

Compreendendo a Gerência de Enfermagem de um hospital público: um relato de experiência

Understanding the Nursing Management of a public hospital: an experience report

Entendiendo la Gestión de Enfermería en un hospital público: relato de una experiencia

DOI: 10.5281/zenodo.14755460

Recebido: 07 jan 2025

Aprovado: 16 jan 2025

Michele Cabral Lima

Graduanda em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0009-5691-0824>

E-mail: xmcabral7@gmail.com

Maria Victória Pereira Veloso

Graduanda em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-2857-6506>

E-mail: mavipveloso@gmail.com

Fabiana Batista Ribeiro

Graduanda em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-1709-6562>

E-mail: fabianabatistaa98@gmail.com

Maria Eduarda Soares Frota

Graduanda em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5015-9971>

E-mail: mariaeduardasoft@live.com

Yuri de Oliveira Nascimento

Graduando em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-6001-0814>

E-mail: yurionascimento21@gmail.com

Domicio Lima da Silveira Júnior

Graduando em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-9651-8714>E-mail: domiciolimajr@outlook.com**Victor Augusto Fontenelle Ramos Monteiro**

Graduando em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-0214-0068>E-mail: vaframasm@aluno.uespi.br**Lana Ravena Souza Benvindo**

Graduanda em Enfermagem

Instituição de formação: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Teresina – Piauí, Brasil

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-6589-3331>E-mail: lanaravenaa11@gmail.com**RESUMO**

A função administrativa do enfermeiro gerente é multifacetada e abrange desde a gestão de recursos materiais e humanos até aspectos de liderança e desenvolvimento profissional dos colaboradores. O objetivo do presente estudo é relatar a experiência de acadêmicos de enfermagem em uma visita técnica hospital público de grande porte para entrevistar o enfermeiro gerente. Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, do tipo relato de experiência, baseado na vivência de uma atividade prática desenvolvida durante a disciplina de Administração da Assistência de Enfermagem, componente curricular do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública do nordeste do Brasil, concretizada na visita técnica em um hospital público de ensino para a realização de uma entrevista com o enfermeiro gerente, a qual aconteceu no dia 01 de abril de 2024, no qual os acadêmicos realizaram uma entrevista conjunta para entender as funções exercidas, dificuldades, processo de decisão e gestão de conflitos, e a dinâmica de trabalho enfrentada pelo mesmo. Sendo assim, a experiência da visita técnica e da entrevista com o enfermeiro gerente, proporcionada pela atividade prática da disciplina de Administração em Enfermagem, evidencia a relevância da gerência de enfermagem na organização estrutural e técnica dos Estabelecimentos de Assistência à Saúde (EAS), por meio da realização de funções administrativas, do planejamento, do poder decisório e do gerenciamento de conflitos e de recursos humanos, bem como o exercício da responsabilidade técnica, fundamentados nos princípios e valores éticos da profissão.

Palavras-chave: Enfermagem; Gestão em Saúde; Estudantes de Enfermagem.

ABSTRACT

The administrative function of the nurse manager is multifaceted and ranges from the management of material and human resources to aspects of leadership and professional development of employees. The objective of this study is to report the experience of nursing students in a technical visit to a large public hospital to interview the nurse manager. This is a descriptive study, with a qualitative approach, of the experience report type, based on the experience of a practical activity developed during the Nursing Care Administration discipline, a curricular component of the undergraduate nursing course at a public university in northeastern Brazil, carried out in the technical visit to a public teaching hospital to conduct an interview with the nurse manager, which took place on April 1, 2024, in which the students conducted a joint interview to understand the functions performed, difficulties, decision-making process and conflict management, and the work dynamics faced by the same. Therefore, the experience of the technical visit and the interview with the nurse manager, provided by the practical activity of the

Nursing Administration discipline, highlights the relevance of nursing management in the structural and technical organization of Health Care Establishments (EAS), through the performance of administrative functions, planning, decision-making power and management of conflicts and human resources, as well as the exercise of technical responsibility, based on the ethical principles and values of the profession.

Keywords: Nursing; Health Management; Students, Nursing.

