro os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências e habilidades gerais, incluindo a gestão (BRASIL, 2001).

ENFERMEIRO GESTOR

A Lei n.º 71/2019, de 27 de maio, instituiu uma nova estrutura de carreira na Enfermagem, composta por três categorias: enfermeiro, enfermeiro especialista e enfermeiro gestor, cada uma com atribuições funcionais específicas. Essa reformulação representou um avanço relevante na valorização da carreira, ao reconhecer formalmente as categorias de especialista e gestor, tornando a progressão profissional mais alinhada com as competências que os enfermeiros têm desenvolvido ao longo do tempo.

A função de enfermeiro gestor envolve atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos cuidados de Enfermagem, adotando uma abordagem que favorece o desenvolvimento organizacional e promove a qualidade e segurança dos

serviços. Essa nova configuração também estabelece que o enfermeiro gestor poderá assumir funções de direção, desde que participe em concurso público e possua, no mínimo, três anos de experiência na categoria (Vaz, 2020, p.37).

Liderança

Segundo Vaz (2020), a liderança envolve a capacidade de um indivíduo influenciar os demais membros de um grupo para alcançar metas comuns. O líder atua oferecendo direção e suporte técnico, contribuindo para a eficiência das ações coletivas. Sua atuação também impulsiona mudanças estruturais e institucionais. Esse processo favorece um ambiente de trabalho mais produtivo. Além disso, fortalece o compromisso entre líderes e equipe.

Silva (2022) destaca que a liderança do enfermeiro é essencial no processo de trabalho, exigindo habilidades como influenciar, dialogar, ouvir e motivar a equipe. Além disso, ressalta que gestão e liderança são atividades distintas, porém inseparáveis. Supervisão, planejamento e estratégias de qualificação também fazem parte desse papel.

Neste contexto, percebe-se que a liderança é considerada uma competência essencial, valorizada e altamente necessária na enfermagem, podendo, inclusive, contribuir para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável (Gasparino, 2023, p.2).

Segundo Nascimento (2023), a liderança em enfermagem tem um reflexo significativo na equipe e na qualidade da assistência prestada ao paciente. Um bom líder com um vasto conhecimento administrativo e assistencial pode transformar e fortalecer uma equipe, fazendo com que haja um melhor desempenho de seus colaboradores.

Segundo Campos (2024), o administrador deve desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais, além de exercer a liderança com equilíbrio entre relações profissionais e decisões racionais. É fundamental manter postura ética, separando vínculos pessoais das responsabilidades administrativas. O autor ainda destaca a importância da autoavaliação constante. Essa prática permite ajustar condutas para decisões mais eficazes e assertivas.

De acordo com Vaz (2020), os enfermeiros gestores podem ser categorizados conforme seu nível hierárquico e competências. O enfermeiro diretor atua na gestão estratégica, elaborando políticas institucionais. O enfermeiro líder, na gestão intermediária, articula as diretrizes com a prática da equipe. Já o enfermeiro chefe supervisiona a atuação dos profissionais no nível operacional. Por fim, os demais enfermeiros executam suas funções conforme as orientações dos níveis superiores.

Comunicação

Segundo Rodrigues (2019), cabe ao enfermeiro gestor implementar estratégias administrativas para aperfeiçoar e agilizar as atividades desenvolvidas pelos profissionais, assim desburocratizando seus afazeres, desta forma os motiva a manter a qualidade no atendimento prestado, tornando-o mais eficiente e eficaz.

A motivação é algo que deve ser trabalhado cotidianamente seja qual for o setor, é fato que quando o colaborador está motivado o desempenho de sua atividade é positivo, e se tratando de um ambiente de saúde, cabe ao enfermeiro implantar esse aspecto no grupo o qual é responsável em gerenciar. (Rodrigues, 2019,p.390)

De acordo com Vaz (2020). O enfermeiro que exerce funções gerenciais deve, portanto, adotar uma postura que favoreça a comunicação aberta e transparente, demonstrando sensibilidade para identificar e atender às demandas da equipe sob sua liderança. Além disso, deve oferecer suporte em momentos críticos e promover um clima organizacional harmonioso, incentivando a cooperação e o fortalecimento do trabalho em equipe.

De acordo com Villar (2020) após vários artigos científicos analisados o autor chegou à conclusão de que a comunicação é entendida por intercambio e compartilhamento de informações entre os profissionais da saúde, pacientes e os demais setores de um hospital, sendo identificada como o principal gerador de problemas na prestação de cuidados.

Flexibilidade

A flexibilidade é uma competência essencial para enfermeiros gestores, permitindo-lhes adaptar-se às constantes mudanças no ambiente de saúde. Segundo estudo de Silva (2023), a flexibilidade no gerenciamento de equipes de enfermagem é crucial para lidar com situações inesperadas e otimizar os recursos disponíveis.

