

ARTIGO DE REVISÃO

Gestão do enfermeiro em hospital pediátrico de nível terciário pela perspectiva multiprofissional: revisão narrativa

Nurse management in a tertiary pediatric hospital from a multiprofessional perspective: narrative review

Amparito del Rocío Vintimilla Castro¹, Bianca Fernandes da Silva², Satielle Da Silva Esteves³, Simone Aparecida de Lima Pavani⁴

1. Enfermeira, doutora em ciências. Coordenadora do Serviço de Educação Permanente do Instituto da Criança do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP), São Paulo SP

2. Fonoaudióloga. Residente em Gestão Integrada de Serviços de Saúde da Escola de Educação Permanente (EEP) do HCFMUSP. São Paulo SP

3. Enfermeira. Residente em Gestão Integrada de Serviços de Saúde da Enfermagem da EEP-HCFMUSP, São Paulo SP

4. Enfermeira, especialista em administração hospitalar

RESUMO

Introdução: o enfermeiro é capacitado para desenvolver competências e habilidades nas áreas de assistência, gerência educação e de pesquisa. A gestão foca a assistência ao paciente, os recursos humanos, materiais, equipamentos e estrutura física, a informação, aprimorando a liderança, empreendedorismo e a tomada de decisão. **Objetivos:** Identificar as atribuições do enfermeiro gestor em hospital pediátrico de nível terciário a partir de levantamento bibliográfico e analisar, categorizar e discutir as atribuições gerenciais para compreender e ampliar o conhecimento da equipe

multiprofissional. **Método:** revisão narrativa com abordagem descritiva. A busca foi realizada nas bases de dados Literatura Latina-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online*, Base de Dados de Enfermagem, *Scientific Electronic Library* e Biblioteca Virtual em Saúde. **Resultados:** identificados 508 artigos de 2015 a 2020 e selecionados 17 após da leitura na íntegra. Realizada análise por triangulação de equipe multiprofissional. Todos os estudos convergem com a gestão da assistência com abordagem da qualidade e segurança do paciente. Após análise e interpretação dos 17 artigos foram identificadas categorias, incluídas em quatro eixos: gestão de pessoas encontrado em 16 artigos (94,1%) e extraídas as categorias relacionadas a recursos humanos e de conflitos; engajamento e motivação da equipe; comunicação e relacionamento interpessoal; delegação e supervisão de tarefas; liderança e educação permanente. A gestão de materiais e físicos encontrado em 4 (23,5%) estudos e extraídas as categorias sobre previsão ou programação semanal/anual; reposição e falta de materiais; provisão de materiais com solicitação de compra; tomada de decisão sobre implantação de novos materiais e respectivos testes; gestão do espaço físico e de leitos e gestão de equipamentos e instrumentos. A gestão estratégica foi verificada em 7 artigos (41,2%) e extraídas as categorias sobre elaboração e participação de protocolos operacionais padrão; análise de indicadores de saúde; mapeamento e gestão de riscos e qualidade e acreditação. A gestão dos cuidados foi observada em 8 artigos (47%) de onde foram extraídas as categorias de promoção e segurança da assistência; qualidade do cuidado e humanização na assistência. **Conclusões:** a identificação das ações de gestão do enfermeiro amplia o conhecimento dos processos gerenciais em hospital de nível terciário, ressaltando a importância da comunicação e as trocas de saberes para a constante construção e lapidação das competências de comunicação para respaldar a gestão das unidades geridas e contribuir no manejo desses desafios, facilitando a participação e o desempenho de todos os profissionais envolvidos no cuidado. O conhecimento e compreensão dos profissionais da equipe multiprofissional sobre as atribuições do enfermeiro gestor potencializam o trabalho no âmbito das relações interpessoais, envolvimento e cooperação nos processos operacionais e estratégicos com foco na segurança do paciente e na qualidade da assistência

Palavras-chave: Administração em Enfermagem; Administração e Organização; Gestão em Enfermagem

ABSTRACT

Introduction: *nurses are trained to develop competencies and skills in the areas of care, management, education and research. Management focuses on patient care, human resources, materials, equipment and physical structure, information, improving leadership, entrepreneurship and making decisions.*

