



ENFERMAGEM NA GESTÃO HOSPITALAR E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS

Luzimar Sousa Barbosa Santos¹

Karla Maria Hott¹

Marcia Conceição correia de Oliveira¹

Pollyanna Vieira Assis da Costa Camargo¹

ORIENTADORA: Mislene Aparecida de Oliveira Persilva²

COORIENTADORA: Débora Cristine Gomes Pinto³

RESUMO:

O presente artigo estuda a importância da Gestão Hospitalar e os Desafios enfrentados pelos Enfermeiros que desempenham funções de gestão em hospitais. Os conceitos de gestão hospitalar, o papel da enfermagem na gestão hospitalar e as competências destes enfermeiros, a gestão hospitalar envolve a administração de finanças, organização de processos, controle de agendas, recursos humanos e equipamentos, bem como o bem-estar dos pacientes, uma vez que, a complexidade da gestão hospitalar exige que os gestores sejam altamente capacitados, pois as mudanças nos cenários de gestão têm demandado formas sofisticadas de desempenho. Daí surge o objetivo da investigação, identificar os desafios do Enfermeiro no exercício da Gestão Hospitalar e este estudo ganha relevância na medida em que possibilita conhecer as necessidades na prática do enfermeiro para execução de gestão hospitalar. Foi utilizada abordagem qualitativa de revisão bibliográfica narrativa, analisando sete artigos relacionados ao tema e dentre os textos foram identificadas diversas competências necessárias para os enfermeiros na gestão hospitalar, como liderança, comunicação eficaz, flexibilidade, tomada de decisão baseada em análise e os principais enfrentamentos vivenciados pelos enfermeiros na gestão hospitalar incluem a escassez de pessoal e sobrecarga de trabalho, a pressão para reduzir custos, a adoção de tecnologia e registros eletrônicos, o gerenciamento de conflitos, a garantia de qualidade e segurança, mudanças nas regulamentações e normas e gerenciamento de recursos. Diante do resultado é possível destacar que a pesquisa contribui para uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados

¹ Graduandas do 8º período em Enfermagem pela Universidade Salgado de Oliveira Universo, Belo Horizonte- MG.

² Enfermeira e Mestre em Infectologia pela Faculdade de Medicina da UFMG. Especialista em Gestão em Saúde Pública. Especialista em Ostomias, Fístulas e Lesões Cutâneas. Orientadora e Professora do Centro Universitário UNIVERSO Belo Horizonte.

³ Docente, Mestre em Ciências da Saúde, com ênfase em Doenças Cardiovasculares, pela Faculdade de Medicina das Ciências Médicas, MBA em Gestão de Pessoas pela FGV, Especialista em Terapia Intensiva de Adultos e Estomaterapia (ambas pela UFMG).



pelos enfermeiros na gestão hospitalar e pode servir como base para futuros estudos e melhorias nessa área.

PALAVRAS CHAVES: Gestão Hospitalar. Competência Profissional. Enfermeiro. Gestor de Saúde.

ABSTRACT:

This article examines the importance of Hospital Management and the challenges faced by Nurses performing management roles in hospitals. Contextualizing the concepts of hospital management, the role of nursing in hospital management, and the competencies of these nurses, hospital management involves financial administration, process organization, schedule control, human resources, and equipment management, as well as the well-being of patients. Given the complexity of hospital management, it is required that managers be highly skilled, as changes in management scenarios have demanded sophisticated forms of performance. Hence, the research objective arises: to identify the challenges faced by Nurses in the practice of Hospital Management, and this study gains relevance in that it allows an understanding of the practical needs of nurses for the execution of hospital management. To achieve the objective, a qualitative integrative literature review approach was used, analyzing seven articles related to the topic. Among the texts read and analyzed, several competencies necessary for nurses in hospital management were identified, such as leadership, effective communication, flexibility, analysis-based decision-making, and the main challenges faced by nurses in hospital management, including staff shortages and workload, pressure to reduce costs, the adoption of technology and electronic records, conflict management, quality and safety assurance, changes in regulations and standards, effective communication, and resource management. In light of the results, it is possible to highlight the importance of hospital management and the challenges faced by nurses performing management functions in this environment. The research contributes to a deeper understanding of the challenges faced by nurses in hospital management and can serve as a basis for future studies and improvements in this area.

KEYWORDS: Hospital Management, Nurse Manager Professional Competence, Nurse Challenges in Hospital Management, Role of Nursing in Hospital Management.