Costa *et al.* (2021) destacam que a capacidade de adaptação dos enfermeiros gestores contribui para a melhoria da qualidade do atendimento e para a satisfação da equipe. Essas habilidades são fundamentais para enfrentar os desafios dinâmicos do setor de saúde.

Segundo Candeia (2022), o gestor em enfermagem preparado para os desafios e capacitado a enfrentar os obstáculos da sua função assegura que sua equipe resolva conflitos de maneira eficaz, atuando como mediador em situações adversas que possam surgir no contexto pessoal e profissional dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Tomada de Decisão

A tomada de decisão é uma competência essencial para enfermeiros gestores, influenciando diretamente a qualidade da assistência prestada.

Menegon (2022). Estudos indicam que a participação ativa dos enfermeiros nas decisões organizacionais contribui para a melhoria dos processos assistenciais e para o fortalecimento da autonomia profissional.

“É responsabilidade de o gestor prestar contas e aperfeiçoar a aquisição de bens de consumo, sejam eles duráveis ou não, de natureza administrativa, buscando sempre o apoio necessário da equipe para as tomadas de decisão relacionadas a essas questões” (CANDEIA, 2022, p.9).

Visão Estratégica

É de competência do enfermeiro gestor iniciar a sua gestão com os planejamentos, sendo o primeiro operacional em que se trata dos objetivos traçados, pelo qual se determina os objetivos a longo prazo, já o planejamento estratégico tem o papel de identificar as condições externas e internas avaliando os recursos disponíveis, sendo eles humanos, materiais e financeiros (Rodrigues, 2019, p.391).

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. (CANDEIA, 2022, p.10).

Segundo Campos (2024), o gestor precisa ter uma visão estratégica, buscar entender quais os objetivos a serem alcançados, seus planejamentos devem ser baseados nos recursos disponíveis, tanto recursos financeiros, quanto recursos humanos. Para que ele seja reconhecido como um bom gestor, cabe ao mesmo dominar a gestão, desenvolvendo habilidades na área da organização, técnicas de administração e sobre o comportamento humano.

O autor Vaz (2020) afirma que para que a instituição hospitalar alcance níveis elevados de excelência, produtividade e competitividade, é imprescindível que haja uma relação positiva e recíproca entre a liderança e os colaboradores. Tal interação favorece o alinhamento e o engajamento de todos os profissionais com os objetivos e metas institucionais. Nesse contexto, destaca a relevância de uma compreensão global do trabalho, do envolvimento efetivo das equipes, bem como do foco na qualidade dos serviços e na satisfação dos usuários. Nesse cenário, o enfermeiro que exerce funções gerenciais desempenha um papel estratégico, atuando como

elo entre os propósitos da equipe de enfermagem e os objetivos organizacionais, com o compromisso de assegurar a qualidade da assistência prestada.

Planejamento

O planejamento de um enfermeiro gestor deve ser estratégico e baseado em dados concretos, visando a eficiência dos serviços de saúde, a gestão de recursos humanos e materiais, e a qualidade do cuidado prestado. A atuação desse profissional exige habilidades em liderança, tomada de decisão e análise crítica para organizar fluxos de trabalho e garantir a segurança do paciente (SILVA *et al.*, 2021).

Entre 2020 e 2025, diversas publicações reforçam a importância de um planejamento integrado e flexível, especialmente diante de crises sanitárias, como a pandemia de COVID-19, que exigiram adaptações rápidas e eficazes. De acordo com Souza *et al.* (2023), o enfermeiro gestor deve antecipar cenários, promover capacitações e utilizar tecnologias da informação como ferramentas de suporte às decisões. Assim, seu planejamento torna-se essencial para o fortalecimento da assistência e da gestão em saúde.

Trabalho em equipe

O enfermeiro gestor desempenha um papel fundamental na promoção do trabalho em equipe, essencial para a qualidade assistencial.

Silva (2019). Estudos indicam que, em serviços de emergência, os enfermeiros utilizam estratégias como articulação das ações profissionais, estabelecimento de relações de cooperação e gestão de conflitos para fortalecer o trabalho coletivo e melhorar as práticas assistenciais.

Rota (2023). A liderança transformacional desses profissionais contribui para o engajamento da equipe, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e focado na segurança do paciente.

Portanto, a atuação do enfermeiro gestor é crucial para a construção de equipes eficazes e para a melhoria contínua da qualidade do cuidado prestado.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM ENFERMAGEM NO CENÁRIO HOSPITALAR

A gestão em enfermagem desempenha papel crucial no cenário hospitalar, sendo essencial para a organização e qualidade da assistência prestada aos pacientes. Segundo Ferreira *et al.* (2019), o enfermeiro atua como articulador entre a equipe de saúde, coordenando ações que visam à eficiência dos processos assistenciais e à

satisfação do paciente. Além disso, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) preveem que competências gerenciais, como liderança e administração, sejam desenvolvidas durante a formação do enfermeiro, reconhecendo a importância dessas habilidades para a prática profissional (BRASIL, 2001).