Objectives: *To identify the duties of the nurse manager in a tertiary pediatric hospital based on a bibliographic survey and to analyze, categorize and discuss the managerial duties of the nurse to understand and expand the knowledge of the multiprofessional team. Method: narrative review with a descriptive*

approach. The search was carried out in the databases of Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences, Medical Literature Analysis and Retrieval System Online, Nursing Database, Scientific Electronic Library and Virtual Health Library. **Results:** 508 articles were identified from 2015 to 2020 and 17 were selected after reading in full. Multidisciplinary team triangulation analysis. All studies converge with care management with an approach to quality and patient safety. After analyzing and interpreting the 17 articles, the following categories were identified, included in four sections: People's management found in 16 articles (94.1%) and categories related to human resources and conflicts extracted; team engagement and motivation; communication and interpersonal relationships; task delegation and supervision; leadership and continuing education. Materials and physics management found in 4 (23.5%) studies and extracted the categories on forecast or weekly / annual schedule; replacement and lack of materials; provision of materials with purchase request; decision making on the implantation of new materials and respective tests; management of physical space and beds and management of equipment and instruments. Strategic management was verified in 7 articles (41.2%) and the categories about elaboration and participation of standard operational protocols were extracted; analysis of health indicators; mapping and management of risks and quality and accreditation. Care management was observed in 8 articles (47%) from which the categories of promotion and security of care were extracted; quality of care and humanization of care. **Conclusion:** the identification of nurse management actions expands the knowledge of management processes in a tertiary-level hospital, emphasizing the importance of communication and the exchange of knowledge for the constant construction and polishing of communication skills to support the management of managed units contribute to the management of these challenges, facilitating the participation and performance of all professionals involved in care. The knowledge and understanding of the professionals of the multiprofessional team about the nurse manager's duties enhance the work within the scope of interpersonal relationships, involvement and cooperation in operational and strategic processes with a focus on patient safety and quality of care.

Keywords: Hospitals; Organization and Administration; Nursing Administration; Administration and Organization; Nursing Management

INTRODUÇÃO

Segundo as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação, os enfermeiros devem estar aptos a tomar iniciativas, realizar o gerenciamento e a administração do cuidado fundamentado em evidências, dos recursos humanos, físicos e materiais, bem como da informação, dos equipamentos,

além de desenvolver empreendedorismo e liderança. Para tal, requer conhecimentos teóricos e práticos que respaldem e aprimorem as competências e habilidades no ambiente assistencial, gerencial, material, educacional e de pesquisa ¹. No âmbito hospitalar, os enfermeiros com cargos gerenciais e de coordenação de equipes se sobressaem em relação a outras áreas profissionais pelas atribuições gerenciais inerentes à formação acadêmica que se consolida na prática. As habilidades de liderança, comunicação e relações interpessoais, concomitantemente à prática assistencial do enfermeiro subsidia o enfrentamento de desafios diários, possibilita gerenciar os conflitos e realizar ações estratégicas de melhoria para atingir os propósitos da organização ¹.

O interesse pelo tema surgiu a partir da atividade curricular de enfermeiro, fisioterapeuta e fonoaudiólogo da Residência Multiprofissional em Gestão Integrada de Serviços de Saúde do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. O estágio prático em áreas gerenciais de enfermagem permitiu observar a extensão e complexidade dos processos e estimulou a busca de informações para entender a atuação do enfermeiro na gestão hospitalar.

A partir desta premissa a pergunta norteadora do presente estudo é: Quais são as atribuições gerenciais do enfermeiro nos cenários de hospital pediátrico de nível terciário para a compreensão da equipe multiprofissional?

A relevância deste estudo radica na importância do conhecimento e compreensão da equipe multiprofissional das atribuições do enfermeiro gestor, nos diferentes cenários de um hospital pediátrico para atuação conjunta na busca da excelência da assistência.

Objetivos

- Identificar as atribuições do enfermeiro gestor em hospital pediátrico de nível terciário a partir de levantamento bibliográfico.
- Analisar, categorizar e discutir as atribuições gerenciais do enfermeiro para compreender e ampliar o conhecimento dentro da equipe multiprofissional.