RESUMEN:

El presente artículo examina la importancia de la Gestión Hospitalaria y los desafíos a los que se enfrentan las enfermeras que desempeñan funciones de gestión en hospitales. Se discuten los conceptos de gestión hospitalaria, el papel de la enfermería en la gestión hospitalaria y las competencias requeridas de estas enfermeras. La gestión hospitalaria implica la administración financiera, la organización de procesos, el control de horarios, la gestión de recursos humanos y equipos, así como el bienestar de los pacientes. La complejidad de la gestión hospitalaria requiere que los gestores tengan un alto nivel de habilidad, ya que los cambios en los escenarios de gestión han exigido formas sofisticadas de desempeño.

Por lo tanto, el objetivo de la investigación es identificar los desafíos a los que se enfrentan las enfermeras en la práctica de la Gestión Hospitalaria. Este estudio cobra relevancia, ya que nos permite comprender las necesidades en la práctica de la enfermera para la ejecución de la gestión hospitalaria. Se utilizó un enfoque cualitativo de revisión bibliográfica narrativa, analizando siete artículos relacionados con el tema. Entre los textos se identificaron varias competencias necesarias para las enfermeras en la gestión hospitalaria, como el liderazgo, la comunicación efectiva, la flexibilidad, la toma de decisiones basada en datos y los principales desafíos experimentados por las enfermeras en la gestión hospitalaria, que incluyen la escasez de personal y la carga de trabajo, la presión para reducir costos, la adopción de tecnología y registros electrónicos, la gestión de conflictos, la garantía de calidad y seguridad, cambios en las regulaciones y normas, y la gestión de recursos.

Basándonos en los resultados, es posible destacar que la investigación contribuye a una comprensión más profunda de los desafíos a los que se enfrentan las enfermeras en la gestión hospitalaria y puede servir como base para futuros estudios y mejoras en esta área.

PALABRAS CLAVE: Gestión Hospitalaria. Competencia Profesional. Enfermera. Gestor de Salud.

INTRODUÇÃO

A administração de um hospital em sua totalidade é de responsabilidade da gestão hospitalar, e o gestor atua para garantir tanto a qualidade infra estrutural da instituição, influenciando questões como a organização de processos, controle de agendas, pessoas e equipamentos quanto o bem-estar dos pacientes (GUERRA *et al.*, 2017).

Neste processo estão envolvidos: administração de finanças, alterações de funcionários nos postos de trabalho, transferência de pacientes entre salas e outros. À frente da diversidade das atribuições do gestor e da complexidade da gestão hospitalar, os desafios para uma gestão de qualidade e com eficiência são enormes, exigindo que os gestores sejam altamente capacitados. As atuais mudanças nos cenários de gestão têm demandado de sofisticadas formas de desempenho dos gestores para atender às necessidades organizacionais crescentes e complexas, trazendo com estas mudanças diversos desafios (GUERRA *et al.*, 2017).

É importante destacar que a gestão hospitalar é uma área dinâmica e complexa, e as competências requeridas podem variar de acordo com o contexto e as demandas específicas de cada instituição de saúde (ARAGÃO *et al.*, 2016).

SILVA *et al.*, (2019), em seu estudo enfatizam que a gestão hospitalar requer que as equipes compartilhem uma compreensão unificada dos objetivos institucionais, pois a ausência dessa coesão pode resultar em desentendimentos e choques de interesses. E que essas divergências podem levar à falta de estratégias organizacionais para o cuidado ao paciente.

Ainda, SILVA *et al.*, (2019), trazem a abordagem de que no século XXI, a gestão hospitalar no Brasil exige conhecimento especializado na administração de recursos humanos e físicos devido ao crescimento da demanda causado pelo aumento das doenças crônicas e da população idosa.

Vale ressaltar uma questão fundamental na gestão contemporânea, especialmente no contexto da saúde, onde as mudanças estão ocorrendo rapidamente: crescente complexidade das demandas organizacionais torna imperativo que os gestores desenvolvam habilidades cada vez mais sofisticadas para garantir a qualidade na gestão dos serviços de saúde. (TEÓFILO *et al.*, 2016).

Sendo assim, TEÓFILO *et al.*, (2016) reforça a busca pela definição precisa do que constitui qualidade gerencial é um desafio crucial, não apenas para acadêmicos, mas também para líderes e profissionais da área. A constante evolução da sociedade contemporânea está impactando o campo da saúde, e compreender as demandas desse ambiente dinâmico é essencial para garantir o melhor atendimento possível aos pacientes e a eficácia na gestão dos recursos disponíveis.

A dinâmica atual de mudanças exige que os gestores adotem abordagens mais sofisticadas para enfrentar as demandas organizacionais em constante crescimento e complexidade. Nesse contexto, surge um desafio em constante ascensão relacionado à definição precisa do conceito de qualidade na gestão. Isso tem incentivado acadêmicos, líderes e profissionais a reavaliar as definições e normas que vigoram na sociedade contemporânea. Além disso, é importante destacar que essas transformações também exercem influência sobre o setor de saúde (TEÓFILO *et al.*, 2016).

