

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ENFERMAGEM

MARCOS VINÍCIUS DE MOURA

**PAPEL DA ENFERMAGEM NA GESTÃO DE QUALIDADE EM ÂMBITO
HOSPITALAR**

PICOS - PIAUÍ
2014

MARCOS VINÍCIUS DE MOURA

**PAPEL DA ENFERMAGEM NA GESTÃO DE QUALIDADE EM ÂMBITO
HOSPITALAR**

Trabalho de conclusão de curso
apresentando ao curso de Bacharelado em
Enfermagem da Universidade Federal do
Piauí como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Enfermagem.

Orientador:
Prof. Msc. Gilvan Ferreira Felipe

Eu, **Marcos Vinícius de Moura**, abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI 18 de março de 2014.


Assinatura

FICHA CATALOGRÁFICA

**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo**

M929p Moura, Marcos Vinícius de.
Papel da enfermagem na gestão de qualidade em
âmbito hospitalar / Marcos Vinícius de Moura. – 2013.
CD-ROM : il.; 4 ¼ pol. (44 p.)
Monografia(Bacharelado em Enfermagem) – Universidade
Federal do Piauí, Picos, 2013.

Orientador(A): Prof.MSc. Gilvan Ferreira Felipe

1.Gestão de Qualidade Total. 2. Gestão Hospitalar 3.
Recursos Humanos - Enfermagem. 4. Educação
Continuada. I.Título.

CDD 362.11

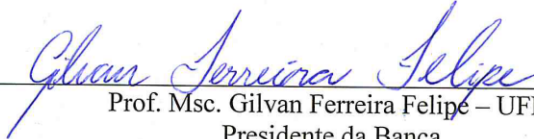
MARCOS VINÍCIUS DE MOURA

**PAPEL DA ENFERMAGEM NA GESTÃO DE QUALIDADE EM ÂMBITO
HOSPITALAR**

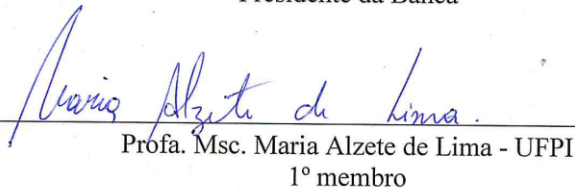
Trabalho de conclusão de curso
apresentando ao curso de Bacharelado em
Enfermagem da Universidade Federal do
Piauí como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Enfermagem.

Aprovado em: 10 / 03 / 2014.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Gilvan Ferreira Felipe – UFPI
Presidente da Banca



Prof. Msc. Maria Alzete de Lima - UFPI
1º membro



Prof Esp. Mailson Fontes de Carvalho - UFPI
2º membro

AGRADECIMENTOS

Em meio a tantas lutas hoje me sinto imensamente feliz em concretizar mais uma etapa em minha vida, Primeiramente, agradeço à DEUS, que foi meu maior porto seguro. Com a ajuda Dele eu tive forças para chegar ao final dessa jornada. O Cara Lá De Cima me deu toda coragem que eu precisava para ir além dos meus limites nestes cinco anos dedicados ao curso de Bacharelado em Enfermagem.

Agradeço a minha mãe Maria Antônia Eloi, mulher guerreira que sempre me incentivou durante todo o curso, agradeço também a minha amada e querida Vó por ser esse ser único sempre pronto para me dar carinho responsáveis por cada sucesso obtido e cada degrau avançado em minha vida, um exemplo de mulher. A minha Tia Maria da paz por sempre acreditar em mim e transmitir palavras tão sabias que serviu de incentivo para minha caminhada durante o curso.

Agradeço em especial a minha namorada Tenoria Coelho por todo amor concedido a mim, por todo carinho, companheirismo, atenção por sempre está comigo quando eu mais precisei, apesar da distancia sempre compartilhando sonhos e conhecimentos. Meu muito obrigado...essa vitória é nossa muller.

Aos colegas de graduação por todo conhecimento compartilhado em especial a Iolanda, Mayara e Tamires por sempre estarem comigo durante as atividades realizadas em todo o curso, a Naylane, karoana, Nágilla, Thiago, Luis, Renata, Leonardo, Debora, Andreolly, Italo, Anderson, Ana Maria, Juliana, Saryse, Pedro pelos momentos de tantas risadas e companheirismo que vai ficar para sempre na memória...

Agradeço também aos amigos Fernando, Fabrício, Luis Paulo, Nakellson, Saulo Paulistana, Thiago Vieira, Carlos Magno por sempre me apoiarem em qualquer situação tanto em momentos ruins quanto bons, valeu, essa vitória ofereço a vocês

Por fim agradeço a todos os Professores da graduação em especial ao Prof Ms.Gilvan Ferreira Felipe por seu profissionalismo e exemplo de pessoa... muito obrigado por todo conhecimento transmitido.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto”

Michael Hammer

RESUMO

O estudo foi elaborado com o objetivo de analisar a produção científica brasileira acerca da atuação da enfermagem na gestão de qualidade no ambiente hospitalar. Trata-se de uma revisão bibliográfica, norteadas pelo seguinte questionamento: Qual a atuação da enfermagem na gestão de qualidade em ambiente hospitalar? A busca foi realizada em três bases de dados eletrônicas utilizando os descritores: Gestão de qualidade Total, Gestão hospitalar, Recursos Humanos de Enfermagem e Educação Continuada, durante o período de 27 a 30 de novembro de 2013. Foram selecionados nove artigos, publicados entre 2003 a 2012, cujas informações extraídas foram sintetizadas por meio de formulário. Os dados quantitativos foram inseridos em bancos de dados do Microsoft Excel for Windows® 2010 para tabulação e posterior análise. Os principais fatores que influenciaram positivamente na gestão de qualidade no âmbito hospitalar foram: a capacitação dos profissionais, trabalhar a proximidade/diálogo diário entre o enfermeiro e a sua equipe, interesse da equipe em participar das atividades educativa e a força de trabalho. Com relação aos que influenciaram negativamente, destacam-se: a sobrecarga de trabalho, falta de conhecimento e experiência, a falta de interesse dos profissionais, a divergência entre formação profissional e a gestão setorial e a Limitação de tempo para executarem as ações de acompanhamento das tarefas assistenciais desenvolvidas pela equipe de enfermagem. As estratégias propostas/implementadas mais frequentes foram o aumento da capacitação dos profissionais, a interação (comunicação eficiente) entre a equipe de saúde, a de fornecer liderança de qualidade visível, a de encorajar as práticas e comportamentos que levem a performance da qualidade, a de promover a Educação Continuada, a implementação da Educação Permanente e a mudança do modelo biomédico da compartimentalização e do cuidado ao cliente (interação profissional/cliente). Conclui-se que houve a predominância dos fatores que influenciam positivamente a gestão de qualidade. Mas apesar de vários pontos favoráveis muitas medidas, que são denominadas simples não são colocadas em prática, prejudicando a qualidade do serviço prestado, como foi mencionado nos estudos.

Palavras Chave: Gestão de qualidade Total, Gestão hospitalar, Recursos Humanos de Enfermagem e Educação Continuada.

ABSTRACT

The study was conducted with the objective of analyzing the Brazilian scientific production on the nursing management of quality in the hospital setting. This is a literature review, guided by the following question: What is the role of nursing in quality management in hospitals? The search was conducted in three electronic databases using the keywords: Total Quality Management, Management Hospital Nursing Staff and Continuing Education, during the period from 27 to 30 November 2013. Nine articles published between 2003-2012, whose information extracted were synthesized using a questionnaire were selected. Quantitative data were entered into databases of Microsoft Excel for Windows ® 2010 to tabulation and subsequent analysis. The main factors that positively influenced the quality management in hospitals were: training of professionals, working proximity / daily dialogue between nurse and her team, team's interest in participating in educational activities and the workforce. Regarding that negatively influenced, include: work overload, lack of knowledge and experience, the lack of interest from professionals, the divergence between vocational training and healthcare management and Limitation of time to perform follow-up actions of care tasks developed by the nursing staff. The strategies proposed / implemented most frequent were increased professional training, interaction (effective communication) between the health care team, to provide visible leadership quality, to encourage practices and behaviors that lead to performance, quality to promote continuing education, the implementation of Continuing Education and the change of the biomedical model of compartmentalization and client care (professional interaction / customer). It was concluded that there was a predominance of the factors that positively influence the quality management. But despite several favorable points many measures, which are called simply are not put into practice, jeopardizing the quality of service, as mentioned in the studies.

Keywords: Total Quality Management, Hospital Management, Nursing Staff and Continuing Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1	Componentes da revisão integrativa da literatura.	15
Figura 2	Esquemática da seleção dos artigos a partir das buscas realizadas.	16
Figura 3	Ano de Publicação dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).	22
Figura 4	Período de publicação dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).	23
Figura 5	Natureza dos estudos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).	24

QUADROS

Quadro 1	Apresentação da análise dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).	21
Quadro 2	Foco mencionado para a melhoria da gestão nos estudos.	26
Quadro 3	Fatores que influenciaram positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar referente às pesquisas analisadas (2003 a 2012).	29
Quadro 4	Fatores que influenciaram negativamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar referente às pesquisas analisadas (2003 a 2012).	31
Quadro 5	Estratégias propostas/implementadas pelos autores para a melhoria da gestão no âmbito hospitalar (2003 – 2012)	34

LISTA DE SIGLAS

ABEC	Associação Brasileira de Editores Científicos
ACCR	Acolhimento com Classificação de Risco
AI	Análise do Processo de Informação
BDENF	Base de Dados em Enfermagem
CAENF	Coordenação das Atividades de Enfermagem
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CE	Ceará
CO	Coordenação de Tecnologia
DeCs/BIREME	Descritores/Biblioteca Regional de Medicina
EC	Educação Continuada
EP	Educação Permanente
EPE	Escola Paulista de Enfermagem
FT	Força de Trabalho
GO	Goiás
G.Q.T.	Gestão pela Qualidade Total
HU	Hospital Universitário
L.G.H.	Liderança de Gerência Hospitalar
LILACS	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde
LT	Liderança Tecnológica
MEDLINE	<i>Medical Literature Analysis and Retrieval System Online</i>
MS	Ministério da Saúde
OPAS	Organização Panamericana de Saúde
P.Q.S	Performance de Qualidade de Serviço
PB	Pernambuco
S.H.E	Serviço Hospitalar de Emergência
SP	São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	OBJETIVOS.....	13
2.1	Geral.....	13
2.2	Específicos.....	13
3	METODOLOGIA.....	14
3.1	Tipo de estudo.....	14
3.2	Etapas da revisão integrativa da literatura.....	14
3.2.1	Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa.....	15
3.2.2	Critério para busca da literatura e inclusão dos estudos.....	15
3.2.3	Informações extraídas dos estudos selecionados.....	19
3.2.4	Avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa.....	19
3.2.5	Interpretação dos resultados.....	19
3.2.6	Apresentação da síntese do conhecimento.....	19
3.3	Aspectos éticos.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1	Caracterização geral dos estudos.....	21
4.2	Conceito/foco mencionado para melhoria da gestão.....	26
4.3	Fatores que influenciaram positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar.....	28
4.4	Fatores que influenciaram negativamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar.....	31
4.5	Estratégias propostas/implementadas pelos autores para melhoria da gestão no âmbito hospitalar.....	33
5	Conclusão.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39
	APÊNDICE.....	42

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da enfermagem no decorrer da história, a palavra qualidade vem se tornando um dos principais objetivos a serem atingidos, causando desafios práticos e dilemas éticos no variado número de técnicas e procedimentos a serem tomados no âmbito hospitalar para aumentar a eficácia do serviço prestado, fazendo com que os profissionais da saúde tenham um aprendizado contínuo, foco muito discutido na disciplina de Administração em Enfermagem.