Portanto, a atuação gerencial do enfermeiro é indispensável para a implementação de práticas que assegurem a qualidade do cuidado e a eficiência dos serviços de saúde.

No entanto, a efetividade da gestão em enfermagem enfrenta desafios significativos, como a sobrecarga de trabalho e a falta de formação específica em gestão. Conforme apontado por Ferreira *et al.* (2019), esses fatores podem comprometer a qualidade da assistência e o bem-estar da equipe. A implementação de programas de educação permanente e a valorização da liderança são estratégias recomendadas para superar tais obstáculos. Além disso, a integração de ferramentas de gestão da qualidade como protocolos clínicos e indicadores de desempenho, pode contribuir para a melhoria contínua dos processos assistenciais (COFEN, 2004).

Assim, é fundamental que as instituições de saúde invistam na capacitação gerencial dos enfermeiros, garantindo uma assistência de saúde mais eficiente e humanizada.

DESAFIOS QUE A GESTÃO EM ENFERMAGEM ENFRENTA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Sobrecarga de Trabalho e Dimensionamento de Equipe

A sobrecarga de trabalho é um dos desafios enfrentados pela gestão em enfermagem no ambiente hospitalar, afetando diretamente a qualidade da assistência prestada.

Também se enquadra como um grande desafio para a gestão em enfermagem o inadequado dimensionamento de equipe no contexto hospitalar, que acarreta sobrecarga de trabalho e prejudica a qualidade da assistência. Segundo Oliveira *et al.* (2021), a carga excessiva de tarefas compromete o desempenho dos profissionais, aumentando o risco de erros e o estresse ocupacional.

“A carga de trabalho dos enfermeiros está ligada principalmente ao dimensionamento incorreto de profissionais, demandas excessivas e estrutura de trabalho irregular” (OLIVEIRA *et al.*, 2021, p. 5).

Essa realidade evidencia a necessidade de políticas institucionais que contemplem critérios técnicos para o cálculo da força de trabalho, conforme as recomendações do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN).

Formação Profissional e Competências Gerenciais

A formação profissional do enfermeiro enfrenta desafios significativos no contexto hospitalar, especialmente no que tange ao desenvolvimento de competências gerenciais.

Silva *et al.* (2022) ressaltam que os enfermeiros aprendem a gerir por meio da experiência diária, e não por uma formação sólida na área.

A falta de integração entre ensino e serviço, além de modelos de gestão rígidos, contribui para a dificuldade dos enfermeiros em exercer funções gerenciais de forma eficaz.

“Os embasamentos teóricos não são suficientes para o entendimento gerencial, assim a aprendizagem sobre essa dimensão do trabalho é, muitas vezes, executada na prática diária do enfermeiro” (SILVA *et al.*, 2022, p. 3). Esse contexto reforça a importância da formação continuada e de programas institucionais de capacitação para líderes de enfermagem.

Estudos indicam que, apesar das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) preconizarem competências como liderança, administração e educação permanente, há lacunas na formação acadêmica que dificultam a aplicação dessas habilidades no ambiente de trabalho (BRASIL, 2013).

Resolução de Conflitos e Clima Organizacional

Amestoy *et al.* (2014) apontam que o ambiente colaborativo favorece o desenvolvimento da liderança e a tomada de decisão compartilhada:

“A resolução de conflitos é um desafio constante para os enfermeiros-líderes, exigindo habilidades de comunicação e mediação eficazes” (AMESTOY *et al.*, 2014, p. 8). Nesse sentido, a valorização da escuta ativa e da empatia é indispensável para uma gestão participativa e humanizada.

Desafios Organizacionais e Comunicação Intersectorial

Candeia (2022) evidencia que a área da saúde está sujeita a várias regulamentações, o que representa um desafio frequente para os administradores, que precisam balancear todas essas demandas com a humanização do serviço e a atenção à saúde. Ademais, nas organizações de saúde, é crucial administrar as finanças, a sustentabilidade, a qualidade dos serviços e a satisfação de profissionais, parceiros e clientes.

Desafios organizacionais como a falta de integração entre os setores, a baixa resolutividade e a escassez de recursos dificultam o trabalho do gestor. Segundo Queiró *et al.* (2022), a fragmentação dos processos e a burocracia impactam diretamente a segurança do paciente e a fluidez do cuidado.

“Os principais desafios estão relacionados à resolutividade das ações propostas referentes à segurança dos pacientes” (QUEIRÓ *et al.*, 2022, p. 2). Nesse contexto, é essencial repensar os modelos de gestão adotados, com foco em comunicação efetiva e processos ágeis.