Para ARAGÃO *et al.*, (2016), o enfermeiro vem se preparando para adequar-se e desempenhar as responsabilidades administrativas nos estabelecimentos de saúde. Em seu artigo científico “Competências do enfermeiro na gestão hospitalar “,

os autores supracitados descrevem de forma reflexiva os desafios e suas consequências.

E neste mesmo estudo deixam evidente que a Enfermagem tem ampliado suas áreas de atuação, incluindo a administração e gestão hospitalar. O profissional encarregado dessas responsabilidades é conhecido como Enfermeiro Administrador, cujo papel principal envolve liderar equipes e atender às diversas necessidades da unidade de saúde, abrangendo pacientes, familiares, equipe de enfermagem, suprimentos, exames e outros. Sua missão é solucionar problemas e criar um ambiente de trabalho agradável (ARAGÃO *et al.*, 2016).

Em seu estudo CRUZ *et al.*, (2016), descrevem que o papel da enfermagem na gestão hospitalar envolve várias responsabilidades e funções essenciais. Algumas delas incluem Planejamento e Organização dos Cuidados, Liderança da Equipe de Enfermagem, Garantia da Qualidade e Segurança, Gerenciamento de Recursos, Comunicação Efetiva, Tomada de Decisões, Avaliação de Desempenho e Adaptação a mudanças.

A enfermagem desempenha uma função fundamental na gestão hospitalar, abrangendo uma ampla gama de responsabilidades. Isso inclui a coordenação e supervisão da equipe de enfermagem, a gestão de recursos humanos, a garantia da qualidade do atendimento, o planejamento e organização das atividades, a resolução de conflitos, o trabalho em equipe, a promoção da educação contínua, o gerenciamento do cuidado prestado a pacientes e a integração das perspectivas assistenciais e administrativas. Em resumo, o papel da enfermagem na gestão hospitalar é multifacetado, englobando desde a progressão das equipes até a garantia da qualidade dos serviços de saúde, e a harmonização das dimensões do cuidado clínico e da gestão administrativa (FERREIRA *et al.*, 2019)

Segundo FREIRE *et al.*, (2016), os enfermeiros desempenham um papel essencial na gestão hospitalar, envolvendo atividades gerenciais e assistenciais. Eles compreendem a dinâmica dos serviços hospitalares, gerenciam recursos como pessoal, materiais e financeiros, possuindo profundo conhecimento desses recursos. Além disso, participam ativamente da tomada de decisão relacionada à alocação de recursos institucionais. Suas competências estão interligadas às tarefas de cuidado

direto e indireto, ressaltando sua importância para garantir a qualidade da assistência em saúde no ambiente hospitalar.

“Os hospitais, como cenários de atuação da enfermagem, são estruturas complexas que promovem a recuperação da saúde dos pacientes, consumindo, para isso, recursos físicos, humanos, materiais e financeiros, sendo necessária a adequada alocação destes, mediante atividades de planejamento, distribuição e controle. Com os avanços científico-tecnológicos e o conseqüente aumento da complexidade dos cuidados e tratamentos, os custos com saúde vêm aumentando consideravelmente ao longo dos anos, à medida que os recursos tornam-se cada vez mais limitados, e os orçamentos, restritos.” (Freire *et al.*, 2016, p. 06).

De acordo com LESSA e SILVA. (2017), as competências essenciais para enfermeiros na gestão hospitalar incluem liderança, comunicação eficaz, flexibilidade para lidar com mudanças, tomada de decisão baseada em análise, visão estratégica alinhada com os objetivos da instituição, habilidades interpessoais para trabalho em equipe, inovação, conhecimento técnico sólido em enfermagem e empreendedorismo. Essas competências são fundamentais para garantir cuidados de alta qualidade e o sucesso da organização.

As competências são cruciais para garantir a eficácia da gestão hospitalar e a entrega de cuidados de saúde de alta qualidade, onde os enfermeiros devem possuir ao desempenhar funções de gestão em ambientes hospitalares. Isso inclui habilidades de liderança e gestão de equipes para coordenar eficazmente os recursos humanos, conhecimento em dimensionamento de pessoal para garantir a equipe adequada, a capacidade de promover a qualidade da assistência prestada aos pacientes, a habilidade na gestão de recursos financeiros e materiais para otimizar os recursos disponíveis (SILVA., 2019).

A autora complementa, que é de extremas importância o conhecimento em legislação e regulamentação de saúde para garantir o cumprimento das normas, destreza na comunicação para facilitar a colaboração entre a equipe, a capacidade de tomar decisões baseadas em evidências, competência em promover a humanização no atendimento, familiaridade com a acreditação hospitalar e certificação de qualidade para manter os padrões de excelência e, por fim, a habilidade na gestão de conflitos e resolução de problemas para lidar com desafios que possam surgir no ambiente hospitalar. (SILVA., 2019).