MÉTODO

Revisão narrativa da literatura que permite a busca de estudos relacionados a um tema para analisar, sintetizar, descrever, discutir de forma crítica e desenvolver o estado da arte de um determinado assunto ².

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica. Analisados artigos publicados em revistas científicas nas bases de dados da BVS (Biblioteca Virtual da Saúde), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da saúde (LILACS), Sistema Online de Busca e Análise de Literatura

Médica (MEDLINE), Base de Dados de Enfermagem (BDENF) e *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO). Os descritores em Ciência e Saúde (DeCS) identificados foram: administração em enfermagem; administração e organização; gestão em enfermagem; hospital. Utilizado o operador booleano AND e filtros relacionados com ano, idioma e assunto principal.

Foram incluídos artigos na íntegra, gratuitos, no idioma português do Brasil, responderam a pergunta norteadora do estudo e foram publicados de 2015 a 2020 e excluídos os que não condiziam com os objetivos ou tinham formato de teses, dissertações, monografias, livros, carta-resposta, anais de congressos, editoriais, artigos pagos, duplicados e indisponíveis para a leitura na íntegra.

RESULTADOS

Identificou-se 508 periódicos e após a aplicação dos critérios de inclusão e filtros selecionaram-se 231 estudos submetidos à leitura dos títulos e resumos que após leitura foram escolhidos 36 artigos para proceder à leitura na íntegra. Após este procedimento, elegeram-se 17 estudos que foram lidos por meio de triangulação. Três pesquisadores realizaram a leitura individualmente e detalhadamente para análise e discussão posterior. Os achados das análises foram organizados em planilha eletrônica pelo programa Microsoft Excel, em seis colunas, preenchidas por categorias relacionadas com título do artigo e categoria profissional, autor, base de dados, nome do periódico, objetivos e resultados como se observa no Quadro 1.

Quadro 1. Artigos sobre gestão de enfermagem segundo título, nome e categoria profissional dos autores, base de dados, nome do periódico, objetivos e resultados.

Nº	Título do artigo Categoria profissional Autores Base de dados Periódico e ano	Objetivos dos estudos	Síntese dos resultados
1	Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar (Enfermeiros) Soares, ML, et al. MEDLINE Rev Bras Enferm, 2016	Analisar os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, a percepção de sua formação acadêmica e a relevância da capacitação para atuar na práxis profissional.	Definiu como atividades gerenciais a gestão de recursos humanos, materiais, físicos e conflitos; realização de diagnósticos situacionais, planejamento, execução e avaliação de ações, tomada de decisão; delegação de ações, coordenação de equipe de forma horizontalizada e dimensionamento de recursos humanos; incentivar o desempenho profissional pela educação continuada e qualidade