Candeia (2022) demonstra que gerir um hospital é uma tarefa difícil, que requer competências específicas para a administração tanto de recursos materiais quanto de pessoal. É importante destacar que a gestão envolve profissionais especializados em enfermagem e medicina, além do setor administrativo. Esse grupo tem um papel significativo, pois sua expertise técnica e a credibilidade adquirida em momentos críticos permitem que eles exerçam controle e orientação nas atividades diárias.

IMPACTOS POSITIVOS DA GESTÃO NA QUALIDADE ASSISTENCIAL

A gestão eficaz em saúde contribui diretamente para a melhoria da qualidade assistencial, promovendo segurança, eficiência e satisfação do paciente.

Impactos da Boa Gestão na Assistência ao Paciente

A boa gestão na assistência ao paciente é fundamental para garantir a qualidade e segurança dos serviços de saúde. Segundo Burmester (2017), a excelência gerencial em organizações de saúde depende da integração de sistemas de trabalho, educação continuada e bem-estar da equipe, promovendo um atendimento humanizado e eficaz.

“A excelência gerencial em organizações de saúde depende da integração de sistemas de trabalho, educação continuada e bem-estar da equipe” (BURMESTER, 2017).

Silva e Cavalcanti (2023) destacam que o uso de ferramentas de gestão da qualidade, como indicadores de desempenho e protocolos clínicos, contribui para a padronização e melhoria contínua dos processos assistenciais.

No contexto hospitalar, a governança corporativa também desempenha papel crucial; Labadessa *et al.* (2021) evidenciam que práticas de governança, como transparência e prestação de contas, resultam em melhorias no clima organizacional e na confiança dos pacientes. Portanto, a implementação de uma gestão eficiente

e estratégica é essencial para otimizar recursos, reduzir custos e, principalmente, oferecer um atendimento de saúde de qualidade à população.

Segurança do paciente

O Brasil integra a Aliança Mundial para a Segurança do Paciente, iniciativa lançada pela Organização Mundial da Saúde em 2004. Essa aliança tem como finalidade promover ações que aprimorem o cuidado ao paciente e elevem a qualidade dos serviços de saúde. Assim como os demais países participantes, o Brasil assumiu um compromisso político com os objetivos propostos pela OMS (BRASIL, 2014).

Nos dias atuais a qualidade dos serviços de saúde configura-se como um elemento essencial para o funcionamento eficiente das instituições. Esse cenário favorece a incorporação da chamada “cultura de segurança” no cotidiano de gestores e profissionais da assistência, antecedendo, inclusive, a formalização da Comissão de Segurança do Paciente. Tal comissão foi instituída pela Portaria nº 529, de 1º de abril de 2013, a qual estabeleceu o Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) em âmbito nacional (BRASIL, 2013).

Satisfação do paciente e da equipe

A gestão eficiente dos serviços de saúde tem um papel central na promoção da qualidade assistencial, impactando diretamente na **satisfação dos pacientes e equipe profissional**.

Quando a administração é bem estruturada, com processos claros e foco em resultados, cria-se um ambiente mais organizado e acolhedor para quem busca atendimento. A implementação de protocolos, a humanização do cuidado e o uso de indicadores de qualidade são práticas que refletem na percepção positiva do paciente em relação ao serviço prestado. Dessa forma, a gestão deixa de ser apenas um setor administrativo e passa a ser parte fundamental da experiência do usuário (Mendes, 2017).

Para uma melhor eficácia no processo de gestão, é vital que o conhecimento teórico e prático seja 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 (CANDEIA, 2022, p.13).

Outro aspecto importante da boa gestão é o aumento da satisfação da equipe de saúde, o que, por consequência, também melhora a qualidade assistencial oferecida.

Profissionais bem treinados, valorizados e que atuam em ambientes seguros e organizados demonstram maior motivação e produtividade. A liderança participativa e a comunicação eficaz são estratégias de gestão que fortalecem o engajamento dos colaboradores e reduzem índices de rotatividade e absenteísmo. A equipe satisfeita, portanto, consegue oferecer um atendimento mais humanizado e eficiente, impactando positivamente na experiência dos pacientes (Silva & Pereira, 2020).

A gestão de qualidade em saúde favorece a criação de uma cultura de melhoria contínua, onde tanto pacientes quanto profissionais são beneficiados.

A adoção de métodos de avaliação, como auditorias internas e pesquisas de satisfação, permite a identificação de pontos de melhoria e a construção de estratégias mais efetivas. Com isso, a instituição de saúde se torna mais competitiva e confiável, elevando seus padrões de cuidado e fortalecendo sua reputação no mercado. Essa busca constante pela excelência é impulsionada por gestores que reconhecem a importância de investir em inovação e capacitação (Portela *et al.*, 2018).