Tendo essas perspectivas, a palavra gerenciamento é utilizada para definir as ações de direção de uma organização ou grupo de pessoas. Assim a enfermagem utiliza o gerenciamento no seu processo de trabalho e vem, ao longo dos anos, buscando meios mais eficazes de adequar modelos administrativos ao seu cotidiano, de modo a não afastar do seu principal foco de atenção, o cuidado com o paciente (JORGE et al., 2007).

Sendo uma das áreas que mais cresce devido à influência que tem sobre a economia, as instituições estão cada vez mais preocupadas com a qualidade dos serviços/produtos oferecidos pelos seus profissionais de enfermagem, mostrando que a gestão de qualidade é essencial para a eficiência e fluidez do serviço que é dependentemente um conjunto integrado produto/cliente, que devido a um movimento errado pode ser a causa de uma exclusão no mercado (ROCHA; TREVIZAM, 2009).

Com o aumento da modernização e novos processos aparecendo a cada dia no meio hospitalar é necessário uma educação continuada dos profissionais, ficando atento no processo de construção e/ou desconstrução de paradigmas, desenvolvendo um conhecimento complexo em todas as áreas do saber, mas ao invés disso, servidores agarram-se de maneira tão tenaz aos costumes de práticas já desatualizadas ou comprovadas a sua ineficiência e se acomodam, fazendo com que a classe da enfermagem sofra um desfalque tanto no seu ego quanto na sua valorização, destituindo essa arte perante a população (BACKES et al., 2007).

Há sistemas de melhoria da qualidade em hospitais brasileiros, como o sistema de Gestão pela Qualidade Total (GQT) ou simplesmente Gestão pela Qualidade, implementado primeiramente na indústria de bens manufaturados no Japão, com o objetivo de obter maior produtividade e satisfação das pessoas, por meio da padronização, da participação dos clientes e trabalhadores, do trabalho em equipe e do estímulo à criatividade (BALSANELLI; JERICÓ, 2005).

Nos setores/serviços de empresas e instituições demonstram que o ambiente hospitalar seja um dos mais críticos em relação à promoção da qualidade no atendimento, pois é nesse setor que se observa, entre outros problemas, a falta de hierarquia no atendimento aos agravos e a desordem nos fluxos internos que são gerados pela elevada procura de usuários e sua estrutura defasada (JÚNIOR; MATSUDA, 2011).

Torna-se evidente que a carência de qualidade como uma eficiente ferramenta administrativa nos serviços, interfere na participação dos profissionais integrantes do sistema de saúde, e principalmente com relação ao paciente. (ALBUQUERQUE; COSTA; SALAZAR, 2012).

E sabe-se que o enfermeiro torna-se responsável pela gestão tanto no seu setor quanto como no controle e coordenação da sua equipe, dessa forma é essencial que o profissional esteja qualificado para exercer suas obrigações que exige ações planejadas, estruturadas e contínuas, mesmo com uma demanda de usuários excessiva, falta de equipamentos entre vários os obstáculos encontrados pela frente, para facilitar esse serviço o Ministério da Saúde criou o Manual de Acreditação Hospitalar (BRASIL, 2002).

Segundo o Manual de Acreditação Hospitalar (BRASIL, 2002) considerando que o processo de acreditação hospitalar é um método de consenso, de racionalização e ordenação das instituições hospitalares e, principalmente, de educação permanente dos seus profissionais e que se expressa pela realização de um procedimento de avaliação dos recursos institucionais, voluntário, periódico e reservado, que tende a garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente estabelecidos.

Com base no contexto organizacional da saúde e com o foco no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem, devem ser construídos indicadores passíveis de análise e comparação com padrões internos e externos à instituição (KURCGANT et al., 2008).

Mediante o exposto acima, o estudo tem relevância para enfermagem, pois foi preciso expor a real necessidade de melhor qualificação/capacitação dos profissionais de enfermagem que gerenciam um setor hospitalar, procurando soluções que venham a ajudar na promoção da educação continuada, no trabalho em conjunto com outros profissionais da saúde para um melhor ambiente de trabalho e satisfação dos clientes, sempre procurando determinar se os enfermeiros estão realmente determinados a melhorar a gestão no seu âmbito hospitalar.

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar a produção científica brasileira acerca da atuação da enfermagem na gestão de qualidade em ambiente hospitalar.

2.2 Específicos

- Caracterizar a produção científica revisada quanto ao período de publicação e periódico, locais de realização das pesquisas e delineamento dos estudos.
- Enumerar os fatores que interferem positivamente e negativamente na gestão de qualidade em enfermagem, expressos nos artigos.
- Identificar as propostas e implementações de enfermagem apontadas nos estudos, voltadas à busca da melhoria da gestão de qualidade no âmbito hospitalar.

3 METODOLOGIA

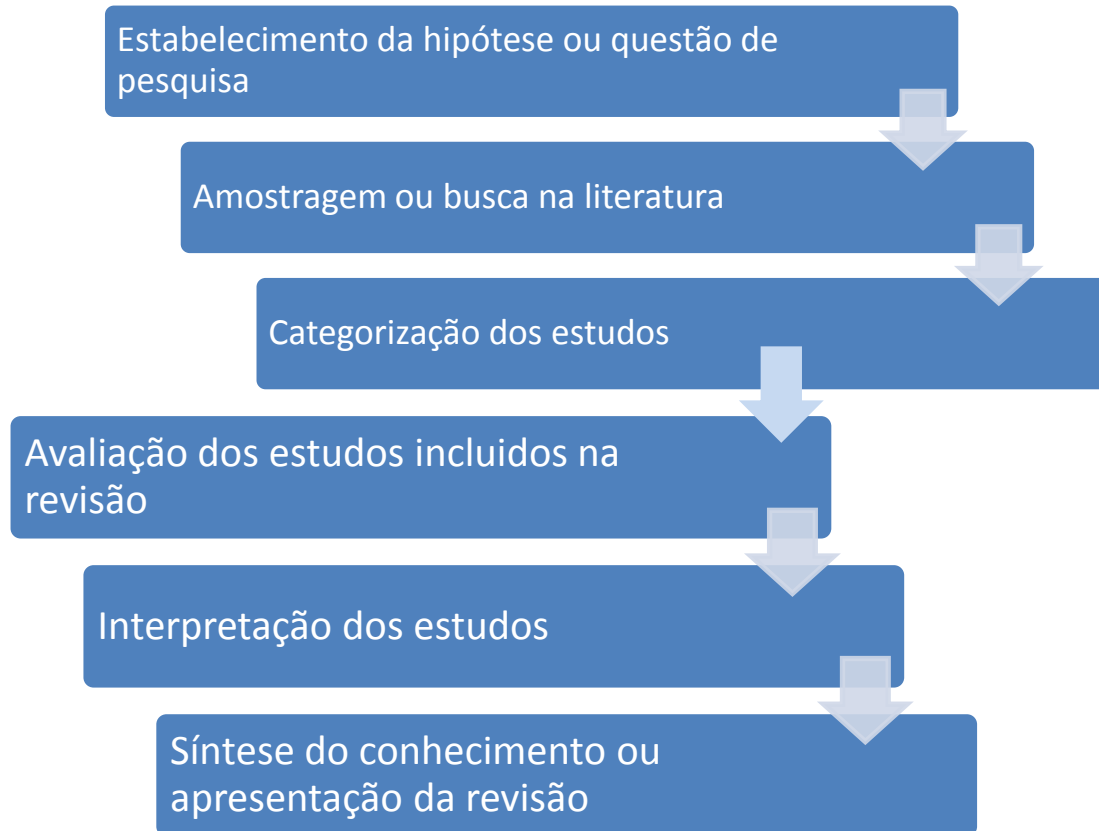
3.1 Tipo de Estudo

Estudo de revisão narrativa acerca da atuação da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar. Realizou-se a presente pesquisa com base nas etapas da revisão integrativa adaptados do estudo de Mendes, Silveira e Galvão (2008) com intuito de fornecer maior confiabilidade na escolha do material a ser analisado e permitindo a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado. Este tipo de estudo combina também com dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: revisão de teorias, definições de conceitos, evidências e análises de problemas metodológicos (SOUSA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A referida metodologia, além de um ser facilitador com as revisões bibliográficas, permite que o trabalho seja baseado nas evidências, pois se trata de uma prática orientada e desde o início há uma integração ativa do conhecimento tácito associada a processos que asseguram sua qualidade, sendo imediatamente aplicável pelo pesquisador em seu trabalho diário (ZANDONAI et al., 2010), objetivando a oportunidade de conceder aos profissionais da saúde a melhor utilização das evidências existentes em diversos estudos e de delimitar etapas metodológicas, ocasionadas devido à extensão e a complexidade de informações (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

3.2 Etapas da revisão integrativa da literatura

Realizou-se a listagem das literaturas científica, síntese e análise dos resultados baseado nas seis etapas indicadas no estudo de Mendes; Silveira e Galvão (2008), subsidiando na efetivação de todos os passos primordiais para a busca de evidências referentes à gestão de qualidade no âmbito hospitalar (Figura 1).



Adaptado de Mendes, Silveira e Galvão (2008).

Figura 1 – Componentes da revisão integrativa da literatura.

3.2.1 Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

O tema a ser explorado na literatura é vasto e, para tanto, faz-se necessária sua delimitação. Assim, foram elaboradas questões norteadoras para serem investigadas na literatura científica: Quais as principais deficiências apresentadas pela enfermagem ao atuarem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar? Quais são as intervenções de enfermagem implementadas para uma melhor capacitação na gestão de qualidade em âmbito hospitalar?

3.2.2 Critérios para busca da literatura e inclusão dos estudos

A pesquisa foi concretizada nas bases de dados eletrônicas: Base de Dados de Enfermagem (BDENF), *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) de 27 a 30 de novembro de 2013.