Considerando a perspectiva de SILVA. (2019), o gerenciamento do serviço de enfermagem é realizado pelo enfermeiro e muitas são as competências necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, tais como: conhecimentos específicos sobre gestão, liderança, atitudes, habilidades e comportamentos que dinamizem uma assistência com qualidade e eficácia, pois a gerência realizada de modo eficaz irá refletir na prestação do cuidado ao paciente.

Contudo, diante do exposto questiona-se: Quais são os principais desafios do Enfermeiro no exercício da Gestão Hospitalar?

O objetivo desse estudo é que, por meio de revisão bibliográfica seja possível identificar os principais desafios do Enfermeiro Gestor.

A escolha do tema se justifica por um desejo em aprofundar a compreensão sobre a Enfermagem na Gestão Hospitalar, identificar os desafios e evidenciá-los de tal forma, que possam ser utilizados como oportunidades de melhorias. Espera-se que a pesquisa traga contribuições diretas para a formação dos acadêmicos envolvidos e para a comunidade, leitores e pesquisadores. Considerando que a Enfermagem está inserida em várias ramificações da Gestão e que a Gestão de Enfermagem contribui diretamente na satisfação das pessoas atendidas pela instituição de saúde, logo é de suma importância que a referida gestão seja realizada de forma eficiente.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão narrativa que para sua elaboração foram utilizadas as seguintes etapas metodológicas: determinação do tema e objetivo da pesquisa, formulação de questionamentos a serem respondidos ou propostas a serem testadas, identificação e coleta de pesquisas relevantes, dentro dos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Para identificação do problema utilizou-se a seguinte pergunta norteadora: “Quais são os principais desafios do enfermeiro na gestão hospitalar?”

Para a realização do estudo foi elaborada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de selecionar artigos indexados ou catalogados, relacionados ao tema de interesse. Essa pesquisa foi realizada na Biblioteca Virtual em Saúde – BVS – BIREME, pelo acesso as bases eletrônicas de dados: LILACS (Literatura Latino

Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e BDENF (Base de Dados da Enfermagem). Também foi realizada a literatura cinzenta de artigos, diretrizes e guidelines referentes ao tema.

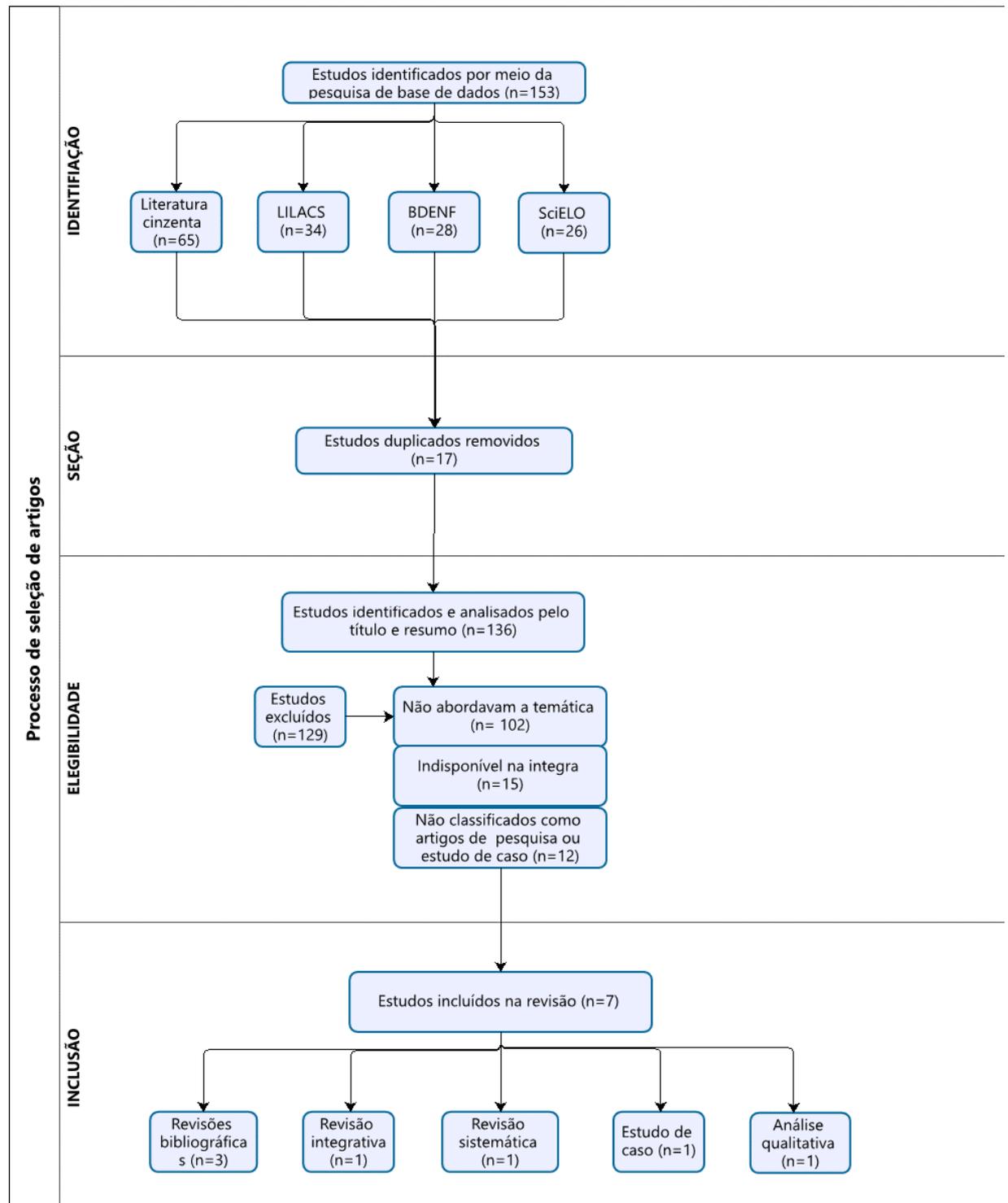
Para a busca bibliográfica foram utilizados os seguintes descritores; Gestão Hospitalar. Competência do Profissional. Enfermeiro. Gestor de Saúde.