Redução de erros e eventos adversos

Com práticas de gestão focadas na segurança do paciente, os profissionais passam a atuar de maneira mais padronizada, o que reduz a variabilidade e melhora os resultados assistenciais.

Segundo Silva (2023). Estudos indicam que a adoção de auditorias do cuidado, aliadas à educação continuada, resultou em uma diminuição progressiva de notificações de eventos adversos, com uma redução de 77% entre 2020 e 2022, evitando aproximadamente R\$ 43 milhões em custos adicionais.

Marques (2023) a promoção de uma cultura de segurança, que estimula a notificação de eventos adversos sem medo de punições, contribui para a melhoria contínua da qualidade assistencial. Essas ações evidenciam a importância de uma gestão eficaz na prevenção de danos ao paciente e na otimização dos recursos hospitalares.

A liderança comprometida com a qualidade e a segurança estimula uma cultura organizacional de aprendizado e responsabilidade compartilhada. De acordo com Silva e (2020), gestores que investem em treinamentos e promovem o reporte de incidentes sem punições criam um ambiente mais transparente, permitindo a identificação precoce de riscos e a adoção de medidas corretivas.

“A promoção de uma cultura de segurança exige o engajamento da gestão hospitalar para incentivar o reporte de incidentes sem punições.” (SILVA. 2020, p. 910).

Essa abordagem preventiva fortalece a qualidade assistencial, reduzindo eventos adversos e aumentando a confiança dos pacientes nos serviços prestados.

Melhoria na comunicação e continuidade do cuidado

A gestão eficaz da qualidade assistencial impacta positivamente a comunicação e a continuidade do cuidado, elementos essenciais para a segurança e satisfação do paciente.

Castelo Polo (2023). Estudos indicam que a implementação de estratégias de comunicação Inter profissional, como reuniões regulares e utilização de tecnologias de informação, contribui para a redução de erros e melhora a coordenação entre as equipes de saúde.

Silva (2024). A continuidade do cuidado é fortalecida quando há integração entre os diferentes níveis de atenção, garantindo que o paciente receba acompanhamento contínuo e personalizado, o que resulta em melhores desfechos clínicos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos por meio da revisão integrativa da literatura permitiu constatar que a qualidade da gestão em enfermagem nos hospitais públicos está intrinsecamente associada à melhoria dos indicadores assistenciais, à segurança do paciente e à satisfação dos profissionais da saúde.

Podemos observar com o presente artigo que, nos contextos hospitalares onde se adota uma gestão estratégica, centrada em liderança efetiva, planejamento e comunicação, há maior efetividade na prestação do cuidado e racionalização dos recursos disponíveis.

Kurcgant (2016) enfatiza que a gestão em enfermagem requer não apenas competências técnicas e administrativas, mas também sensibilidade para compreender as dinâmicas humanas que permeiam o ambiente hospitalar, especialmente em instituições públicas, marcadas por sobrecarga de trabalho e escassez de recursos.

Essa perspectiva reforça a necessidade de o enfermeiro gestor atuar como facilitador do cuidado, articulando as demandas assistenciais com os objetivos institucionais.

Os resultados demonstraram que hospitais públicos que investem na capacitação gerencial de seus enfermeiros e na implementação de práticas organizacionais baseadas em teorias administrativas e de enfermagem apresentam maior eficiência na utilização de recursos, redução de erros e maior satisfação dos pacientes (Gasparino, 2023).

Isso se confirma na aplicação da Teoria do Autocuidado de Dorothea Orem, que, segundo Sousa (2021), permite que os enfermeiros avaliem com precisão as necessidades dos pacientes, promovendo sua autonomia e reduzindo o tempo de internação.

Adicionalmente, foi possível identificar que a liderança transformacional do enfermeiro gestor tem sido uma estratégia crucial para a formação de equipes coesas, engajadas e comprometidas com a qualidade assistencial (Nascimento, 2023).

Essa liderança está associada à melhoria do clima organizacional e ao aumento da produtividade da equipe, aspectos que se refletem diretamente na experiência do paciente.

A revisão também evidenciou desafios estruturais que limitam a efetividade da gestão em enfermagem, como o subdimensionamento de pessoal, a falta de formação específica na área gerencial e a comunicação intersetorial deficiente (Oliveira et al., 2021; Silva et al., 2022).

Tais fatores impactam negativamente a capacidade do enfermeiro gestor de tomar decisões estratégicas e conduzir a equipe de forma proativa.

Em contrapartida, a adoção de ferramentas de gestão da qualidade, como protocolos clínicos e indicadores de desempenho, mostrou-se eficaz na padronização de processos e na redução de eventos adversos (Silva & Cavalcanti, 2023).

Silva (2023) relata que a implementação sistemática de auditorias do cuidado possibilitou a redução de 77% nas notificações de eventos adversos em hospitais públicos, evidenciando o impacto direto da boa gestão na segurança do paciente.