Os descritores utilizados para a busca foram indicados pela biblioteca de terminologia em saúde (DeCS/BIREME): Gestão de Qualidade Total, Gestão Hospitalar, Recursos

Humanos de Enfermagem e Educação Continuada, ressaltando que foram utilizados em português e associados pelo conectivo booleano *and*.

Os critérios de inclusão para seleção dos estudos, que estão demonstrados na Figura 2 foram: período de publicação de 2003 até 2012, texto completo para acesso online, disponibilidade em língua portuguesa, formato de artigo e ter gestão de qualidade no âmbito hospitalar como assunto principal (sendo identificado através da leitura do título e do resumo).

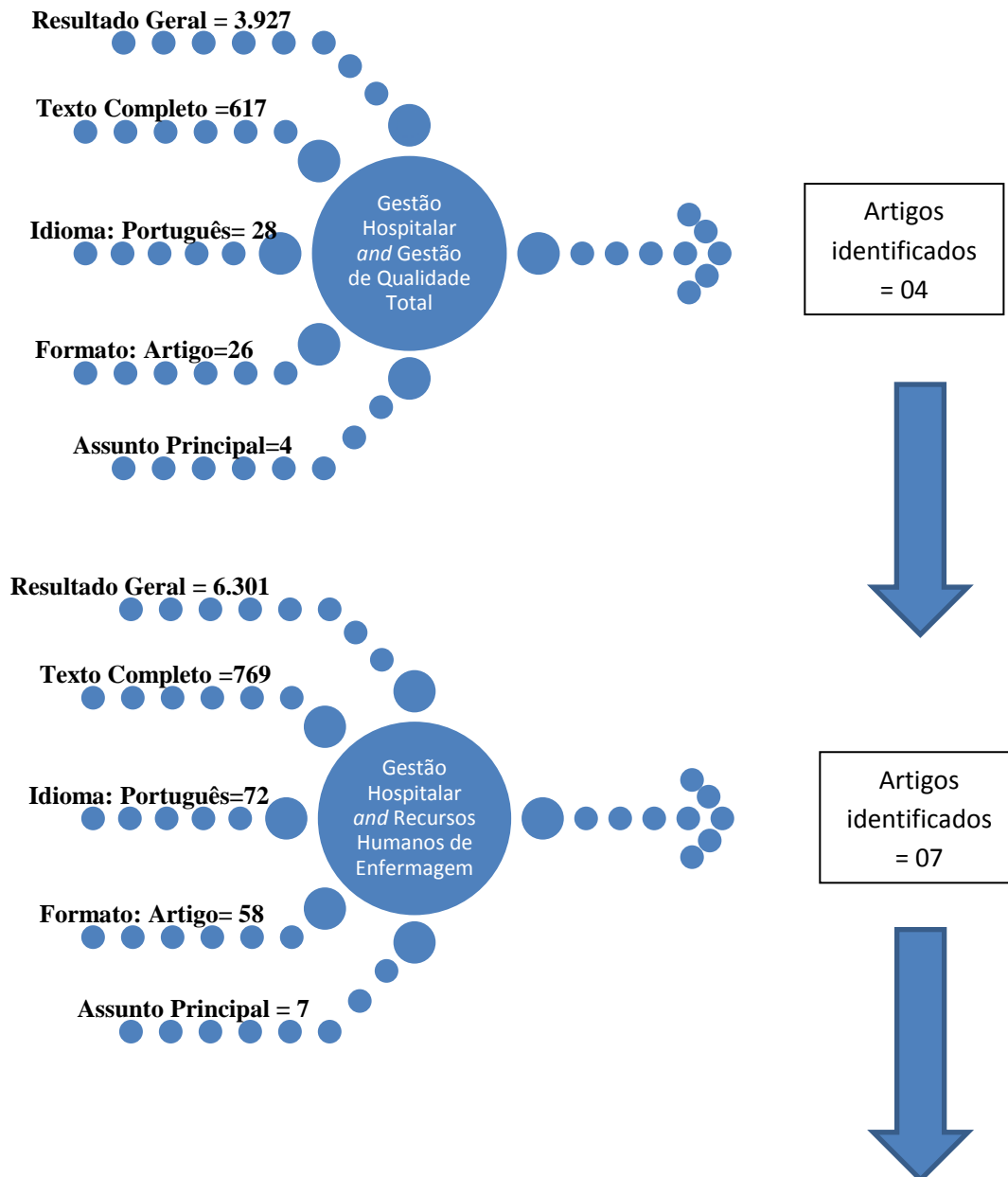


Figura 2 - Esquematização da seleção dos artigos a partir das buscas realizadas (continua).

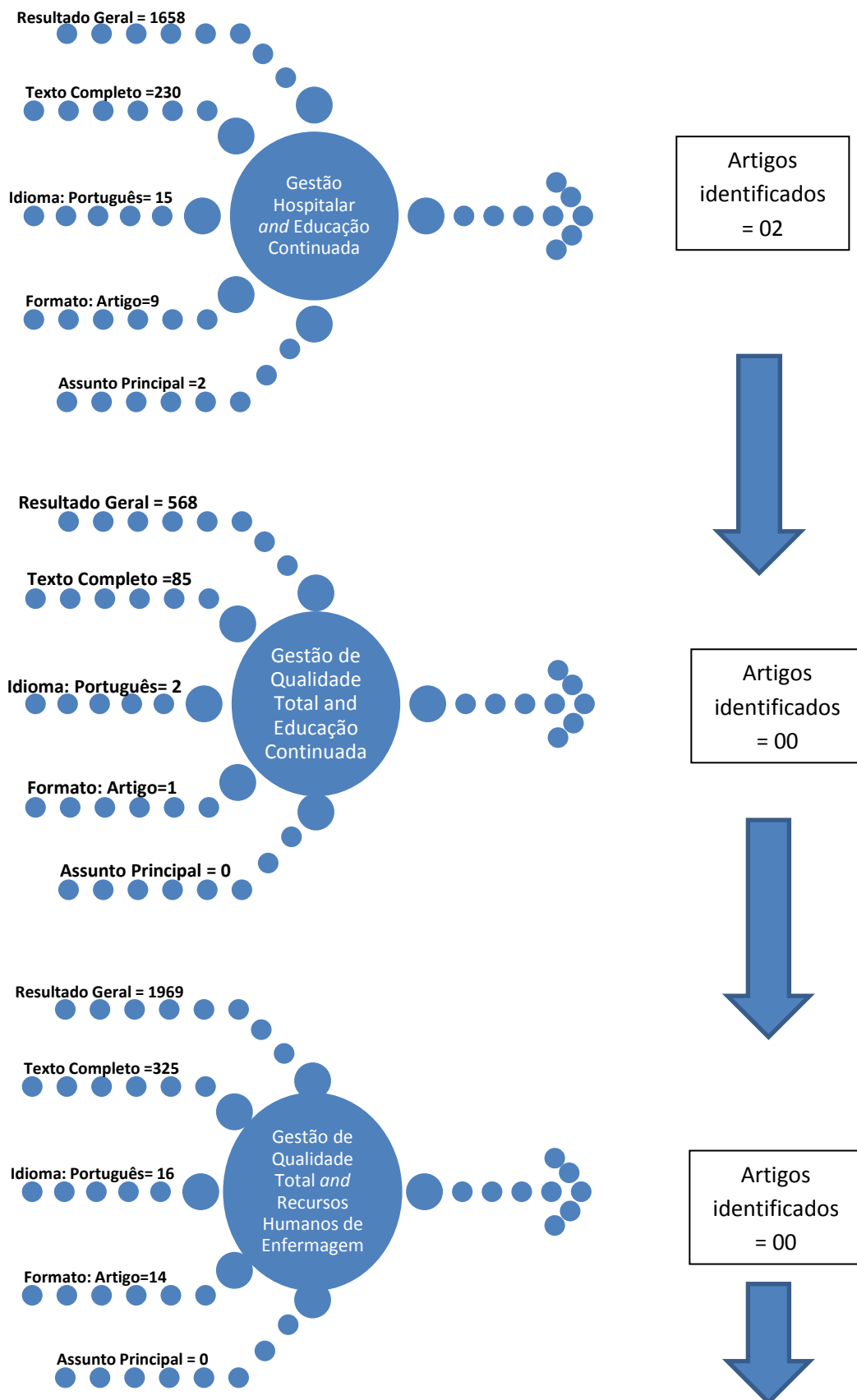


Figura 2 - Esquemática da seleção dos artigos a partir das buscas realizadas (continua).

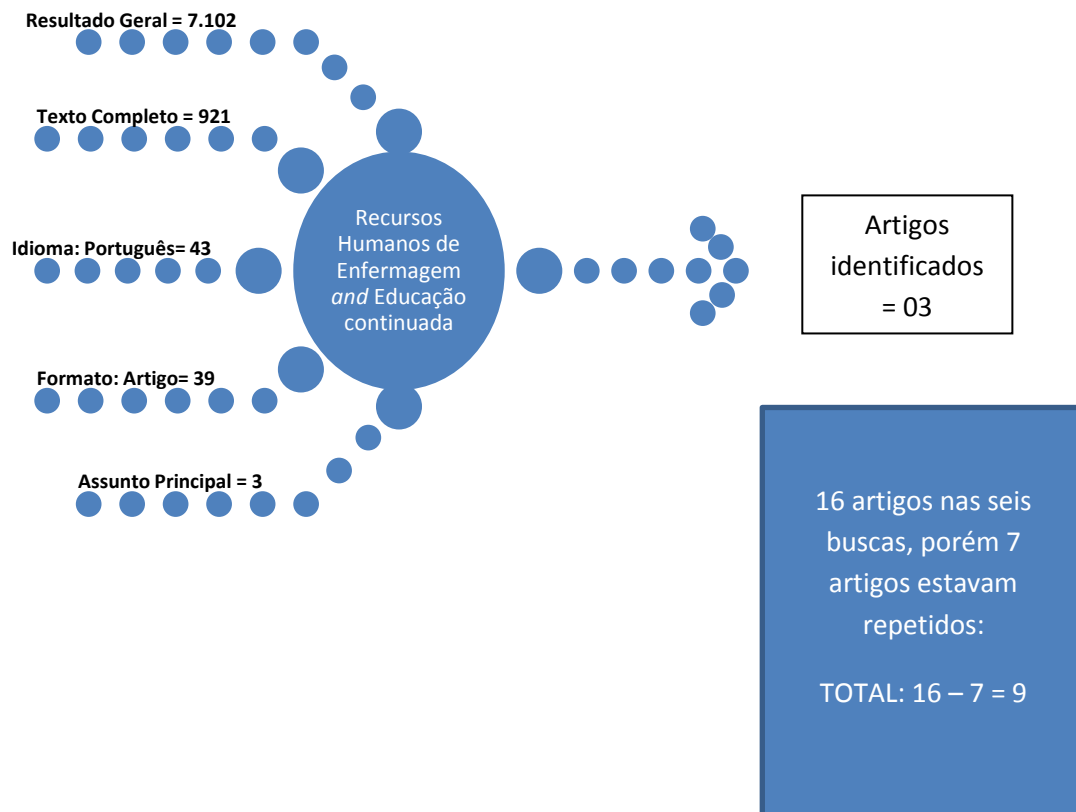


Figura 2 - Esquemática da seleção dos artigos a partir das buscas realizadas (conclusão).