Os critérios de inclusão utilizados para estabelecer a amostra foram: recorte temporal de 2016 a 2023; ser estudo original (pesquisa) ou estudo secundário (revisão) ou estudo de caso, de abordagem quantitativa ou qualitativa, publicado eletronicamente na íntegra, em periódico indexado, na forma de artigo, no idioma português.

Foram excluídos os relatos de experiência, cartas, editoriais, teses, dissertações, monografias, livros, trabalhos não relacionados com o escopo do estudo ou que não responderam as questões norteadoras desta revisão e a produção duplicada nas bases de dados pesquisadas. A seleção dos estudos seguiu as recomendações do checklist do *Statement for Reporting Systematic Review and Meta-Analyses of Studies* – PRISMA (GALVÃO, PANSANI, HARRAD, 2015), conforme a Figura 1.

A organização e análise dos estudos selecionados foram feitas a partir de um instrumento elaborado pelos pesquisadores, constituído pelos dados: título do artigo; autor; ano de publicação; país de realização da pesquisa; periódico; desenho de pesquisa; objetivo da pesquisa; principais resultados ou recomendações/conclusão. Cada estudo foi identificado por um código, composto pela letra E (estudo), seguida de um número arábico que variou de um a dez (E1, E2, E3...). Por se tratar de uma revisão narrativa da literatura, este estudo não necessitou da aprovação de Comitê de Ética em Pesquisa, contudo, foram considerados aspectos éticos como a citação dos autores nos artigos selecionados.

Figura 1: Diagrama seleção dos estudos



RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa nas bases de dados, considerando-se os critérios de inclusão e de exclusão, resultou na seleção inicial de 153 estudos, sendo o maior quantitativo identificado na base literatura cinzenta (n=65; 42,5%), seguido das LILACS (n=34; 22,2%), BDNF (n=26; 17,0 %) e SciELO (n=28; 18,3%). A leitura minuciosa e na íntegra destes permitiu selecionar a amostra final da revisão, constituída por sete estudos (n=7; 100,0%). Os estudos selecionados foram publicados em periódicos nacionais (n=7; 100%), destacando-se 2016 (n=3; 42,9%), 2017 (n=1; 14,3%) e 2019 (n=3; 42,9%) como os anos de maiores publicações. No que tange à origem do estudo, cem (100%) dos artigos foram publicados no Brasil. Em relação ao desenho de pesquisa, cinco (n=5; 71,4%) estudo são revisões de literatura, sendo três revisões bibliográficas, uma revisão sistemática da literatura, uma revisão integrativa, um (n=1; 14,3%) estudo de caso e um (n=1; 14,3%) estudo de análise qualitativa, como evidenciado no quadro 1.