Outro ponto relevante foi a constatação de que a gestão eficaz promove a melhoria da comunicação entre os membros da equipe multiprofissional, fortalecendo a continuidade do cuidado e minimizando falhas na assistência (Castelo Polo, 2023).

Essa integração favorece a resolução de conflitos e fortalece o trabalho em equipe, o que, segundo Silva (2019), é essencial para o enfrentamento dos desafios do ambiente hospitalar.

Por fim, a discussão demonstrou que o fortalecimento das competências gerenciais durante a formação acadêmica do enfermeiro é uma medida urgente e necessária.

Conforme apontado por Ferreira et al. (2019), ainda há lacunas entre o conteúdo teórico oferecido nas universidades e as exigências práticas do contexto hospitalar.

A promoção de programas de educação continuada e políticas institucionais que valorizem o papel do enfermeiro gestor são, portanto, estratégias fundamentais para consolidar uma gestão de qualidade no SUS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada neste estudo permitiu concluir que a qualidade da gestão em enfermagem nos hospitais públicos constitui um dos pilares fundamentais para a promoção de uma assistência segura, humanizada e eficiente aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS).

Sob esse prisma, a atuação do enfermeiro gestor, alicerçada em competências como liderança, planejamento estratégico, comunicação eficaz e tomada de decisão baseada em evidências, mostrou-se determinante para a melhoria dos processos assistenciais e a otimização dos recursos disponíveis.

Constatou-se que uma gestão eficiente não apenas contribui para a redução de eventos adversos e a melhoria da satisfação do paciente, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador para os profissionais de saúde.

Assim, a liderança participativa do enfermeiro gestor fortalece o engajamento da equipe, favorecendo a cultura de segurança, a continuidade do cuidado e a resolutividade dos serviços de saúde.

Entretanto, a pesquisa também evidenciou que diversos desafios ainda comprometem a efetividade da gestão em enfermagem nos hospitais públicos, tais como: a sobrecarga de trabalho, o dimensionamento inadequado de pessoal, as limitações orçamentárias e a carência de formação específica em gestão.

Esses entraves exigem do enfermeiro gestor habilidades ampliadas e atuação estratégica para superá-los e garantir a qualidade assistencial.

Dessa forma, torna-se indispensável o investimento contínuo na capacitação gerencial dos enfermeiros, seja por meio da formação acadêmica, seja por programas institucionais de educação permanente. Além disso, recomenda-se que políticas públicas valorizem e fortaleçam o papel do enfermeiro gestor, reconhecendo sua função como elemento central na estrutura organizacional hospitalar e na consolidação de um SUS mais eficiente, acessível e seguro.

Conclui-se, portanto, que a gestão em enfermagem, quando eficaz e integrada às necessidades da equipe e dos pacientes, é capaz de transformar positivamente o cenário hospitalar público, promovendo não apenas melhores resultados clínicos, mas também uma assistência pautada na ética, na humanização e na excelência do cuidado.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, Simone Coelho *et al.* O cotidiano da liderança do enfermeiro no ambiente hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 48, n. 5, p. 740–747, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/SbJpDFgW5HJZ8HLfGx6ZbNc/>>. Acesso em: 20 abr. 2025.

BACKES, Dirce Stein; PRADO, Marta Lenise do; MENEZES, Miriam de Oliveira; FER-NANDES, Gabriela; SOUZA, Michele de; FERRAZ, Fernanda. A gestão participativa no contexto hospitalar: utopia ou realidade possível? **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 68, n. 4, p. 633–639, jul./ago. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/ZtmzbdKQJnYTZLBHsPthXrr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BERTOCHI, Gabriela; NICODEM, Vanessa Moser; MARTINS, Ana Maria. Teorias administrativas e suas influências na enfermagem. **Revista APEU/SMO**, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/apemusmo/article/view/26341/15663>>. Acesso em: 17 mar. 2025.

BITENCOURT, Grazielle Ribeiro; SOUZA, Priscilla Alfradique de. **Teorias de enfermagem e correlações para o processo de enfermagem**. 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/384028200_TEORIAS_DE_ENFERMAGEM_E_CORRELACOES_PARA_O_PROCESSO_DE_ENFERMAGEM>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, p. 37-38, 9 nov. 2001. Disponível em: <<https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces032003.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais da educação básica**. Brasília, DF: MEC, SEB, 2013. 562 p. ISBN 978-85-7783-136-4. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/media/seb/pdf/d_c_n_educacao_basica_nova.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Documento de referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente**. Fundação Oswaldo Cruz; Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. Disponível em: <https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/documento_referencia_programa_nacional_seguranca.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 529, de 1º de abril de 2013. Institui o Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNP). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 abr. 2013. Disponível em: <https://bvsm.sau.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt0529_01_04_2013.html>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Estabelece Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2025.