			do cuidado.
2	Dimensionamento de pessoal e sua interferência na qualidade do cuidado (Enfermeiros) Oliveira DAL, et al. BDENF Enfermagem Rev. enferm. UFPE on line, 2019	Analisar a influência do dimensionamento do pessoal de Enfermagem na qualidade do cuidado ao paciente.	Analisou a influência do dimensionamento de recursos humanos com a demanda de cuidado e considerou as expertises profissionais e o perfil dos pacientes. Contribuiu para garantir com qualidade o cuidado seguro e a humanização na assistência prestada.
3	Tornando-se gerente de enfermagem na imbricada e complexa fronteira das dimensões assistencial e gerencial (Enfermeiros) Lanzoni GM, et al. BDENF LILACS Rev. eletrônica enferm, 2015	Compreender a experiência de exercer a gerência de unidades de internação médico-cirúrgica de um hospital geral.	Identificou a atuação do enfermeiro na gestão de conflitos, coordenação da equipe, supervisão; planejamento do cuidado que garante assistência com evidência científica, estimula a comunicação e a valorização da equipe.
4	Centro cirúrgico: desafios e estratégias do enfermeiro nas atividades gerenciais (Enfermeiros) Martins FZ, Dall'agnol C.M. LILACS Rev. gaúch. enferm, 2016	Analisar os desafios e estratégias do enfermeiro nas atividades gerenciais em centro cirúrgico.	Analisou as estratégias de gerenciamento de materiais e equipamentos e da equipe de enfermagem; realização de reuniões e planejamento de escala diária; garantir a comunicação multiprofissional; providenciar o preparo das salas e do instrumental cirúrgico.
5	Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas (Enfermeiros) Ferreira FHS, et al. LILACS Rev. gaúch. enferm, 2019	Analisar as evidências científicas, nacionais e internacionais sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar.	Evidenciou que as contribuições gerenciais da enfermagem são permeadas de aspectos relativos à liderança, ao relacionamento interpessoal, comunicação eficaz, administração dos conflitos favorecendo o trabalho em equipe.
6	Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares (Enfermeiros) Silva JCB, et al. BDENF Enfermagem Rev. enferm. UFPE on line, 2018	Elucidar o perfil do enfermeiro no gerenciamento de serviços hospitalares	O gerenciamento dos serviços hospitalares relacionou com a capacidade de comunicação, relacionamento, liderança, supervisão, solução de conflitos diante do trabalho em equipe, planejamento nas organizações dos serviços, competência técnica, capacitação dos profissionais e previsão de recursos materiais.
7	Desafios da dimensão organizacional do cuidado no cotidiano de trabalhadores de enfermagem	Investigar desafios da dimensão organizacional do cuidado sob a perspectiva dos	Abordou algumas das atividades dos gestores enfermeiros direcionadas para setores de gerência de risco e qualidade, educação continuada, supervisão

	(Odontóloga, médico veterinário e enfermeiros) Mazzoni VG, et al. BDENF EnfermagemRev. enferm. UFPE on line, 2018	trabalhadores de enfermagem.	e chefias de unidades assistenciais.
8	Atuação do enfermeiro no processo de acreditação: percepções da equipe multiprofissional hospitalar (Enfermeiros) Oliveira JLC, et al. BDENF Enfermagem / LILACS / Repositório RHS Rev. Baiana Enferm, 2017	Apreender as percepções da equipe multiprofissional hospitalar sobre a atuação do enfermeiro no processo de acreditação.	Atuação do enfermeiro no processo de acreditação. Possui ligação direta com as ações multiprofissionais, com a definição de estratégias para as mudanças necessárias no processo assistencial e de modelos operacionais para a prestação do cuidado. Os gestores operacionalizam diferentes estratégias, voltadas ao seu desenvolvimento para o alcance e/ou manutenção da certificação.
9	Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas (Enfermeiros) Faria CC, et al. BDENF Enfermagem / LILACS / Repositório RHS Rev. Pesqui. (Univ. Fed. Estado Rio Janeiro), Online, 2017	Compreender como os enfermeiros percebem a comunicação no exercício da liderança.	Relacionou a comunicação e as atribuições do enfermeiro na liderança e coordenação da equipe e a contribuição para a resolução de conflitos pessoais, a capacidade de influenciar atitudes, comportamentos e emoções das pessoas, motivando-as a realizar suas tarefas para atingirem a excelência no trabalho.
10	Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores (Enfermeiros) Silva VLS, et al. BDENF Enfermagem / LILACS Rev. Esc. Enferm. USP, 2017	Avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares e sua associação às variáveis do perfil socioprofissional.	O enfermeiro líder deve despertar a confiança dos trabalhadores, auxiliando nos relacionamentos interpessoais e desenvolvimento de competências dos liderados. Motivar as pessoas a concentrar seus esforços no alcance dos objetivos desejados com vistas para o futuro; recrutar outros líderes, buscar oportunidades, experimentar e assumir riscos, ampliar a colaboração.
11	Aspectos facilitadores e dificultadores do trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais no âmbito hospitalar (Enfermeiros) Silva NM, et al. LILACS Rev. Enferm. UFSM, 2020	Identificar os aspectos que facilitam e dificultam o trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais em um hospital público de ensino.	Identificou aspectos dificultadores e facilitadores no trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais relacionado com situações/comportamentos/consequências referentes à interação da equipe/paciente/família; implantação de grupo gestor, gerenciamento de recursos, relações de trabalho, planejamento, avaliação dos serviços necessários para a