Como esta demonstrado na Figura 2, foi realizado o cruzamento entre os quatro descritores escolhidos, havendo assim seis cruzamentos, tendo encontrado dezesseis artigos nas buscas e sete serem repetidos, ficaram assim nove artigos para a leitura e criteriosa análise das literaturas.

3.2.3 Informações extraídas dos estudos selecionados

As informações analisadas dos artigos selecionados foram coletadas por meio do preenchimento de instrumento (APÊNDICE A) elaborado especificamente para o estudo. Tais informações possibilitaram a realização da caracterização das publicações e construção dos resultados que contribuíram para encontrar respostas para as questões norteadoras do estudo.

As informações retiradas dos artigos foram: título do artigo, periódico, ano de publicação, objetivo, referência, tipo e natureza do estudo, descrição dos participantes, local da pesquisa (instituição, cidade e estado), principais resultados, conceito de gestão de qualidade, fatores que influenciam positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar, fatores que comprometem a qualidade da gestão pelo enfermeiro e quais as estratégias propostas/implementadas pelos autores para a melhoria da gestão no âmbito hospitalar.

3.2.4 Avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa

Esta etapa foi essencial para a análise crítica dos dados, buscando a validação da revisão, procurando explicações para os resultados encontrados nos diferentes estudos. A conclusão desta etapa pode auxiliar na mudança das metodologias encontradas e aplicadas de maneira árdua pela literatura dos autores relatados (MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008).

Os dados obtidos a partir do apêndice foram inseridos em bancos de dados do Microsoft Excel for Windows® 2010 para mensuração do quantitativo (frequência absoluta) dos estudos que inclui esses parâmetros. A fundamentação/demonstração dos dados foi realizada por meio de gráficos e quadros para proporcionar a análise a partir da literatura relativa ao tema.

3.2.5 Interpretação dos resultados

Esta etapa foi evidenciada por meio da análise de forma detalhada e crítica dos artigos, a comparação de conhecimento teórico, das implicações e conclusões decorrentes da revisão integrativa. Assim foi possível discernir quais as principais deficiências apresentadas por enfermeiros ao atuarem na gestão de âmbito hospitalar, como também quais são as principais intervenções da enfermagem implementadas para uma melhor qualificação/capacitação dessa gestão.

3.2.6 Apresentação da síntese do conhecimento

Concretizou-se a caracterização geral dos estudos e a análise detalhada e crítica dos nove artigos selecionados através dos critérios pré-dispostos, com a finalidade de gerar os resultados alcançados. As etapas que foram percorridas nesta pesquisa tiveram o intuito de alcançar as respostas das perguntas-problema propostas.

A temática pesquisada contempla o conhecimento teórico e abrange o total das publicações (artigos científicos) em revistas indexadas no período de 2003 a 2012.

3.3 Aspectos éticos

Não houve a necessidade da solicitação de parecer em Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) ou dos autores dos respectivos estudos por se tratar de pesquisa baseada em materiais de livre acesso nas bases de dados virtuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização geral dos estudos

Inicialmente foi realizada a análise descritiva das características gerais dos nove artigos selecionados para o estudo, referentes ao papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar entre os anos de 2003 a 2012, englobando: a autoria do estudo, o ano de publicação, o periódico no qual foi publicado, o título do estudo e seu delineamento, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Apresentação geral dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão de âmbito hospitalar (2003 – 2012).

Nº	Estudo	Periódico	Título	Delineamento
1	ALBUQUERQUE; COSTA; SALAZAR, 2012.	Revista Brasileira de Ciências da Saúde	Avaliação da Qualidade do Gerenciamento Hospitalar na Percepção dos Profissionais.	Descritivo/exploratório/ Quantitativo
2	FERREIRA; KURCGANT; 2009.	Acta Paul. enferm.	Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores.	Estudo de caso/ Descritivo/exploratório/ Qualitativo
3	SILVA; CONCEIÇÃO; LEITE, 2008.	O Mundo da Saúde São Paulo	Educação continuada: um levantamento de necessidades da equipe de enfermagem.	Descritivo/exploratório /Quantitativo
4	MUNARI et al, 2008.	Rev. enferm. UERJ	Educação de laboratório como ferramenta no processo Educação Continuada de enfermeiros gerentes.	Descritivo/Qualitativo
5	OLIVEIRA; FERREIRA; RUFINO; SANTOS, 2011.	Red. de Revistas Científicas de América Latina	Educação permanente e qualidade da assistência à saúde: aprendizagem significativa no trabalho da enfermagem.	Revisão Integrativa
6	JUNIOR; MATSUDA, 2011.	Rev. Gaúcha Enferm.	O enfermeiro no gerenciamento à qualidade em serviço hospitalar de emergência: revisão integrativa da	Revisão Integrativa/ Qualitativa

			literatura.	
7	MANENTI et al, 2012.	Rev. esc. enferm. USP	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar.	Exploratório/Pesquisa - ação/qualitativo
8	NÓBREGA et al, 2008.	Rev. Enferm. UERJ	Perfil Gerencial de Enfermeiros que Atuam em um Hospital Público Federal de Ensino.	Descritivo/qualitativo
9	BALSANELL; JERICÓ, 2005	Acta Paul Enfrm	Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras.	Revisão Bibliográfica/Relato de experiência/qualitativa

* Os estudos em destaque (cinza) correspondem aos publicados em periódicos de enfermagem.

A Figura 3 faz referência ao ano de publicação dos estudos analisados, o que remete à possibilidade de observarmos os períodos de maior e menor publicação com foco no tema aqui abordado.

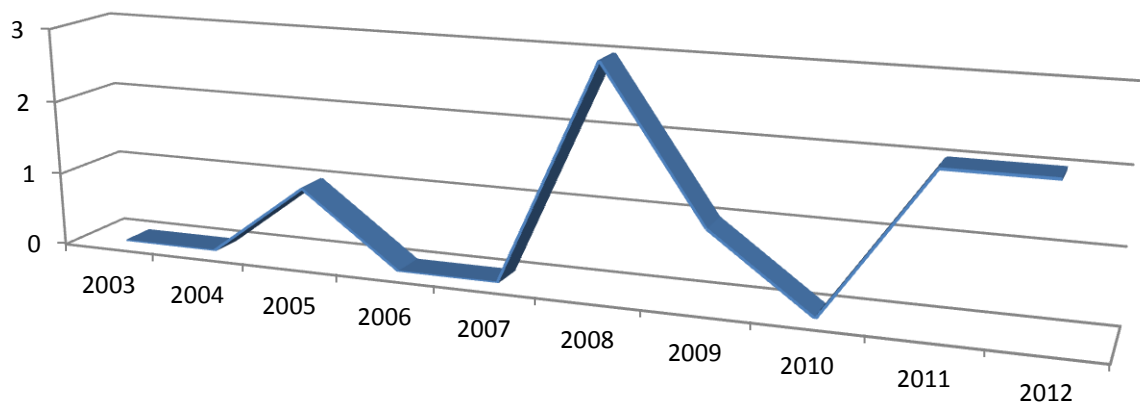


Figura 3 – Ano de Publicação dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).

De acordo com a Figura 3, podemos observar que entre os anos de 2003 a 2007 somente em 2005 houve uma publicação evidenciando interesse no assunto discutido. Assim, destacamos que nesses anos mencionados e no de 2010 não houve artigos publicados sobre o tema aqui pesquisado. No entanto, no ano de 2008 onde houve uma maior atenção ao assunto com três artigos, e uma constância em 2011 e 2012 com dois artigos cada.

A busca por uma gestão de qualidade, impulsionada pelo conhecimento cada vez maior dos direitos do consumidor, vem tornando a concorrência entre as indústrias e empresas cada vez mais acirrada, onde tomar decisões envolve juízo de fatos e de valores, tornando-se algo complexo, principalmente quando nossas decisões irão influenciar a vida de muitas outras pessoas, favorecendo cada vez mais o desenvolvimento e a qualidade dos produtos ofertados. Este fenômeno não seria diferente entre as instituições de saúde, afinal o usuário do serviço hospitalar passou a compreender seu papel de consumidor do produto que estas oferecem, se inteirando de seus direitos e se tornando cada vez mais exigente com o atendimento prestado. Esta mudança de comportamento tem levado estas instituições a primarem de maneira crescente pela qualidade (GRECO, 2009).

Assim, segundo Feldman, Gatto e Cunha (2005), o termo Qualidade ou Melhoria Contínua da Qualidade nos conceitos mais modernos é um fenômeno continuado de aprimoramento, que estabelece progressivamente os padrões, resultado dos estudos de séries históricas na mesma organização ou de comparação com outras organizações semelhantes, em busca do defeito zero, onde se entende que a qualidade é um processo dinâmico, ininterrupto e de exaustiva atividade permanente de identificação de falhas nas rotinas e procedimentos, que devem ser periodicamente revisados, atualizados e difundidos, com participação da alta direção do hospital até seus funcionários mais básicos.

Diversos periódicos editaram estudos com base na temática pesquisada, como é possível observar na Figura 4.

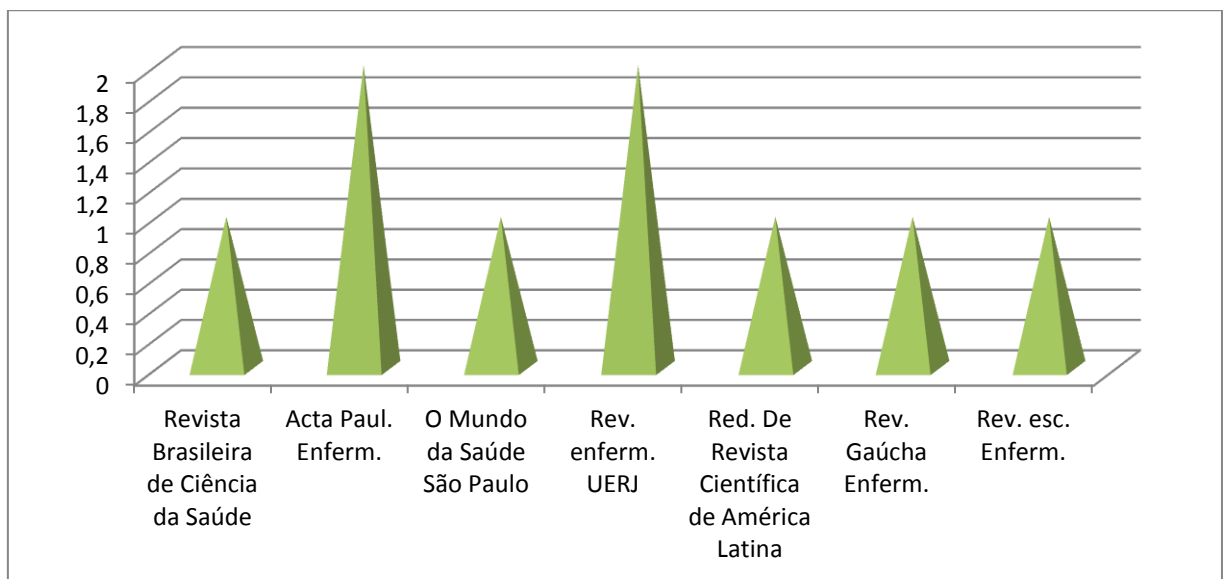


Figura 4 - Periódico de publicação dos artigos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).