BURMESTER, H. Gestão de pessoas na saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, p. 60-73, out./dez. 2017. Disponível em: <<https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/60/73>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

CAMPOS, Bruna Santos; ALMEIDA, Jackson Cordeiro de; PINTO, Emanuel Vieira. Contribuição do enfermeiro na gestão hospitalar brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 12, p. 640–658, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i12.17328. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17328>>. Acesso em: 31 mar. 2025.

CANDEIA, Raíssa Cristina de Freitas; FONSECA, Wallace Kevellyn Machado; ALVES, Alexandre Moreira; SOUSA, Saulo Saturnino de. Atuação do enfermeiro na gestão hospitalar na contemporaneidade. **Real: Revista de Enfermagem do Instituto de Ciências da Saúde**, v. 1, 2022. Disponível em: <<https://revistas.icesp.br/index.php/Real/article/view/4008>>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CARPEJANI, Eduardo; SOUZA, Danielle Thais Barros de. **Teoria geral da administração**. Aracaju: UNIT, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Livro_NOVO_Teoria_Geral_da_Administracao.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2025.

CASTELO POLO, Raquel Bomfim *et al.* Estratégias para melhora da comunicação interprofissional na Atenção Primária à Saúde: revisão integrativa. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, v. 13, n. 3, p. 6146, 2023. Disponível em: <<https://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/enfer/article/view/6146>>. Acesso em: 29 abr. 2025.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. **Política Nacional de Humanização**. Brasília, 2004. Disponível em: <<https://consultapublica.cofen.gov.br/cofen/30/proposicao>>. Acesso em: 26 abr. 2025.

COFEN. **Resolução COFEN nº 564/2017**. Aprova as diretrizes para a organização da assistência de enfermagem. Cofen, 2017. Disponível em: <<https://www.cofen.gov.br>>. Acesso em: 06 mar. 2025.

COSTA, Amanda Luíza da *et al.* Aplicabilidade da Sistematização da Assistência de Enfermagem: dificuldades e facilidades na percepção dos profissionais. **Revista Saúde Coletiva**, v. 10, n. 59, p. 4-9, 2020. Disponível em: <<https://revistasaudefcoletiva.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1735>>. Acesso em: 20 abr. 2025.

COSTA, Rafaela Lira Mendes; SANTOS, Regina Maria dos; COSTA, Laís de Miranda Crispim. Autonomia profissional da enfermagem em tempos de pandemia. **SciELO Preprints**, 2021. Disponível em: <<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1799/version/1910>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ERDMANN, A. L.; BÜSCHER, A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 341–347, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-21002010000300002>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

FERREIRA, Hugo Souto; TEIXEIRA, Modolo; GIACOMINI, Aparecida; ALVES, Roberta; SOUZA, Gleriano; CHAVES, Dias Pedreschi. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 40, 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rgenf/article/view/93531>>. Acesso em: 26 abr. 2025.

FURTADO, Angelina Monteiro; FERNANDES, Bruna Karen Cavalcante; GALIZA, Francisca Tereza de; NOGUEIRA, Jéssica de Menezes. **Cuidado de enfermagem à pessoa idosa com fragilidade fundamentada na teoria de Virginia Henderson**. In: PROENF C3V3. Artmed Panamericana, 2021. Disponível em: <https://portal.secad.artmed.com.br/doi/artigo/cuidado-de-enfermagem-a-pessoa-idosa-com-fragilidade-fundamentado-na-teoria-de-virginia-henderson?utm_source>. Acesso em: 29 abr. 2025.

GASPARINO, Renata Cristina; FERREIRA, Thelen Daiana Mendonça; BERNARDES, Andrea. A importância da liderança em enfermagem para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável. **Jornal de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas**, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/11956/8139>>. Acesso em: 19 mar. 2025.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. São Paulo: Editora Guanabara Koogan, 2016. Disponível em: <C:/Users/Not2/Downloads/Gerenciamento%20em%20Enfermagem%20-%20Kurcgant.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2025.

LABADESSA, E.; ROSINI, A. M.; PALMISANO, A.; MAGEIRA CONCEIÇÃO, M. Boa governança hospitalar: ajustes planejados para resultados na melhoria do atendimento público aos pacientes. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, p. e1587, 2021. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/1587>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

LEVACHOF, Renata Christine Quintella; MARTINS, Aline de Carvalho; BARROS, Geiza Martins. Tecnologias não invasivas de cuidado de enfermagem fundamentadas na teoria ambientalista de Florence Nightingale. **Global Academic Nursing Journal**, v. 2, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.globalacademicnursing.com/index.php/globacadnurs/article/view/57?utm_source>. Acesso em: 29 abr. 2025.