			prática de enfermagem.
12	Fatores motivacionais no desempenho da equipe de enfermagem (Enfermeiros) Leite KDL, et al. IBECS Cultura de los cuidados, 2019	Identificar a percepção da equipe de enfermagem sobre os fatores motivacionais no ambiente de trabalho	Verificou a necessidade de o gerente realizar reuniões motivacionais; cursos de capacitação e treinamentos; eficácia da comunicação e feedback da equipe sobre as atividades realizadas, manter o suprimento suficiente de materiais; padronização das condutas com a elaboração de protocolos assistenciais.
13	Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar (Enfermeiros) Maia NMFS, et al. BDENF Enfermagem / LILACS Rev. Pesqui. (Univ. Fed. Estado Rio Janeiro) Online, 2020	Analisar a percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente e como essa interfere na qualidade da assistência prestada pela equipe.	Destacou a responsabilidade do enfermeiro em assumir a atividade gerencial que compete à coordenação da equipe, viabilização do processo do cuidado, administração da força de trabalho e dos recursos físicos, materiais e de informação.
14	Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa (Enfermeiros e estatístico) Scofano BS, et al. BDENF Enfermagem / Nursing, 2019	Descrever ações do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar.	A liderança do enfermeiro está norteada por aspectos relacionados a comportamentos estratégicos, desenvolvimento de competência de liderança, conflitos na enfermagem e gestão hospitalar.
15	Competências profissionais do enfermeiro nas atividades hospitalares Bernadina LD, Spiri WC BDENF Rev. Enferm. UFPE Online, 2019	Identificar as competências profissionais do enfermeiro na área hospitalar.	Atribuiu as competências do enfermeiro ao desenvolvimento organizacional e da equipe, relacionamentos interpessoais, segurança assistencial e promoção de prática segura.
16	Gestão de enfermagem: áreas prioritárias na segurança de profissionais e clientes Correia TM, Forte E IBECS Rev. Rol Enferm, 2020	Conhecer quais áreas os enfermeiros gestores consideram prioritárias para a segurança de clientes e profissionais nos serviços pelos quais são responsáveis.	As áreas prioritárias para a segurança de clientes e profissionais são a comunicação, cirurgia segura, segurança do medicamento, identificação do cliente, quedas, úlceras por pressão, risco de infecção, boas práticas, controle de visitas e estrutura, além das áreas de segurança do cliente envolvendo acidentes de serviço, riscos biológicos, ergonomia, violência, quedas, burnout, pausas laborais, satisfação, comunicação, controle de visitas.

17	Enfermeiros na operacionalização do Kanban: novos sentidos para a prática profissional em contexto hospitalar? Cecilio LCO, et al. MEDLINE Cien. Saúde Colet, 2020	Saber as possíveis transformações que o Kanban pode produzir na profissão de enfermagem	A atuação do enfermeiro em relação à gestão clínica e de leitos foi alterada na dinâmica de funcionamento do Kanban, com importantes impactos no trabalho de enfermagem, de forma surpreendente, muitas vezes os enfermeiros se colocaram na posição de mediadores de conflitos, em especial, entre os profissionais médicos.
----	--	---	---

No Quadro 1, verificou-se que 16 (94,1%) estudos foram publicados por enfermeiros e apenas 1 (6,9%) foi escrito por equipe multiprofissional formado por enfermeiro, médico e veterinário. Em 2019 houve 5 artigos (29,4%) que abordaram o tema de gestão de enfermagem. Em 2020 foram publicados 4 (23,5%) estudos, em 2017 houve publicação de 3 (17,6%) artigos. Identificadas 2 (11,7%) publicações tanto em 2016 quanto em 2018 e 1 (5,8%) em 2015. Observa-se 8(47%) estudos abordam a gestão dos cuidados, 16 (94,1%) artigos contêm informações sobre gerenciamento dos recursos humanos, 7 (41,2%) artigos abrangem aspectos de gestão estratégica 4 (23,5%) artigos sobre gestão de materiais e equipamentos.