RESUMEN

La función administrativa del gerente de enfermería es multifacética y abarca desde la gestión de recursos materiales y humanos hasta aspectos de liderazgo y desarrollo profesional de los empleados. El objetivo de este estudio es relatar la experiencia de estudiantes de enfermería en una visita técnica a un gran hospital público para entrevistar a la enfermera gerente. Se trata de un estudio descriptivo, con enfoque cualitativo, del tipo relato de experiencia, basado en la vivencia de una actividad práctica desarrollada durante la disciplina Administración del Cuidado de Enfermería, componente curricular de la carrera de pregrado en enfermería de una universidad pública del nordeste. Brasil, materializado en la visita técnica a un hospital público docente para realizar una entrevista con el enfermero gerente, que tuvo lugar el 1 de abril de 2024, en la que los académicos realizaron una entrevista conjunta para comprender las funciones desempeñadas, dificultades, proceso de toma de decisiones. y la gestión de conflictos, y la dinámica de trabajo a la que se enfrentan los mismos. Por lo tanto, la experiencia de la visita técnica y la entrevista con la enfermera gestora, proporcionada por la actividad práctica de la disciplina Administración de Enfermería, destaca la relevancia de la gestión de enfermería en la organización estructural y técnica de los Establecimientos de Atención a la Salud (EAS), a través de la desempeño de funciones administrativas, de planeación, de poder de decisión y de gestión de conflictos y de recursos humanos, así como el ejercicio de la responsabilidad técnica, con fundamento en los principios y valores éticos de la profesión.

Palabras clave: Enfermería; Gestión en Salud; Estudiantes de Enfermería.

1. INTRODUÇÃO

A função administrativa do enfermeiro gerente é multifacetada e abrange desde a gestão de recursos materiais e humanos até aspectos de liderança e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Essa ampla atuação reflete a complexidade das responsabilidades do enfermeiro gestor na gestão operacional e administrativa (Avelino *et al.*, 2021).

A gestão em enfermagem exige que o profissional tenha algumas competências específicas, a exemplo da liderança, coordenação, planejamento e direção, haja vista que o gerente de enfermagem assume papel importante no âmbito hospitalar, além de ter competências para tomar decisões que podem influenciar em questões administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, com a finalidade essencial de fornecer um atendimento de qualidade (Mendes *et al.*, 2022).

Além disso, o papel fundamental do enfermeiro gestor na segurança dos cuidados de saúde, na promoção de uma cultura de segurança nas equipes e no desenvolvimento contínuo a partir dos erros e eventos adversos evidencia a relevância das funções administrativas desse profissional não apenas para a organização e eficiência dos serviços de enfermagem, mas também para a qualidade e segurança do cuidado ao paciente e o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Sousa *et al.*, 2021).

Dessa forma, é fundamental que enfermeiros inseridos em uma posição de gerência de enfermagem dentro de um serviço de saúde tenham ciência das atribuições e necessidades que o cargo exige. Sendo assim, a oportunidade de uma imersão nesse contexto, ainda na graduação, possibilita a consolidação de conhecimentos teóricos, a compreensão das complexidades e desafios enfrentados na gestão de enfermagem, além da familiarização com o ambiente prático, fortalecendo habilidades como a análise crítica, o entendimento e solução de imbróglis e o desenvolvimento de ações de educação inerentes ao cargo de gerência de enfermagem.

Portanto, o objetivo do presente estudo é relatar a experiência de acadêmicos de enfermagem em uma visita técnica hospital público de grande porte para entrevistar o enfermeiro gerente.

2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, do tipo relato de experiência, baseado na vivência de uma atividade prática desenvolvida durante a disciplina de Administração da Assistência de Enfermagem, componente curricular do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública do nordeste do Brasil, concretizada na visita técnica em um hospital público de ensino para a realização de uma entrevista com o enfermeiro gerente.

A instituição de saúde em questão é um hospital escola público e estadual, o qual destaca-se como um dos maiores e mais bem equipados da região Meio-Norte do país, oferecendo serviços que abrangem desde o ambulatório até internações em suas 14 clínicas especializadas e 4 Unidades de Terapia Intensiva, tornando-se ideal o contato com o Enfermeiro Gerente, visto que se trata de um hospital de grande porte e que apresenta uma grande quantidade de profissionais de enfermagem distribuídos em setores diferentes com diversas demandas (Hospital Getúlio Vargas, 2024).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A visita técnica aconteceu no dia 01 de abril de 2024, no qual os acadêmicos realizaram uma entrevista conjunta com o Enfermeiro Gerente para entender as funções exercidas, dificuldades, processo de decisão e gestão de conflitos, e a dinâmica de trabalho enfrentada pelo mesmo.

O enfermeiro gerente entrevistado discutiu aspectos essenciais sobre o planejamento e o dimensionamento da assistência. Ele enfatizou sua articulação com a supervisão de enfermagem para elaborar o planejamento da assistência com base na classificação de risco. Como ferramentas essenciais nesse processo, destacou o uso de Resoluções da Diretoria Colegiada (RDCs), de Resoluções do Conselho

Federal de Enfermagem e da escala de Fugulin, visando dimensionar e quantificar as necessidades de trabalho em cada setor.