MARQUES, Silvia; ROSSETTO, Maite; SOUZA, Sarah. Cultura de segurança na Alice: notificação de eventos adversos contribui com melhoria dos atendimentos. **Time de Saúde**, 21 jun. 2023. Disponível em: <<https://timedesaude.com.br/artigos/cultura-de-seguranca-na-alice-notificacao-de-eventos-adversos-contribui-com-melhoria-dos-atendimentos/>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Tay-lor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/>>. Acesso em: 19 mar. 2025.

MENDES, Eugênio Vilaça. **A organização da saúde no nível local**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), 2017. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cid-14901>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MENEGON, Fernando Henrique Antunes *et al.* Envolvimento do enfermeiro na tomada de decisão no ambiente hospitalar: revisão integrativa da literatura. **Journal of Nursing and Health**, v. 12, n. 1, p. 2212121653, jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.15210/jonah.v12i1.21653>. Acesso em: 29 abr. 2025.

NASCIMENTO, Thiago Ruam *et al.* O papel do enfermeiro no processo de gestão hospitalar: uma revisão integrativa. **Revista Foco**, v. 16, n. 9, 2023. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3067>>. Acesso em: 11 mar. 2025.

OLIVEIRA, Carla Fernanda de *et al.* Carga de trabalho e dimensionamento de pessoal de enfermagem em unidades hospitalares. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42, e20190363, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/bNCNmx8B8ffZFyWZfCG9WLM>>. Acesso em: 18 abr. 2025.

PORTELA, M. C.; LIMA, S.; MARTINS, M. **Qualidade em saúde: uma abordagem para gestores e profissionais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2018.

QUEIRÓ, Paulo Joaquim Pina *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 26, e20210070, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL>>. Acesso em: 18 abr. 2025.

RODRIGUES, Welligton Pereira *et al.* A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. **Revista Saúde em Foco**, v. 11, p. 382–383, 2019. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SILVA, A. E. B. C.; HADDAD, M. D. C. L. Cultura de segurança do paciente em hospitais brasileiros: desafios para a gestão. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 124, p. 906-918, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/8dYw7z6Y5F7y9QjL5Y5gJ6/?lang=pt>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, F. G. S.; CAVALCANTI, P. de A. L. O impacto do uso de ferramentas de gestão de qualidade da assistência aos pacientes: revisão integrativa. **Revista Remecs - Revista Multi-disciplinar de Estudos Científicos em Saúde**, p. 70, 2023. Disponível em: <<https://revistaremeccs.com.br/index.php/remecs/article/view/1483>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis da *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 26, e20210070, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt>>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis da *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 26, e20210070, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SILVA, José Antonio da *et al.* O uso de tecnologias digitais na gestão pública em saúde e os seus impactos para a qualidade dos serviços. **Revista CPAQV - Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida**, v. 16, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36692/V16N2-150R>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SILVA, Maria Aparecida da. A flexibilidade no gerenciamento de equipes de enfermagem: desafios e estratégias. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 76, n. 3, p. 123-130, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0734>>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SILVA, Maria C. *et al.* A Teoria do Autocuidado de Orem e sua utilização em dissertações e teses brasileiras: uma revisão bibliométrica. **Revista Nursing**, v. 25, n. 288, 2022. Disponível em: <<https://revistanursing.com.br>>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SILVA, Rogério Ferreira da; COSTA, Paula Costa Drumond; ROCCO, Sandra. Auditoria do cuidado como solução para gestão de eventos hospitalares. **Qualirede**, 2023. Disponível em: <<https://www.qualirede.com.br/blog/auditoria-do-cuidado-como-solucao-para-gestao-de-eventos-hospitalares/>>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SIQUEIRA, C. S. F. *et al.* Implementação de protocolos de segurança do paciente: impactos na qualidade assistencial. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 72, n. 3, p. 760-766, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/>>. Acesso em: 27 abr. 2025

SOUSA, Amanda L.; SANTOS, Juliana M.; ALMEIDA, Paula F. Aplicação da Teoria do Autocuidado na Sistematização da Assistência de Enfermagem à Pessoa com Diabetes: um relato de experiência. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 2021. Disponível em: <<https://www.editoracientifica.com.br>>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SOUZA, L. A. *et al.* Planejamento estratégico na gestão de enfermagem: reflexos pós-pandemia. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 76, n. 1, p. 1-8, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br>>. Acesso em: 26 abr. 2025.

VAZ, Ivo Filipe Mendes. **Tecnologias de informação e comunicação na gestão em enfermagem**. 2020. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstreams/b0729692-15c1-45dc-a300-259964d7bb9c/download>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

VILLAR, Vanessa Cristina Felipe Lopes; DUARTE, Sabrina da Costa Machado; MARTINS, Mônica. Segurança do paciente no cuidado hospitalar: uma revisão sobre a perspectiva do paciente. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 12, e00223019, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/Yj4QxnXJxJbsVhrrrCQwQr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 24 abr. 2025.