Após análise e interpretação dos 17 artigos, foram agrupados os assuntos relacionados com a gerência de enfermagem. As autoras denominaram estes assuntos de eixos temáticos: Eixo 1 - Gestão de pessoas, Eixo 2 - Gestão de recursos materiais e físicos, Eixo 3 - Gestão estratégica e Eixo 4 - Gestão dos cuidados.

Eixo 1 - Gestão de pessoas

Neste eixo foram identificadas as categorias: gestão de recursos humanos e de conflitos; engajamento e motivação da equipe; comunicação e relacionamento interpessoal; delegação e supervisão de tarefas; liderança e educação permanente. Estas categorias foram verificadas em 16 artigos (94,1%), correspondendo aos estudos de números 1 a 17 exceto o de número 8. O grau de satisfação do ambiente de trabalho impacta diretamente na assistência qualificada ao usuário, família e comunidade ^{3,4}. Esta atribuição do enfermeiro gestor é chamada de Gestão de pessoas. O despreparo do gestor frente à gestão de recursos humanos acarreta déficit na qualificação da equipe de enfermagem e conflitos organizacionais, fruto das relações interpessoais, além de afetar a comunicação eficiente na tomada de decisão e até mesmo na produtividade dos trabalhadores do setor ⁵.

Os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar promovem o desempenho profissional por meio da competência técnica na capacitação dos

profissionais, da educação continuada e permanente, garantindo, deste modo, a qualidade do cuidado^{6,7}. A gestão de conflitos promove uma assistência de qualidade, estimula e favorece a comunicação entre a equipe de enfermagem e multiprofissional e impacta diretamente na necessidade das habilidades comunicativas para desenvolver na equipe^{2,7}. A comunicação se torna essencial para a resolução de conflitos e para lidar com as atitudes, comportamentos e emoções dos envolvidos, motivando-os a adquirirem confiança, a realizarem suas tarefas, a engajar-se na equipe e auxiliando-os nos relacionamentos interpessoais⁸. Ressalta-se que a expressão com palavras representa 7%, os sinais paralinguísticos 38%, ou seja, entonação de voz e velocidade da fala. Entretanto, os sinais do corpo correspondem a 55% da expressão do pensamento¹⁰. A comunicação não verbal caracteriza-se pela língua dos sinais, gestual e corporal e possui uma grande responsabilidade e representatividade nas relações interpessoais e pode ser utilizada como uma vantagem no gerenciamento de recursos humanos. A comunicação é uma habilidade de todos os seres vivos com particularidades de acordo com a sua espécie, porém, tanto os animais irracionais quanto o ser humano compartilham a comunicação verbal e a não verbal⁹. O aprimoramento dos enfermeiros líderes sobre a autopercepção dos gestos, expressões faciais e corporais no desempenho de suas atribuições permeiam o desenvolvimento dos fatores motivacionais no desempenho da equipe de enfermagem^{10,11}. A linguagem verbal carrega grande responsabilidade na gestão de enfermagem e na segurança do cuidado pela relação com as informações transmitidas e documentadas, o que pode gerar conflitos entre as equipes¹². Faz-se necessário se atentar ao tom de voz para transmitir informações, expressar atitudes, emoções e sinalizar sua posição em relação ao discurso¹³. Quando as palavras se tornam ferramentas de contato usadas de modo consciente influenciam de forma positiva no relacionamento interpessoal¹². O enfermeiro líder de equipes, considerado um influenciador que provoca mudanças, precisa desenvolver o processo de comunicação para transmitir e compartilhar informações e articular com sintonia as relações interpessoais no grupo, estimulando maior participação e envolvimento. O enfermeiro gestor ao manter boa comunicação como parte de suas atribuições, modula e projeta a voz e monitora o tom e velocidade de fala em momentos críticos para motivar e persuadir os ouvintes. Portanto, o trabalho em competência comunicativa tem o objetivo de promover uma comunicação condizente com o contexto e a intenção do discurso, bem como desenvolver a autopercepção e aprimorar a comunicação¹⁴.