Ressaltou que cada local tem um perfil diferente e uma quantidade de profissionais da enfermagem diferente, influenciando diretamente as estratégias de planejamento. Nesse sentido, o enfermeiro explicou que esse planejamento envolve desde a solicitação de profissionais até a comunicação com a Secretaria de Saúde do Estado, visando melhorar o direcionamento dos recursos com base em justificativas sólidas. Também mencionou como responsabilidade o planejamento da escala de enfermagem, embasada na comunicação com a supervisão.

O profissional também salientou como competência administrativa a provisão e aquisição de insumos e equipamentos, explicitando sua participação ativa no processo estrutural de montagem do setor, colaborando com engenheiros para garantir o funcionamento eficiente dos setores de enfermagem. Esse envolvimento não se limita apenas à montagem física dos ambientes, mas também inclui a tomada de decisões estratégicas, como a aprovação de termos de referência e aquisição de insumos específicos.

Para Chiavenato (2016), “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los. É um modelo teórico para a ação futura”. Ele não apenas envolve a coordenação de recursos e ações, mas também orienta a direção, supervisão e avaliação das atividades da equipe de enfermagem. O planejamento não é apenas uma resposta a problemas, mas também uma estratégia para manter situações desejáveis e antecipar mudanças, promovendo uma abordagem analítica e objetiva para alcançar resultados efetivos (Gama, 2021).

Durante a entrevista, o enfermeiro posicionou que a elaboração de atividades e situações no processo de enfermagem é realizada de acordo com as necessidades de cada setor. Por exemplo, no hospital são realizadas atividades de educação permanente, mas cada setor é atendido conforme sua demanda específica pelo Núcleo de Educação Permanente (NEP). Embora o planejamento de atividades passe pela gerência de enfermagem, as atividades - que tem um cronograma para realização pertinente às necessidades do setor no período de um ano - esta é uma função do NEP.

O entrevistado pontua, ainda, que o envolvimento da gerência se dá em condições específicas. Por exemplo, caso a taxa de infecções do hospital suba significativamente em dois meses, este vai investigar, junto ao setor responsável, as possíveis causas, como falta de insumos, ou falta de adesão às práticas seguras por parte dos profissionais. Com base nisso, feita a identificação da causa, é trabalhado o direcionamento da solução.

A tomada de decisão compartilhada dentro dos serviços de saúde, se revela como um importante elemento para uma gestão eficiente. Quando um gestor divide com o resto da equipe o processo decisório

a respeito de uma demanda a ser atendida, sentimentos positivos, como ideal de pertencimento e responsabilidade, afloram-se na equipe, aumentando a satisfação no ambiente laboral e humanizando a figura do gestor (Rocha; Munari; Ribeiro; Rego, 2017).

Ao ser questionado sobre o processo de tomada de decisões que permeia o seu trabalho enquanto enfermeiro gerente, o entrevistado enaltece o modelo de tomada de decisão compartilhada e a importância de conhecer e vivenciar a rotina de trabalho dos diferentes setores do hospital, explicando não existir um protocolo padrão que direcione o processo decisório dentro do serviço, mas sim, a análise individual de cada demanda a ser trabalhada pela gestão.

Na prática, o enfermeiro revela que sempre faz o exercício de ampliar a sua visão para além do cargo de gestão, dessa forma, tentando analisar as situações pela perspectiva das pessoas que são ou serão afetadas pela decisão que deve ser tomada, além de incluí-las na tomada de decisão, o que aumenta a eficácia da resolutividade da questão apurada e promove intervenções verdadeiramente benéficas para o serviço.

A capacidade de gerenciar conflitos se revela como uma competência inerente ao trabalho do enfermeiro, não sendo exclusiva apenas dos garçons de gestão. O enfermeiro assistencial é responsável por liderar uma equipe de técnicos e auxiliares de enfermagem, em maior escala, o enfermeiro gerente e responsável pela gestão de toda a equipe de enfermagem de uma instituição de saúde, nesse contexto, saber ouvir, negociar e ter senso de justiça, são características cruciais para o enfermeiro no momento de gerenciar um conflito (Osugui *et al.*, 2020).

O entrevistado pontua que situações de conflito são intrínsecas das relações humanas, nesse sentido, ele afirma que o gerenciamento de conflitos acontece de forma individualizada para cada situação analisada. Enquanto gerente de enfermagem, o entrevistado esclarece que a ouvidoria da instituição é o local de recebimento do maior número de reclamações dos funcionários, a partir do recebimento dessas demandas, a ouvidoria realiza uma triagem de todas as notificações recebidas e estabelece aquelas que necessitam verdadeiramente da intervenção do gestor.

Após recebida a reclamação, o enfermeiro gerente dá início ao processo de apuração dos fatos que permeiam a situação conflituosa, bem como, conversa, separadamente, com cada uma das partes envolvidas. Após esse processo de análise, as decisões são tomadas com base nos princípios da imparcialidade e da justiça, prezando sempre pelo bom funcionamento do serviço e pela satisfação pessoal dos funcionários, afastando o caráter punitivo das intervenções que foram escolhidas para o conflito a ser gerenciado.