Quadro 1: Dados dos artigos selecionados

CÓD	TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR	ANO PAÍS	PERIÓDICO	DESENHO DE PESQUISA	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS / CONSIDERAÇÕES
E1	Competências do Enfermeiro na Gestão Hospitalar	ARAGÃO <i>et al</i>	2016 BRASIL	SciELO (Scientific Electronic Library Online)	Estudo de caráter descritivo, exploratório, do tipo revisão bibliográfica	Identificar as competências necessárias para os enfermeiros que atuam na gestão hospitalar.	Foi percebida a necessidade de quebra de paradigmas que conduza a Enfermagem a modelos de gestão mais humanizados e coerentes com a administração contemporânea/ Aponta a necessidade de orientar futuros enfermeiros na direção da gestão desde a formação acadêmica, destacando competências relacionadas a valores, compreensão, comportamento e ação, como ética, imparcialidade, flexibilidade e liderança, como fundamentais para o desempenho eficaz do enfermeiro gestor no contexto atual dos serviços hospitalares.
E2	Os desafios do Enfermeiro Gestor nos Serviços em Saúde	CRUZ <i>et al</i>	2016 BRASIL	SciELO (Scientific Electronic Library Online)	Estudo descritivo de caráter exploratório através de uma revisão sistemática da literatura e artigos identificados	Revisão literária sobre o papel do enfermeiro gestor nos serviços de saúde com enfoque nos desafios dos líderes para a melhoria da qualidade da assistência prestada.	Evolução é progressiva com participação assistencial e gerencial/ Gerenciar em enfermagem é um processo dinâmico que requer planejamento constante e tomada de decisões e busca alinhar estratégias organizacionais com políticas de recursos humanos para promover a excelência nos serviços prestados. O sucesso desse gerenciamento está relacionado à capacidade do enfermeiro líder de avaliar o nível de maturidade da equipe e adotar o estilo de liderança apropriado para alinhar os objetivos dos profissionais com os da organização de saúde.
E4	Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares	FREIRE <i>et al</i>	2016 BRASIL	SciELO (Scientific Electronic Library Online)	Estudo de caso de abordagem qualitativa, realizado em um hospital geral, privado de médio porte.	Analisar a participação do enfermeiro na definição e gerenciamento de recursos materiais, humanos, físicos e financeiros no trabalho cotidiano da enfermagem em um hospital.	Os resultados do estudo indicam que os enfermeiros desempenham um papel significativo na gestão de recursos materiais, humanos, físicos e financeiros em vários níveis de atuação e graus de autonomia. Evidenciou-se maior participação dos coordenadores de enfermagem nas decisões sobre o gerenciamento de recursos humanos de enfermagem e no gerenciamento de recursos materiais, no entanto, a participação do enfermeiro no gerenciamento de recursos físicos é mais limitada.
E5	Competências Gerenciais: Um Desafio para a Enfermagem	LESSA <i>et al</i>	2017 BRASIL	LILACS (Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde)	Revisão bibliográfica, acerca do tema competências gerenciais, realizada no ano de 2015	Analisar as competências gerenciais do Enfermeiro	A pesquisa revelou a necessidade de uma nova perspectiva sobre as competências gerenciais, especialmente à luz das transformações no mercado de trabalho nesse período e que se faz necessário um novo olhar sobre as competências gerenciais, principalmente no que diz respeito às competências requeridas diante das transformações que atingem o mercado de trabalho nos últimos dez anos. O enfermeiro gerente deve encorajar a criatividade e a inovação, superar resistências e liderar processos de mudança e ação para melhorar a prática e o atendimento de saúde.
E3	Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas	FERREIRA <i>et al</i>	2019 BRASIL	SciELO (Scientific Electronic Library Online)	Revisão integrativa da literatura	Analisar as evidências científicas, nacionais e internacionais, sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar	Os resultados do estudo revelam deficiências na formação dos enfermeiros em relação à gestão de enfermagem, enfatizando a necessidade de rever os processos de formação e educação contínua. Eles destacam a importância de superar a divisão entre gerência e assistência/ Os desafios do enfermeiro na gestão hospitalar estão atrelados à formação profissional, à satisfação com o trabalho, à sobrecarga, à manutenção da qualidade dos serviços, resolução de conflitos e trabalho em equipe.
E6	O Enfermeiro na Gestão e seus desafios: Uma Revisão Integrativa	SILVA	2019 BRASIL	BDENF (Base de Dados da Enfermagem)	Estudo de abordagem qualitativa para identificação das produções do tema, a busca realizada na base de dados Medline, LILACS, BDENF no período de setembro 2009 a setembro de 2019	Identificar os desafios enfrentados pelo enfermeiro gestor	O resultado encontrado foi a falta de conhecimento especializado em gestão/ O estudo ressalta a importância da capacitação e do comprometimento dos profissionais de enfermagem no gerenciamento, enfatizando a necessidade de uma visão abrangente que englobe a qualidade da assistência, o relacionamento entre as equipes e o atendimento ao cliente e a educação continuada é destacada como fundamental para a melhoria da gestão em saúde e a busca pelos objetivos institucionais.
E7	O papel e os desafios do enfermeiro gestor na saúde	GUIMARÃES <i>et al</i>	2019 BRASIL	BDENF (Base de Dados da Enfermagem)	Estudo de revisão da literatura	Investigar as competências e desafios do enfermeiro como gestor	Concluiu-se que ao Enfermeiro cabe a liderança da equipe de enfermagem e do gerenciamento dos recursos da organização, o conhecimento das necessidades e desafios inerentes ao cargo de gestor contribuem para a melhoria da qualidade do serviço prestado/ Temos como principais exemplos de desafios de trabalho: dimensionamento inadequado; equipe desmotivada, salários defasados; absenteísmo, falta de material e alta demanda de pacientes.