Em relação aos periódicos expostos na Figura 4 revelou-se que, a Revista de Enfermagem Universidade Estadual do Rio de Janeiro e a Acta Paulista de Enfermagem se sobressaíram com dois artigos publicados cada uma, enquanto as demais revistas mantiveram-se com apenas uma publicação. Ressaltando que seis artigos foram editados em de periódicos de enfermagem.

A UERJ onde é confeccionada a Revista de Enfermagem Universidade Estadual do Rio de Janeiro é uma das instituições onde a administração em enfermagem é forte e como uma das revistas que se desatacou ela é afiliada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC), caracterizando-se como periódico nacional, de circulação internacional, abrangendo predominantemente os países da América Latina e Caribe, embora também tenha circulação nos Estados Unidos, Canadá, França, Suécia, Portugal e Espanha.

E a outra é a Acta Paulista de Enfermagem, revista de publicação eletrônica técnico-científica da Escola Paulista de Enfermagem – EPE da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, com a missão de divulgar o conhecimento científico gerado no rigor da metodologia e da ética e o objetivo de publicar resultados de pesquisas originais para o avanço das práticas de enfermagem clínica, cirúrgica, gerencial, ensino, pesquisa e informática em saúde.

A partir do exposto, podemos acreditar que, o foco na qualidade do serviço prestado na saúde está cada vez maior, fazendo com que mais pesquisas venham a ser realizadas para tal contexto, principalmente as revistas de enfermagem, elas vêm divulgando/priorizando a perspectiva de sempre estar aperfeiçoando os profissionais tanto da saúde como os de outras especialidades práticas e teóricas.

Em relação ao delineamento da Figura 5, foi exposto que a natureza do método mais abordado entre os pesquisadores é o qualitativo (seis artigos), seguido pelo quantitativo (dois) e apenas um dos artigos não foi informado/sugerido a sua natureza.

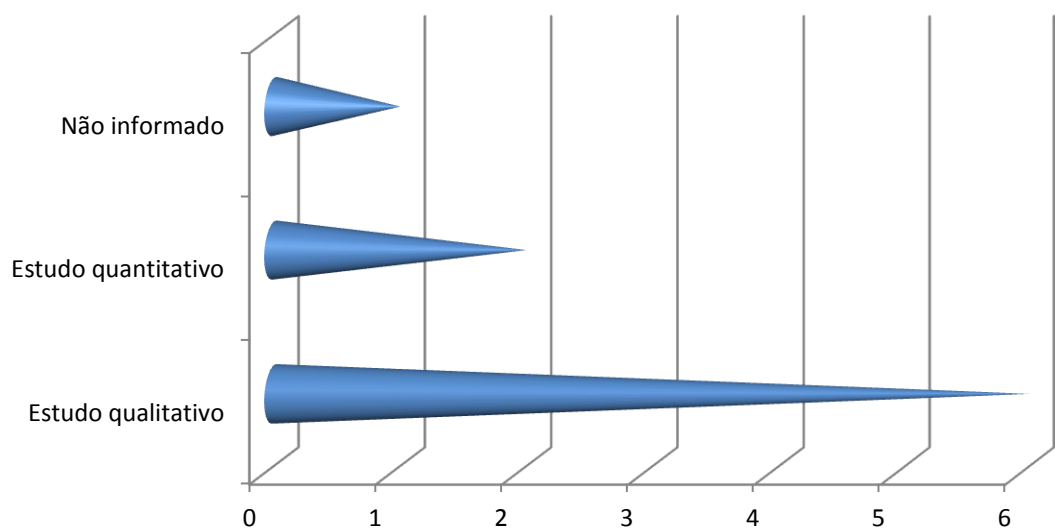


Figura 5 – Natureza dos estudos sobre o papel da enfermagem na gestão de qualidade em âmbito hospitalar (2003 – 2012).

Os tipos de estudos aplicados nas pesquisas foram: descritiva, exploratória, revisão integrativa, revisão bibliográfica, estudo de caso e pesquisa – ação. Com predominância em

cinco publicações foi o estudo descritivo, em seguida o exploratório com três e os demais apresenta - se apenas uma vez.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GOLDENBERG , 2004).

Já no método quantitativo, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratarem do como dos fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Seus dados são métricos (medidas, comparação/padrão/metro) e as abordagens são experimental, hipotético-dedutiva, verificatória. Eles têm como base as metateorias formalizantes e descritivas (PORTELA, 2004).

Como já mencionado anteriormente, as metodologias dos estudos que foram utilizadas pelos autores de naturezas qualitativas e quantitativas, foram as mais utilizadas respectivamente, seguida por uma que não foi identificada, permitindo assim uma análise distinta da temática e expor os padrões da qualidade da assistência através da percepção dos usuários, dos profissionais e dos gestores mostrado por meio de análise de fatos e depoimentos.

Para obtermos um estudo ainda mais detalhado, foi realizada a análise dos artigos em relação à predominância de suas regiões de pesquisa, objetivando ressaltar os locais com maior foco de pesquisas da temática em questão. A região que se destacou foi a Sudeste com metade (três) dos estudos, acompanhada pelas regiões Nordeste com dois e a Centro-Oeste um. As regiões que não foram mencionadas não tiveram nenhum estudo relatado na pesquisa e, de três dos artigos não mencionados, dois eram de revisão integrativa e um era de revisão bibliográfica.

O estado que teve uma maior predominância de pesquisa foi o de São Paulo/SP (Santo André, Município de São Paulo), com três artigos realizados no estado da região Sudeste, provavelmente devido a sua maior concentração de instituições de formação e necessidade desse mesmo profissional em questão no mercado. Em seguida vem os estados do Ceará/CE (Fortaleza), Paraíba/PB (Campina Grande) da região Nordeste e o estado de Goiás/Go da região Centro-Oeste, todos com uma pesquisa realizada em seu determinado local.

Além dos dados mencionados acima, ainda foi evidenciado que quatro dessas pesquisas foram realizadas em hospitais-escola, sendo um o hospital universitário/HU da

cidade de SP, e outros três são hospitais escola/ensino no estado de Goiás, município de São Paulo e Fortaleza-CE , Os demais foram hospitais públicos e privados (Campina Grande/PB, SP), ressaltando que em três artigos as suas pesquisas foram realizadas em bancos de dados online.

Segundo o Ministério da Educação (BRASIL, 2013), os hospitais universitários são centros de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de tecnologia para a área de saúde. A efetiva prestação de serviços à população possibilita o aprimoramento constante do atendimento e a elaboração de protocolos técnicos para as diversas patologias. Isso garante melhores padrões de eficiência, à disposição da rede do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, os programas de educação continuada oferecem oportunidade de atualização técnica aos profissionais de todo o sistema de saúde.

4.2 Foco mencionado para a melhoria da gestão.

Na sequência foram analisados os focos mencionados para a melhoria da gestão de acordo com os autores dos oito estudos analisados e inclusos entre o período de 2003 a 2012 (Quadro 2).

Quadro 2 - Conceito/foco mencionado para a melhoria da gestão nos estudos.

Nº	Estudo	Foco mencionado para a melhoria da gestão	Fontes de estudo
1	ALBUQUERQUE; COSTA; SALAZAR, 2012.	A liderança da gerência hospitalar deve buscar o envolvimento de pessoas experientes em atividades de planejamento, coordenação, revisão e direção dos serviços, visando influenciar direta ou indiretamente cada aspecto do serviço no sentido de assegurar uma melhoria contínua dos serviços.	FELDMAN, 2004
2	FERREIRA; KURCGANT; 2009.	Nesse âmbito, a educação continuada é considerada também fundamental para uma tomada de consciência da necessidade da formação profissional sistemática, programada de modo a atingir todos os níveis, oferecendo a todos a oportunidade de crescimento profissional e pessoal.	PADILHA, 1991
3	SILVA; CONCEIÇÃO; LEITE, 2008.	Educação continuada é processo dinâmico de ensino-aprendizagem, ativo e permanente, destinado a atualizar e melhorar a capacitação de pessoas, ou grupos, face à evolução científico-tecnológica, as necessidades sócias e aos objetivos e metas institucionais.	Organização Panamericana de Saúde (OPAS, 1978 apud Oguisso, 2000),
4	MUNARI et al, 2008.	Modelo de Educação de Laboratório que integra as dimensões cognitivas, emocional, atitudinal, e comportamental da aprendizagem, buscando sempre a correlação entre teoria e aplicação no	Conceito Próprio

		cotidiano, segundo o autor, é também desenvolvido no laboratório os princípios da Gestão Estratégica e Educação Continuada.	
5	OLIVEIRA; FERREIRA; RUFINO; SANTOS, 2011.	A educação permanente deve trazer um olhar da integralidade para as ações da assistência/cuidado e contribuir para a articulação de estratégias da equipe multiprofissional na resolutividade de problemas do paciente, facilitando a transformação das práticas de ensino-aprendizagem na produção do conhecimento.	Conceito Próprio
6	JUNIOR; MATSUDA, 2011.	Gestão pela Qualidade é obter maior produtividade e satisfação das pessoas, por meio da padronização; da participação dos clientes e trabalhadores; do trabalho em equipe e do estímulo à criatividade.	PAIVA et al, 2010
7	MANENTI et al, 2012.	O modelo de gestão de pessoas por competências aponta para três transformações emergentes: a primeira exige do indivíduo a agregação de recursos para a resolução de situações inusitadas; a segunda está centrada na necessidade de melhoria dos processos de comunicação interna nas organizações, e a terceira, objetiva estratégias de excelência em serviços.	ZARIFIAN, 2001.
8	NOBREGA et al, 2008.	A gerência trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades que ocorrem dentro de uma organização, sendo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso da mesma.	CHIAVENATO, 2000.
9	BALSAELLI; JERICO, 2005	A G. Q. T. surge como modelo gerencial sendo definida como um sistema que parte do conhecimento das necessidades das pessoas estabelecendo padrões.	NOGUEIRA, 1996.