Em seu estudo, Tironi et al. (2017) analisa a magnitude das atribuições do cargo de gerente de enfermagem, dando destaque para as funções de representação institucional, gerenciamento da assistência de enfermagem e gerenciamento de recursos. Quando detalhada a função de gerenciamento da assistência de enfermagem, observa-se o papel do gerente de enfermagem na fiscalização técnica das ações realizadas pela equipe de enfermagem na assistência aos pacientes, sendo função do gerente zelar pela qualidade da assistência prestada e também promover ações de educação continuada, voltadas para a qualificação constantes dos membros da equipe de enfermagem da instituição.

Em relação à divisão de funções entre gerenciamento e responsabilidade técnica, o enfermeiro menciona que não há uma distinção clara, ou seja, não há uma separação específica de horas dedicadas a cada uma dessas responsabilidades. Quanto à remuneração, ele explica que para cargos administrativos, o salário base é o mesmo do enfermeiro assistencial, com um acréscimo por gratificação. Sobre a carga horária, está vinculada ao contrato de trabalho, geralmente de 30 horas, mas pode variar dependendo da função administrativa assumida, podendo ser mais extensa na prática.

O enfermeiro também abordou as dificuldades de gerenciar equipes, especialmente devido ao grande número de profissionais. Ele destaca a experiência anterior como enfermeiro assistencial na instituição, que lhe proporcionou um conhecimento da dinâmica dos setores e serviços, assim como das necessidades específicas de cada área. Além disso, enfatiza a importância de estabelecer e manter canais eficazes de comunicação e colaboração com outros profissionais de saúde, visando uma abordagem interdisciplinar na gestão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, a experiência da visita técnica e da entrevista com o enfermeiro gerente de um hospital público, proporcionada pela atividade prática da disciplina de Administração em Enfermagem, evidencia a relevância da gerência de enfermagem na organização estrutural e técnica dos Estabelecimentos de Assistência à Saúde (EAS), por meio da realização de funções administrativas, do planejamento, do poder decisório e do gerenciamento de conflitos e de recursos humanos, bem como o exercício da responsabilidade técnica, fundamentados nos princípios e valores éticos da profissão.

Portanto, a prática contribuiu para a consolidação da base teórica acerca das funções do enfermeiro gerente, por intermédio da metodologia ativa, que favoreceu o aprofundamento da temática vista em sala de aula, bem como a familiaridade com o perfil de gerente flexível e democrático assumido pelo profissional e o desenvolvimento de habilidades comunicativas e cooperativas.

REFERÊNCIAS

- AVELINO, E. *et al.* Gerenciamento de enfermagem no serviço hospitalar: desafios e potencialidades. **Saúde Coletiva**, Barueri, v. 11, n. 63, p. 5350–5361, 6 abr. 2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações** - 3ª Ed. Ed. Elsevier – Campus, Rio de Janeiro. 2016.
- GAMA, Bernadete Marinho Bara De Martins. As Funções Administrativas e o Planejamento em Enfermagem. In: **Administração da Assistência de Enfermagem**. Minas Gerais, 10 jun. 2021. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/admenf//files/2019/02/Aulas-9-e-10-As-fun%c3%a7%c3%b5es-administrativas-e-o-Planejamento-em-Enfermagem.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- MENDES, W. de P.; GOMES, T. B. .; NUNES , J. S. .; RODRIGUES, T. F. .; GOMES, G. V. .; FERREIRA, S. da S.; BARROS, P. S.; ABREU, V. P. L. .; LIMA, T. O. S. .; ABRÃO, R. K. Nurse managerial skills in the hospital environment: a narrative review. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. e13811426742, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i4.26742. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26742>. Acesso em: 10 apr. 2024.
- OSUGUI, Denise Maria *et al.* NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS COMO COMPETÊNCIA DO ENFERMEIRO. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 34, n. 1, p. 1-10, 14 jul. 2020. Revista Baiana de Enfermagem. <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v34.36035>.
- ROCHA, B. S.; MUNARI, D. B.; RIBEIRO, L. C. M.; REGO, P. G. Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa - ação: revisão integrativa **Rev. Eletr. Enf**, v. 19: a. 41, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v19.46827>
- SOUSA, P. K. *et al.* Desafios e estratégias vivenciadas pelo enfermeiro nas atividades gerenciais em unidades hospitalares. **Gestão e saúde**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 75-89, 8 abr. 2021.
- TIRONI NM *et al.* Atribuições e competências do gerente de enfermagem: pesquisa descritiva exploratória. **Online braz j nurs**, v. 16, n. 1, p. 130-139, 2017.