Fonte: (Dados do estudo, 2023)

De acordo com os resultados obtidos na coleta de dados, alguns desafios da se repetiram, divergiram e se destacaram em visão macro e considerando o objetivo da referida pesquisa.

FERREIRA *et al.*, (2019) exploram as contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar com base em evidências científicas. Os desafios abrangem áreas como a carga de trabalho dos enfermeiros, a dificuldade na manutenção da qualidade do cuidado, a inadequação na formação para gestão, lacunas na formação do enfermeiro, o desenvolvimento de atitudes gerenciais, a necessidade de reconfiguração do ensino de enfermagem, a falta de ênfase nas atividades gerenciais na formação, a divisão entre gerência e assistência, bem como a restrição das atividades gerenciais à dimensão técnica administrativa.

FREIRE *et al.*, (2016) abordam a participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares, que inclui a coordenação de equipe e gestão de recursos limitados na gestão de pessoas, a promoção da qualidade e segurança, comunicação, adaptação à diversidade cultural e advocacia do paciente na gestão de risco, a tomada de decisão complexa e gestão de tempo na gestão educacional, bem como as mudanças tecnológicas e regulamentares na gestão tecnológica.

Conforme destacado por ARAGÃO *et al.* (2016), os desafios refletem a complexidade do papel desempenhado pelos enfermeiros na gestão hospitalar, exigindo deles o equilíbrio entre preocupações relacionadas à qualidade dos cuidados, segurança do paciente, eficiência operacional e relações interpessoais em um ambiente de saúde dinâmico. Além disso, há a necessidade de orientar as gerações futuras de enfermeiros em direção à gestão desde o início de sua formação acadêmica. Outros desafios abordados por esses autores incluem a pressão para redução de custos e a gestão de recursos, a escassez de pessoal e a sobrecarga de trabalho, o gerenciamento de conflitos, a garantia da qualidade e segurança, as mudanças nas regulamentações e normas, a comunicação eficaz e a adoção de tecnologia e registros eletrônicos.

Segundo, CRUZ *et al.*, (2016), esses desafios destacam a diversidade de responsabilidades e pressões que os enfermeiros enfrentam ao desempenhar funções de gestão em um ambiente hospitalar.

LESSA *et al.*, (2017), reconhecem que estes desafios refletem as complexidades enfrentadas pelos enfermeiros que desempenham papéis de gestão em hospitais, abrangendo questões de hierarquia rígida e resistência à mudança, diversidade de estilos de liderança, conflitos no cotidiano da equipe, gerenciamento de recursos humanos, comunicação, controle de custos e busca pela qualidade, liderança, necessidade de conciliar assistência e gestão e desenvolvimento profissional considerando a dificuldade em compreender os fluxos decisórios, falta de conhecimento em gestão e educação continuada e atualização profissional.

CRUZ *et al.*, (2016), ainda complementam que o sucesso no gerenciamento em enfermagem depende da capacidade do enfermeiro líder em identificar o nível de maturidade dos liderados e adaptar seu estilo de liderança de acordo com a organização de saúde e a clientela assistida.

Corroborando com os autores supracitados GUIMARÃES *et al.*, (2019) enfatizam que ao enfermeiro cabe a liderança da equipe de enfermagem e do gerenciamento dos recursos da organização, o conhecimento das necessidades. E ressaltam ainda que os desafios inerentes ao cargo de gestor contribuem para a melhoria da qualidade do serviço prestado tendo como principais exemplos de desafios de trabalho: dimensionamento inadequado, equipe desmotivada, salários defasados, absenteísmo, falta de material e alta demanda de pacientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade da área da saúde, o enfermeiro que assume a função de gestor se encontra diante do desafio de ser um profissional versátil, altamente qualificado, empreendedor e pró-ativo. Isso ressalta a clara interligação entre os processos de gestão e assistência, demandando um conhecimento apropriado e atualizado para proporcionar uma experiência de cuidado superior aos pacientes e coordenar eficazmente as atividades da equipe. Em outras palavras, a eficiência na gestão realizada pelo enfermeiro tem um impacto direto na qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Em pesquisa sobre o tema revela a importância da identificação dos desafios enfrentados pelo enfermeiro na gestão hospitalar como um tópico atual e em crescimento, embora haja algumas discordâncias em relação aos desafios. No entanto, isso reforça a necessidade de desenvolver e aplicar novas perspectivas sobre

as competências gerenciais na prática de enfermagem, bem como de orientar as gerações futuras de enfermeiros na direção da gestão desde o início de sua formação acadêmica.