* Os estudos em destaque (cinza) correspondem aos publicados em periódicos de enfermagem.

Dos nove artigos selecionados, há somente dois que têm foco mencionado que sejam de sua própria autoria. Esse dois autores conceituam sobre o Modelo de Educação em Laboratório e Educação Permanente, mas todos os conceitos se baseiam em uma linha de raciocínio que nos leva a uma melhor gestão em âmbito hospitalar, garantindo sempre um aproveitamento nas diferentes metodologias citadas e abordadas.

Qualidade é algo mencionado por vários gestores/autores, muitos usam métodos estudados e utilizados há vários anos, outros atam-se a métodos mais atuais, mas não menos corroborados, cada um tenta achar seu método perfeito esperando que a melhora na qualidade venha há acontecer. Ao se pensar em qualidade, temos que primeiro pensar em capacitar nossos profissionais tanto teoricamente como na prática, pois um não irá à diante sem o outro. Logo após alcançarmos o nível de qualificação necessário, deve-se manter tal ápice utilizando

não só um método de gestão, mas sim o que mais se adequa com a realidade da instituição, tais ações deve ser avaliadas periodicamente.

Um processo foi criado por Avedis Donabedian, chamado Teoria Geral de Sistemas: input-process-output (estrutura-processo-resultado), que é de fundamental entendimento da avaliação de qualidade em saúde, envolve desde estrutura física e disponibilidade de equipamentos até a capacitação dos indivíduos que prestam a assistência, passando pela organização dos serviços, também refere-se à qualidade em saúde envolvendo vários componentes, que podem ser reunidos em sete grupos, os chamados sete pilares da qualidade: eficácia, efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade, equidade (DONABEDIAN, 1980).

Atualmente, pela análise do mercado de trabalho e das diversas áreas de atuação do enfermeiro, percebe-se, a competência profissional como requisito básico, uma vez que se vive a era da informação e do conhecimento, buscando-se padrões de excelência, alcançando-se melhores resultados organizacionais e aumentando a competitividade. A noção de competência possibilita o desenvolvimento de enfermeiros pensantes, capazes de reflexão/ação social crítica e de opção pela postura de sujeitos construtores do conhecimento *na, com a, e para a*, prática profissional da enfermagem, nos diversos âmbitos e lugares sociais em que se realiza (FERREIRA; KURCGANT, 2009).

O conceito de qualidade encontra-se ainda em formação ao passar dos anos, o que nos tira uma definição precisa e nos dá apenas conceitos genéricos sobre o assunto relatado, empregados há muito, em que a boa prática da equipe de saúde é aquela exercida por profissionais de renomado saber, mantendo a relação profissional de saúde e cliente satisfatória (DONABEDIAN, 1980).

Os autores referem que a gestão no âmbito hospitalar esta comprometida com alguns passos, sendo eles: o planejamento, a organização, a direção, o controle dos recurso humanos e materiais e por último a avaliação de todos os passos que foram efetuados, para que se possa identificar as intervenções de enfermagem que foram bem sucedidas ou não, assim repetindo o ciclo outra vez.

4.3 Fatores que influenciaram positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar.

Foram evidenciados nos estudos analisados, quais os fatores que influenciaram positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar, embasado nos resultados da pesquisa (2003 a 2012). Assim, foi possível verificar 22 fatores distintos, com alguns se mostrando bastantes constantes nos artigos avaliados (Quadro 3).

Quadro 3 – Fatores que influenciaram positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar referente às pesquisas analisadas (2003 a 2012).

Fatores que influenciam positivamente	Frequência
Liderança de Gerência Hospitalar (LGH)	1
Análise do Processo de Informação (AI)	1
Performance da Qualidade de Serviço (PQS)	1
Coordenação de Organização (CO)	1
Liderança de Tecnologia (LT)	1
Força de Trabalho (FT)	2
Capacitação dos profissionais	3
A Coordenação das Atividades de Enfermagem (CAENF)	1
Trabalhar a proximidade/diálogo diário entre o enfermeiro e a sua equipe	3
Interesse da equipe em participar das atividades educativas	3
Conhecer as expectativas dos participantes	1
Resgatar a memória viva dos participantes	1
Incentivar a reflexão das vitórias e oportunidades de conquista	1
Relevância do bom clima para o processo de integração da equipe	1
Criação em 2003 o Departamento de Gestão da Educação na Saúde e instituído em 2004, os Pólos de Educação Permanente.	1
Adesão a Acreditação Hospitalar	1
Programas de educação continuada	1
Acolhimento com Classificação de Risco (ACCR)	1
O processo de gestão por competências	1
Conhecer o perfil do profissional como gerente de unidade	1
Conscientização de toda a equipe sobre a importância de priorizar o atendimento ao paciente	1
G.Q.T baseada na administração	1

Os fatores positivos que se destacaram foram: Capacitação dos profissionais; Trabalhar a proximidade/diálogo diário entre o enfermeiro e a sua equipe e o Interesse da equipe em participar das atividades educativas, cada um mencionado em três artigos. Em

seguida a Força de Trabalho se sobressaiu sendo mencionado em duas publicações e os demais fatores mantiveram-se únicos na frequência.

Implementada no contexto mundial, a busca pela qualidade tem acirrado a competitividade e exercido um papel relevante para o aprimoramento e conquista de novos mercados. A Qualidade Total está sendo visualizada como uma forma de gerenciamento que, quando implementada, visa melhorar de modo constante e concreto o desempenho profissional e organizacional de instituições de saúde (VERAS, 2009).

Entende-se que as atividades educativas em serviço promovem reflexões sobre a prática quando ancoradas no exercício cotidiano do trabalho e em uma visão crítica baseada na realização das ações, de modo que devem ser permanentes na instituição. O trabalho entendido como prática social pressupõe uma relação recíproca, de mútua influência, entre as práticas educativas que capacitam e formam os profissionais de saúde e de enfermagem e sua inserção concreta nos serviços de saúde (SILVA; PEDUZZI, 2009).

Segundo o Ministério da Saúde (BRASIL, 2007), como política pública de formação e desenvolvimento de trabalhadores para o Sistema Único de Saúde (SUS), a Portaria GM/MS nº. 1.996 de 20 de agosto de 2007 propõe uma visão pedagógica do processo educativo que permite analisar o cotidiano de trabalho e a formação em saúde, tomando em consideração as relações concretas que operam a realidade e a construção de espaços coletivos no interior das equipes para a reflexão e avaliação do sentido das práticas no cotidiano do trabalho.

No que se refere ao processo de trabalho gerencial de enfermagem este estudo recorta, em apoio valoroso, o instrumento da Educação Permanente (EP), referido anteriormente, embora se reconheça a predominância da concepção de capacitação dos profissional, tanto na área de enfermagem como no campo da saúde.

Sem esquecer de que um dos pontos que mais influenciam um serviço de excelência é a interação e o diálogo de seu gerente/professor/supervisor com sua equipe, e principalmente assumir uma postura de líder entre seus companheiros, assim sendo, o quesito qualidade de serviço, pode perder bastante rendimento devido ao desempenho desqualificado da equipe de saúde, por consequência de um gesto mal formado.

A definição de uma política de formação e desenvolvimento para o Sistema Único de Saúde seja no âmbito nacional, estadual, regional, e mesmo municipal, deve considerar o conceito de Educação Permanente em Saúde e articular as necessidades dos serviços de saúde, as possibilidades de desenvolvimento dos profissionais, a capacidade resolutiva dos serviços de saúde e a gestão social sobre as políticas públicas de saúde (BRASIL, 2007).

No embasamento adquirido nos dados acima, foi possível constatar que maneiras para melhoria da gestão já vinham sendo implementadas e com êxito nas instituições, e em diversos setores da saúde, programas dentro do SUS e de leis do exercício profissional asseguram a esses profissionais, a capacitação devida, mas mesmo com todos esses apoios varias instituições não trabalham esses pontos essenciais, causando uma certa desesperança tanto para os profissionais como para os clientes que percebem a má qualificação da assistência.

4.4 Fatores que influenciaram negativamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar.

Logo após, foi verificado nas nossas publicações, quais os fatores que influenciaram negativamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar, baseado nos resultados alcançados das pesquisas (2003 – 2012), onde se encontraram 19 fatores distintos, alguns sendo constantes em relação aos demais (Quadro 4).

Quadro 4 – Fatores que influenciaram negativamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar referente às pesquisas analisadas (2003 a 2012).

Fatores que influenciam negativamente	Frequência
Falta de interesse dos profissionais	2
Integração vertical de grande parte das organizações de saúde	1
Carência de qualidade administrativa	1
Predominância de profissionais apenas com curso de graduação	1
Sobrecarga de trabalho	4
Carência de cursos de capacitação (mestrado e doutorado)	1
Grande parte dos hospitais pesquisados não executam a avaliação da qualidade dos serviços	1
A falta de conhecimento e experiência	3
Falta de investimento das instituições nos profissionais	1
Há poucos profissionais de educação continuada nas instituições	1
Falta de interesse dos profissionais	1
Falta de conhecimento sobre Educação Continuada	1
Estrutura da instituição deficiente	1

Numero insuficiente de funcionários	1
Número excedente de pacientes	1
Divergência entre formação profissional e a gestão setorial	2
Múltiplos sistemas gerenciais	1
Limitação de tempo para executarem as ações de acompanhamento das tarefas assistenciais desenvolvidas pela equipe de enfermagem.	2
Risco de desenvolverem "endurecimento emocional"	1

No Quadro 4 o fator que se destacou, esteve presente quatro vezes entre os estudos publicados, sendo ele: a sobrecarga de trabalho. Em seguida vem a falta de conhecimento e experiência, sendo mencionado três vezes nas pesquisas. Em seguida houve um equilíbrio entre os estudos surgindo duas vezes tais fatores: Falta de interesse dos profissionais; Divergência entre formação profissional e a gestão setorial; Limitação de tempo para executarem as ações de acompanhamento das tarefas assistenciais desenvolvidas pela equipe de enfermagem. Os demais são únicos nas pesquisas, sendo citados somente uma vez.

Dentre os setores/serviços de um hospital, é provável que o Serviço Hospitalar de Emergência (SHE) seja um dos mais críticos em relação à promoção da qualidade no atendimento e sobrecarga de trabalho, pois de acordo com o Ministério da Saúde é nesse ambiente que se observa, entre outros problemas, a falta de hierarquia no atendimento aos agravos e a desordem nos fluxos internos que são gerados pela elevada procura de usuários e uma desordem no atendimento (JÚNIOR; MATSUDA, 2011)

Muitos profissionais competentes tecnicamente se perdem ao gerenciar serviços por não conseguir atingir o equilíbrio entre a tomada de decisões e a implementação das ações. Os modelos tradicionais de gerenciamento (Taylor, Fayol, entre outros) não atendem mais a essas expectativas dos atuais gerentes, principalmente quando o próprio profissional acha obsoleto esse aperfeiçoamento, no entanto nos desvencilharmos dessas propostas para abraçar modelos mais modernos torna-se um grande desafio, (JORGE et al, 2007).