Eixo 2 - Gestão de recursos materiais e físicos

Neste eixo extraíram-se as seguintes categorias: Previsão ou programação semanal/anual; Reposição e falta de materiais; Provisão de materiais com solicitação de compra; tomada de decisão sobre implantação de novos materiais e respectivos testes; Gestão do espaço físico e de leitos e Gestão de equipamentos e instrumentos. Foram encontrados 4 (23,5%) artigos de números 1, 4, 6 e 13. Materiais são produtos que podem ser armazenados ou consumidos imediatamente após a sua chegada, excluindo-se os considerados permanentes. A administração de recursos materiais abarca o subsistema de

normalização, o controle, aquisição e armazenamento ¹⁵. O enfermeiro gestor monitora o consumo de materiais e precisa se atualizar nos produtos e tecnologias lançadas no mercado para avaliar o custo-benefício da utilização de um novo produto, bem como o impacto de novas tecnologias para garantir a qualidade da assistência prestada ¹⁶. Vale ressaltar que o suprimento suficiente de materiais para o trabalho contribui na motivação da equipe de enfermagem e a falta destes coopera com a desmotivação ¹. A gestão de recursos físicos da instituição, compostos pela estrutura predial interna e externa, equipamentos, instrumentos e leitos busca propiciar ambientes adequados e seguros, com redução de riscos aos pacientes, familiares e colaboradores ¹⁷.

Eixo 3 - Gestão estratégica

Este eixo abrangeu as seguintes categorias: Elaboração e participação de protocolos operacionais padrão; Análise de indicadores de saúde; Mapeamento e gestão de riscos e qualidade e Acreditação. Estas categorias foram identificadas em 7 artigos (41,2%) de números 3, 7, 8, 12, 15, 16 e 17 do Quadro 1.

A gestão estratégica no ambiente hospitalar determina ações de melhoria contínua em todas as esferas, otimizando o tempo, reduzindo os custos hospitalares e a condução de seus recursos humanos ¹⁸. Mantém o engajamento, a motivação e o compromisso dos envolvidos para garantir o crescimento e o desenvolvimento dos serviços ofertados em perspectiva gerencial, controlando as variáveis internas e externas para os seus clientes e colaboradores ²⁰. Neta esfera, o planejamento estratégico é considerado como o processo de análise sistemática das oportunidades, ameaças, competências, incompetências com pontos de melhoria organizacional para elaborar ações estratégicas para ampliar a sua competitividade e elevar seu grau de resolutividade ¹⁹. O planejamento estratégico é a ferramenta que melhor atende as demandas organizacionais, permite integrar decisões isoladas em um único plano para a instituição e, seu sucesso depende do engajamento dos profissionais que assumirem o cargo, sabendo administrar as ações que melhor representem e favoreçam o alcance dos objetivos da instituição ²⁰. O planejamento estratégico viabiliza a análise sistemática das oportunidades, das ameaças, das competências, das incompetências ou dos pontos de melhoria organizacional objetivando elaborar ações estratégicas para ampliar sua competitividade e elevar seu grau de resolutividade com previsão de resultados ²¹. Na gestão estratégica, o enfermeiro gestor também, precisará aprimorar as habilidades de liderança, comunicação interpessoal e de negociação para articular as etapas sequenciais relacionadas com a análise do ambiente, formulação de ações específicas, elaboração de projetos e implementação das ações traçadas submetidas à avaliação e monitoramento ²¹.

Eixo 4 - Gestão dos cuidados

Neste eixo se verificou as seguintes categorias: Promoção e segurança da assistência; Qualidade do cuidado e Humanização na assistência. Os 17 estudos convergiram para o cuidado, entretanto 8 artigos (47%) direcionaram-se especificamente para as categorias analisadas, sendo os de número 1, 2, 3, 5, 8, 12, 13 e 15.

O processo de cuidado ao paciente caracteriza-se por ser uma prática que possibilita o planejamento e desenvolvimento de intervenções em saúde para favorecer as potencialidades dos pacientes e manter ou melhorar sua condição humana durante a vida ²². A gestão do cuidado acontece de modo compartilhado articulando ações com a equipe multiprofissional para evitar a sua fragmentação. As ações direcionadas para a gestão do cuidado podem ser compartilhadas entre as equipes multiprofissionais com o objetivo de garantir a qualidade da assistência e reduzir a sobrecarga dos profissionais, independente da categoria. Uma ferramenta que pode ser utilizada para esta finalidade é a *Balanced Scorecard* (BSC), modelo gerencial da fisioterapia que permeia o planejamento estratégico e possibilita criar perspectiva visual das ações traçadas, contribuindo para atingir os critérios de qualidade e segurança do paciente ²³.