No curso deste estudo, deparamo-nos com algumas limitações significativas. Primeiramente, a escassez de bibliografias diretamente relacionadas ao nosso tópico de estudo o que dificultou a coleta de referências especializadas. Adicionalmente, a distância temporal entre a data da publicação das fontes disponíveis exigiu uma análise cuidadosa da relevância e atualidade dos dados. Além disso, a localização de artigos que atendessem às especificidades da nossa pesquisa representou um desafio adicional, uma vez que nem sempre encontrávamos informações pertinentes. Apesar dessas limitações, nosso estudo prosseguiu com o objetivo de abordar as questões de pesquisa de maneira abrangente e rigorosa.

Em conclusão, a revisão bibliográfica narrativa cumpriu com o objetivo proposto de identificar os desafios do enfermeiro no exercício de gestão hospitalar a citar: Gestão de Pessoal, no que tange a gerenciamento na escassez de recursos humanos e sobrecarga de trabalho e gerenciamento de conflitos no cotidiano da equipe; Gestão Educacional, no que tange a necessidade de implementação da educação continuada e atualização profissional com foco em gerenciamento; Gestão de risco, no que tange a promoção da qualidade e segurança, bem como mudanças tecnológicas e regulamentares; Gestão de custos no que tange gerenciamento eficiente de recursos a e Gestão tecnológica no que tange a transição para sistemas de registros eletrônicos e a utilização de tecnologia na gestão de cuidados de saúde.

Portanto, é aconselhável que este tópico seja amplamente debatido durante aulas e estágios, e que também seja sugerido como um tema de estudo futuro entre os estudantes do Curso de Enfermagem. Isso se deve ao fato de que a pesquisa enfatiza a importância de reconhecer e enfrentar os desafios, juntamente com o investimento em capacitação para superá-los. Essa abordagem trará contribuições diretas para a formação dos acadêmicos, bem como para a comunidade, leitores e pesquisadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO Otávia Casimiro, TEÓFILO João Kildery Silveira, NETTOI José Jeová Mourão *et al.*, **Competências do enfermeiro na gestão hospitalar**. Espaço para a Saúde, DOI: <https://doi.org/10.22421/15177130-2016v17n2p66>. V. 17 N. 2 (2016). Publicado 29/12/2016. Disponível em: <https://espacoparasaude.fpp.edu.br/index.php/espacosaude/article/view/286>. Acesso: 26/08/2023 19:15;

CRUZ, Patrícia Lippi da; FERRAZ, Renato Ribeiro Nogueira, BARNABÉ, Anderson Sena. **Os Desafios do Enfermeiro Gestor nos Serviços em Saúde**. Gestão em Foco, ano: 2016, UNINOVE. 3Departamento de Saúde. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/028_desafios_enfermeiro_gestor_servicos_sau_de.pdf. Acesso: 20/08/2023 19:42;

FREIRE, Elana; VENTURA, Palloma; ALVES, Marília, **Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785. Vol.07, Nº. 01, Ano 2016 p. 126-47. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304952588_Participacao_do_enfermeiro_na_gestao_de_recursos_hospitalares. Acesso: 21/08/2023 20:56;

LESSA, Jeanne Duarte; SILVA, Alayde Ricardo da. **Competências Gerenciais: Um Desafio para a Enfermagem**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 60-71, setembro de 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/competencias-gerenciais>. Acesso: 23/08/2023 19:15;

FERREIRA, VHS, TEIXEIRA VM, GIACOMINI, MA, *et al.* **Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas**. Rev Gaúcha Enferm. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/bNCNmx8B8fFZFyWZfCG9WLm/?lang=pt&format=pdf> . Acesso: 21/08/2023 18:22;

GUIMARÃES Lopes, A.; SILVA Evangelista, L. da .; SILVA Pereira, P. da .; Fábila da SILVA, R. .; Leite de Figueiredo, S. .; OLIVEIRA Narciso Pitlovanciv, E. de . **O papel e os desafios do enfermeiro gestor nos serviços de saúde**. Revista Remecs - Revista Multidisciplinar de Estudos Científicos em Saúde, [S. l.], p. 33, 2019. DOI: 10.24281/rremecs.2019.05.27a31.11spccs2.33. Disponível em: <https://revistaremeccs.com.br/index.php/remecs/article/view/218>. Acesso em: 15 set. 2023. Acesso: 21/08/2023 22:32;

SILVA, Rubia Ferreira da. **O Enfermeiro na Gestão e seus desafios: Uma Revisão Integrativa**. Dspace.doctum 5-Dez-2019. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2683>. Acesso: 25/08/2023 17:16;