A enfermagem apoia-se na produção do conhecimento para buscar respostas aos seus questionamentos. A troca de saberes, a disseminação de ideias, têm levado os enfermeiros (docentes, graduandos, pós-graduandos, assistenciais) ao enriquecimento da profissão. A pesquisa possibilita o confronto entre as ideias de diferentes autores, a validação do conhecimento e a divulgação dos resultados. É uma atitude e uma prática teórica de constante

busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teorias e práticas (MINAYO, 1992).

Sabemos que o papel da universidade é oferecer ao graduando, meios para que este encontre o caminho mais adequado a seguir em busca da sua autonomia profissional com competência, ética e segurança. Entretanto, essa busca muitas vezes se prende ao mundo ideológico, filosófico, teórico, sem propiciar ao graduando experiências reais de aprendizagem. A associação entre teoria e prática não ocorre quando nos reportamos à área de gerenciamento, o que se observa são conteúdos teóricos lançados em salas de aula seguidas por momentos de “observação de campo”, entrevistas com profissionais e preenchimentos de relatórios. Os próprios estudantes, durante a graduação em Enfermagem, predominantemente não demonstram grande motivação para aprender a gerenciar. O que desperta o interesse nos campos de prática ainda continua sendo a técnica, o manuseio de equipamentos sofisticados (tecnologia pesada), os processos patológicos, o tratamento da doença ratificando o predomínio do modelo biomédico (JORGE et al., 2007).

A atuação dos gerentes se limita a atender às exigências da cúpula administrativa, ficando a assistência delegada aos demais membros da equipe de Enfermagem, o que representa uma dicotomia entre o que se espera do enfermeiro na visão dos teóricos de Enfermagem e o que se verifica na sua ação cotidiana nas instituições de saúde. O desempenho de funções exclusivamente burocráticas pela maioria dos enfermeiros gerentes de instituições de saúde tem sido a causa de muita polêmica na profissão (FRACOLLY; EGRY, 2001).

Apesar de ser o gerenciamento uma atividade conferida por lei, observamos a necessidade de um esforço conjunto da academia e dos serviços, para rever as práticas e as intervenções necessárias no âmbito gerencial, repensando as dicotomias existentes entre os propósitos e os projetos de formação da força de trabalho em saúde e nos serviços, implicando mudanças na visão de mundo, de idealista para realista (JORGE et al., 2007).

Visto assim os dados obtidos através dos artigos, relatam de maneira clara as dificuldades encontradas, tendo assim um levantamento de suas características negativas, que é o primeiro passo para o aprimoramento de técnicas, pois é através do levantamento dessas ações que foram testadas sem êxito, que é traçado estratégias para melhora-las.

4.5 Estratégias propostas/implementadas pelos autores para a melhoria da gestão no âmbito hospitalar:

Os autores, baseados nos fatores que influenciam positivamente e negativamente na qualidade da assistência de enfermagem (resultados das pesquisas), relataram possíveis estratégias e propostas que podem contribuir para uma melhoria da gestão no âmbito hospitalar (Quadro 5). Vale ressaltar que alguns são implementados pelos próprios profissionais (enfermeiros), outros pelos gestores e diretores, o que reforça a ideia de que a qualidade no gerenciamento é dependente dos diversos setores e não só nos profissionais de enfermagem.

Quadro 5 – Estratégias propostas/implementadas pelos autores para a melhoria da gestão no âmbito hospitalar (2003 – 2012)

Estratégias/propostas implementadas	
Aumento da Capacitação profissional	5
Demonstrar compromisso profissional com a qualidade do serviço	1
Fornecer liderança de qualidade visível	2
Recursos para a adoção/implementação de iniciativas de qualidade	1
Encorajar as práticas e comportamentos que levem a performance da qualidade	2
Coordenação horizontal entre as unidades com foco na interação e organização de todos os serviços.	1
O perfil do candidato deve condizer à organização e os resultados esperados (qualificação)	1
Interação (comunicação eficiente) a entre equipe de saúde	4
Promover a Educação Continuada	2
Assegurar o desenvolvimento das pessoas na área da enfermagem (profissionais)	1
Incentivar a vivência concreta das atividades	1
Compartilhar vivencia do exercício	1
Avaliação dos resultados alcançados	1
Construção da estrutura e da base nuclear do grupo.	1
Mapeamento das Competências do Enfermeiro gerentes.	1
Introduzir o conceito de competência;	1
Ampliar a visão gerencial das competências técnicas e comportamentais;	1
Conscientizar sobre a relevância do papel gerencial.	1
Implementação da Educação Permanente	2
Mudança do modelo biomédico da compartimentalização e do cuidado ao cliente	2

(interação profissional/cliente)	
Disponer de recursos físicos, humanos e materiais adequados	1
humanizar o cuidado	1
Acolhimento com Classificação de Risco (ACCR) como propulsor da qualidade	1

Dentre as estratégias propostas e implementadas, uma se destacou surgindo em cinco pesquisas: Capacitação profissional, seguida por Interação (comunicação eficiente) entre a equipe de saúde, que surgiu quatro vezes nas pesquisas. Logo após cinco pontos se tornaram constantes aparecendo em duas pesquisas cada, são elas: Fornecer liderança de qualidade visível; Encorajar as práticas e comportamentos que levem a performance da qualidade; Promover a Educação Continuada; Implementação da Educação Permanente; Mudança do modelo biomédico da compartimentalização e do cuidado ao cliente (interação profissional/cliente). Os demais foram citados somente uma vez nas pesquisas.

Assim é relevante o fato de que o enfermeiro deve ter iniciativa e disponibilidade para desenvolver sua competência, e que Complexos Hospitalares de Hospitais de Ensino, em geral, albergam significativo número de enfermeiros locados nos diferentes Institutos. Cada Instituto guarda sua especificidade técnica, assistencial e gerencial, e o aprofundamento da capacitação profissional, na maioria das vezes, ocorrem concomitantemente ao trabalho, dependendo, portanto, de concessões da Instituição, motivação e disponibilidade pessoal, salientando-se, assim, as diferenças do comportamento humano na organização hospitalar (FERREIRA; KURCGANT, 2009).

Dessa maneira os gestores e as instituições hospitalares devem investir na capacitação dos recursos humanos, considerando os contextos sócio-político-econômico e de saúde vigentes. Nessa direção, o gerente de recursos humanos de enfermagem, assim como os demais gerentes em saúde devem proporcionar condições que garantam a efetiva contribuição dos profissionais e trabalhadores na obtenção dos objetivos institucionais, com o estabelecimento de relações de colaboração entre os trabalhadores, os usuários, e as instituições e suas respectivas gerências (PEDUZZI, 2000).

Considerando que a liderança da gerência hospitalar é a base do sucesso administrativo, onde o envolvimento e a interação entre os membros da equipe em atividades como planejar e o coordenar contribuirão para assegurar um melhor serviço. Nesse sentido, a constituição de lideranças fundamenta-se com a administração, criação e sustentação de valores visíveis conjuntamente para colocar a qualidade como um fator fundamental da

cultura organizacional dos serviços de saúde, garantindo uma liderança de qualidade (ALBUQUERQUE; COSTA; SALAZAR, 2012).

Um gestor experiente deve estar ciente de que a qualidade de sua equipe depende muito das oportunidades que ele próprio pode fornecer, a direção apontada impulsiona de maneira significativa o desenvolvimento da equipe, que por consequência melhora a qualidade de seu serviço. Devem ainda, encorajar as práticas e comportamentos que devem aumentar a performance da qualidade através do compromisso de melhoria da assistência.

Vários autores chegam a conclusão que a Educação Continuada é o componente essencial dos programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos das instituições. O desenvolvimento da equipe de enfermagem é um dos fatores que pode assegurar a qualidade do atendimento ao cliente e a sobrevivência da instituição neste cenário de mudanças e competitividade (SILVA; CONCEIÇÃO; LEITE, 2008).

A Política Nacional de Educação Permanente em Saúde deve considerar as especificidades regionais, a superação das desigualdades regionais, as necessidades de formação e desenvolvimento para o trabalho em saúde e a capacidade já instalada de oferta institucional de ações formais de educação na saúde. A proposta é de ruptura com a lógica da compra e pagamento de produtos e procedimentos educacionais orientados pela oferta desses serviços; e ressalta as demandas por mudanças e melhoria institucional baseadas na análise dos processos de trabalho, nos seus problemas e desafios. (BRASIL, 2007).

Uma das formas mais utilizadas de se monitorar a qualidade baseia-se na análise de resultados. Esses resultados a serem avaliados são no entanto, de diferentes casos que estejam sendo considerando as inovações tecnológicas ou a qualidade do serviço prestado na instituição de saúde. A maioria dos profissionais de saúde não são responsáveis pelo avanço da ciência no sentido de novas descobertas, mas tem interesse em saber se o que já é conhecido ou aceito como o melhor cuidado está sendo implementado. Nesse momento, a necessidade de avaliação da qualidade de performance torna-se necessária (DONABEDIAN, 1980).

Para uma avaliação da qualidade procuram-se evidências, diretas ou indiretas, de que a melhor estratégia de tratamento foi selecionada e está sendo implementada da melhor maneira possível. As evidências disponíveis estão relacionadas a três momentos possíveis de avaliação: do nível da estrutura, do processo e dos resultados. Essas evidências não são atributos da qualidade, mas, simplesmente informações das quais podem ser realizadas sobre a qualidade do cuidado (DONABEDIAN, 1980).

Vários estudos apontam a necessidade de transformação do paradigma gerencial adotado nos serviços de Enfermagem, de uma visão burocrática, individualista, hierárquica para a adoção de uma postura mais participativa, flexível, centrada na dimensão coletiva, mas sem deixar de valorizar o potencial humana, levando a uma liderança mais democrática.

5 CONCLUSÃO

A gerência vem sendo vista como algo indispensável há muitos anos atrás, o que nos mostra que pouco dos nossos investidores estão preparados para assumir um empreendimento de alto nível como as instituições hospitalares, visando apenas o lucro inicial muitas dessas instituições abrem mão de investimentos e tentam racionalizar ao máximo: materiais básicos, revisões em aparelhos indispensáveis, na infraestrutura e principalmente o investimento de profissionais que necessitam de capacitações e qualificações constantes.

Com a realização do estudo, a sua temática foi abordada baseando-se nas publicações científicas brasileiras de 2003 a 2012 que tratavam sobre acerca do papel da enfermagem na gestão de qualidade no ambiente hospitalar. Primeiramente, foi analisado sobre a caracterização geral dos estudos, o que permitiu constatar que e no ano de 2008 houve o maior quantitativo de publicações dos estudos, seguido pelos anos de 2011 e 2012. Os periódicos que se sobressaíram foram a Revista de Enfermagem Universidade Estadual do Rio de Janeiro e a Acta Paulista de Enfermagem. Com o delineamento verificou-se que a natureza qualitativa se destacou entre os estudos analisados, enquanto os tipos de estudo mencionados teve prevalência o descritivo.

Os principais resultados dos estudos analisados permitiram o conhecimento a cerca dos fatores positivos e negativos que acometem a gestão de qualidade no âmbito hospitalar. Com isso, verificou-se que a capacitação dos profissionais, trabalhar a proximidade/diálogo diário entre o enfermeiro e a sua equipe, interesse da equipe em participar das atividades educativa e a força de trabalho são os principais fatores para se ter uma gestão de qualidade, que se demonstrou em escassez nos artigos estudados, aparecendo em apenas três dos nove artigos.

Muitos gestores caem de paraquedas na gerencia de um hospital, pois necessitam de uma formação e experiência mais específica e teoricamente mais qualificada sobre o assunto em questão. Focando uma atenção maior nesse ponto poderíamos diminuir tanto os problemas de sobrecarga de trabalho, como melhorando o ambiente de trabalho, propiciando a interação entre a equipe e aumentando o interesse da própria em se qualificar.

No que referir-se aos fatores negativos, a sobrecarga de trabalho foi citada na maioria dos estudos, levando a crer que a maior preocupação é voltada para o excesso de funções demandadas a uma única pessoa. Outros estressantes considerados muito relevantes foram a falta de conhecimento e experiência, a falta de interesse dos profissionais, a divergência entre formação profissional e a gestão setorial e a Limitação de tempo para executarem as ações de

acompanhamento das tarefas assistenciais desenvolvidas pela equipe de enfermagem. Em resumo, ausência ou déficit no sistema de gestão leva a ocorrência desses aspectos negativistas, que são inter-relacionados, onde um trás como consequência o outro.

Ao analisar a frequência dos aspectos positivos e negativos mencionados, que levam à maior ou menor qualidade da gestão no âmbito hospitalar, foi possível constatar que houve a predominância dos fatores que influenciam positivamente na gestão de qualidade. Mas apesar de vários pontos favoráveis muitas medidas que são denominadas simples não são colocadas em prática, prejudicando a qualidade do serviço prestado, como é mencionado nos estudos.

Por esse motivo os autores relataram nos estudos as estratégias propostas/implementadas no setor hospitalar. Dentre elas, as que tiveram maior repercussão foram a de fornecer o aumento da capacitação dos profissionais, a interação (comunicação eficiente) entre a equipe de saúde, a de fornecer liderança de qualidade visível, a de encorajar as práticas e comportamentos que levem a performance da qualidade, a de promover a Educação Continuada, a implementação da Educação Permanente e a mudança do modelo biomédico da compartimentalização e do cuidado ao cliente (interação profissional/cliente).

As limitações encontradas durante a realização desse estudo estão ligadas ao pequeno número de publicações científicas referente o papel da enfermagem na gestão de qualidade no âmbito hospitalar, apesar de ser foco da atualidade e se tratar de um tema abrangente, complexo e de grande relevância para a área da saúde, que ainda encontra-se restrito quanto a isso.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE J. D.; COSTA M. B. S.; SALAZAR P. E. L. Avaliação da Qualidade do Gerenciamento Hospitalar na Percepção dos Profissionais. **Rev Bras de Ciên da Saúde**, v. 16, n. 2, p. 205-212, 2012.
- BACKES D. S.; SILVA D. M.; SIQUEIRA H. H.; ERDMAN A. L. O produto do serviço de enfermagem na perspectiva da gerencia de qualidade. . **Rev Gaúcha de Enferm**, v. 28, n. 2, p. 163-170, 2007.
- BALSANELLI A. P.; JERICÓ M. C. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. **Acta paul. enferm.** v.18 n.4, p. 397-402, 2005.
- BRASIL, MANUAL BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO HOSPITALAR, **Ministério da Saúde**, 2002. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acreditacao_hospitalar.pdf>, acesso em: 14 de janeiro, 2014.
- _____, MINISTERIO DE ESTADO DA SAÚDE. Portaria GM/MS nº 1.996 , de 20 de agosto de 2007. Disponível em:<http://www.saude.al.gov.br/sites/default/files/portaria_gm_ms_1996_20-08_2007.pdf>, acesso em : 18 de janeiro de 2014.
- _____, Hospitais Universitários, **Ministerio da Educação**. 2013. Disponível em : <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=512&>. Acesso em: 14 de janeiro, 2014.
- DONABEDIAN, A. **The definition of quality and approaches to its assessment**. Ann Harbor, (Mi): Health Administration Press, v. 1, 1980.
- FRACOLLI L . A.; EGRY E. Y. Processo de Trabalho de Gerência: Intrumento Potente para Operar Mudanças nas Práticas de Saúde ?. **Rev. Latino-am Enfermagem**. v.8, n. 5, p. 13-18, 2001.
- FERREIRA, J. C. O. A.; KURCGANT, P. Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores. **Acta Paul. enferm.** v. 22 n.1, p. 31-36, 2009.
- FELDMAN L. B.; GATTO M. A. F.; CUNHA I. C. K. O. História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação. **Acta Paul Enferm.** v.18, n. 2, p. 213-219, 2005.
- GOLDENBERG M. **A Arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Editora Record. 8º Edição, Rio de Janeiro-São Paulo, 2004.
- GRECO, R. M. **Tomada de decisão em enfermagem**. Juiz de Fora, Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Enfermagem, 2009. Apostila de curso. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2009/08/TOMADA-DE-DECIS%C3%83O-EM-ENFERMAGEM1.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

JORGE M. S. B.; FREITAS C. H. A.; NÓBREGA M. F. B.; QUEIROZ M. V. O. Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Rev Bras Enferm**, v. 60, n. 1, p. 81-86, 2007.

JUNIOR J. A. B.; MATSUDA L. M. O enfermeiro no gerenciamento à qualidade em serviço hospitalar de emergência: revisão integrativa da literatura. **Rev. Gaúcha Enferm**, v.32, n. 4, p. 797-806 2011.

KURCGANT P.; TRONCHIN D.M. R.; MELLEIRO M. M.; CASTILHO V.; MACHADO V. B.; PINHEL I.; SIQUEIRA V. T.; SILVA M. F. Indicadores de qualidade e a avaliação do gerenciamento de recursos humanos em saúde. **Rev Esc Enferm USP**, v. 43n. 2, p. 1168-1173, 2009.

LEAL, C. M. S. **QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM EM SERVIÇO DE EMERGÊNCIA: REVISÃO INTEGRATIVA**. Picos: UFPI, 2012.

MANUAL BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO HOSPITALAR/ SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE. Brasília: MS, 2002. Norma e Manuais Técnicos, n. 117.

MANENTI, S. A.; CIAMPONE, M. H. T.; MIRA, V. L.; MINAME, L. F.; SOARES, J. M. S. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Rev. esc. enferm. USP**, v.46, n.3, 2012.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**. v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MINAYO M. C. S. O desafio do conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde. **Cad. Saúde Públ.** v. 8, n. 3, p. 269. 1992.

MUNARI, D. B.; NUNES, F. C.; MOTTA, K. A. M. B.; ESPIRIDÃO, E.; SILVA, J. I.; COELHO, M. A. Educação de laboratório como ferramenta no processo Educação Continuada de enfermeiros gerentes. **Rev. enferm. UERJ**, v. 16, n .4, p: 577-583, 2008.

NOBREGA, M. F. B.; MATOS, M. G.; SILVA, L. M. S.; JORGE, M. S. B. Perfil Gerencial de Enfermeiros que Atuam em um Hospital Público Federal de Ensino. **Rev. Enferm. UERJ**, v. 16, n. 3, p: 333-338, 2008.

OLIVEIRA, F. M. C. S. N.; FERREIRA, E. C.; RUFINO, N. A.; SANTOS, M. S. S. Educação permanente e qualidade da assistência à saúde: aprendizagem significativa no trabalho da enfermagem. **Red de Revistas Científicas de América Latina**, v. 11, n 1, p. 48-65, 2011.

PEDUZZI M. Política de recursos humanos nas organizações de saúde. **Escola de Enfermagem da USP**. p. 1-10, 2000.

PORTELA G. L. Abordagens teórico-metodológicas. **Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS**, 2004.

- ROCHA E. S. B.; TREVIZAN M. A. Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar. **Rev. Latino-Am. Enferm**, v. 17, n. 2, p. 240-245, 2009.
- SANTOS, J. L. G.; GARLET, E. R.; LIMA, M. A. D. S. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. **Rev Gaúcha Enferm**, v. 30 n.3, p.525-532, 2009.
- SCHRAIBER L. B.; PEDUZZI M.; SALA A.; NEMES M. I. B.; CASTANHERA L. B.; KON R. Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas. **Ciênc. saúde coletiva**, v.4, n.2, p. 221-242, 1999.
- SILVA, M. F.; CONCEIÇÃO, F. A.; LEITE, M. M. J. Educação continuada: um levantamento de necessidades da equipe de enfermagem. **O Mundo da Saúde São Paulo**, v. 32, n. 1, p. 47-55, 2008.
- SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.
- TRONCHIN, D. M. R.; MELLEIRO, M. M.; MOTA, N. V. V. P. Indicadores de qualidade de enfermagem. Uma experiência compartilhada entre instituições integrantes 11 do “Programa de Qualidade Hospitalar”. **Rev O mundo da Saúde São Paulo**, v. 30, n. 2, p. 300-305, 2006.
- VERAS C. M. A. **Gestão da Qualidade**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. 2009.
- VITURI D. W.; MATSUDA L. M. Validação de conteúdo de indicadores de qualidade para avaliação do cuidado de enfermagem. **Ver Esc Enferm USP**, v. 43, n. 2, p. 429-437, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Formulário para coleta de dados

Titulo do arquivo:	
Periódico:	Ano de publicação:
Referência do artigo:	
Objetivo:	
Tipo de estudo:	Natureza: <input type="checkbox"/> Quantitativa <input type="checkbox"/> Qualitativa <input type="checkbox"/> Outro
Descrição dos participantes:	
Local da pesquisa (instituição, cidade ou estado):	
Principais resultados:	
Foco mencionado para a melhoria da gestão:	
Fatores que influenciaram positivamente a gestão de qualidade no âmbito hospitalar:	
Fatores que influenciaram negativamente a qualidade da gestão pelo enfermeiro:	
Estratégias/Propostas implementadas pelos autores para a melhoria da gestão no âmbito hospitalar:	

Adaptado de Clara Maria Soares Leal (2012).