Na área pediátrica, mais do que resolutividade dos problemas biológicos é necessário a prática da sensibilidade e da humanização frente às demandas da criança enferma e de suas famílias. Ao articular as dimensões individual, familiar, profissional, organizacional e sistêmica e social, proporciona-se um cuidado eficiente, e integral que favorece o cuidado contínuo ²². O gerenciamento do cuidado de enfermagem à criança hospitalizada, em instituição de nível terciário, se configura como fenômeno complexo que demanda do enfermeiro e da sua equipe, o planejamento de estratégias ancoradas na complementaridade interdisciplinar. Valoriza-se as necessidades específicas e individuais da criança e de seu familiar criando um vínculo entre o profissional, o paciente e sua família. Na prática do cuidado, o enfermeiro se depara com conflitos relacionados a recursos humanos, seja em número, conhecimento ou atitudes, bem como dinâmica da unidade e aspectos emocionais, sociais ou físicos da criança e de seu familiar. Ressalta-se que o surgimento de conflitos são oportunidades para melhoria da atuação das equipes lideradas pelo enfermeiro que precisa priorizar maior tempo para liderar conflitos, sendo a gestão considerada mais importante do que a tomada de decisão, imprescindível para o controle e sucesso gerencial ²⁴. Desta forma, o enfermeiro na gestão do cuidado tem papel primordial na oferta de serviços resolutivos, além de garantir que a assistência seja fundamentada em evidências científicas para garantir a educação contínua e permanente e operacionalizar diferentes estratégias voltadas ao seu desenvolvimento para o alcance e manutenção da certificação ²⁵.

CONCLUSÃO

As atribuições do enfermeiro gestor, associadas à vivência teórico-prática das residentes de Gestão de Serviços de Saúde em hospital pediátrico de nível terciário, possibilitou a compreensão da gestão de pessoas, de recursos

materiais e físicos, da gestão estratégica. Todos estes cenários convergem com a gestão dos cuidados ao paciente e sua família. Compete ao enfermeiro enfrentar os conflitos na gestão de recursos humanos, processos operacionais e estratégicos, a qualidade e disponibilidade dos recursos materiais e físicos que impactam diretamente na excelência da assistência ao paciente e no relacionamento interpessoal entre as equipes multiprofissionais. Os aspectos relacionados com a comunicação tiveram destaque e são desafiadores na prática. Neste prisma, faz-se necessário que o enfermeiro potencialize a sua comunicação e relação interpessoal para gerenciar os conflitos. O auxílio de um profissional da área, como um fonoaudiólogo que estuda a arte da comunicação por meio de técnicas utilizadas na oratória são essenciais no treinamento e capacitação do enfermeiro gestor. Sabendo do impacto que a comunicação tem sobre os processos gerenciais do enfermeiro, sugere-se que as trocas de saberes entre a equipe multiprofissional direcionem a uma constante construção e lapidação das competências de comunicação para respaldar a gestão do enfermeiro. Desta forma, a qualificação e instrumentalização do enfermeiro para a prática de gerenciamento no cenário hospitalar de alta complexidade facilitará seu desempenho na promoção da qualidade da assistência prestada.

REFERÊNCIAS

1. Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar [Internet]. Rev. Bras. Enferm. 2016 [cited 2021 Feb 15]; 69(4):676-683. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>
2. Rother ET. Revisão sistemática X revisão narrativa [Internet]. Acta Paulista de Enfermagem [Editorial]. 2007 [cited 2016 Jan 25]; 20(2). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>
3. Moraes MP, et al. Satisfação no trabalho de enfermeiros em um hospital universitário. Revista de Enfermagem da UFSM [Internet]. 2016 [cited 2016 Jan 25]; 6(1):1-9. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/17766/0>
4. Siqueira TM, Bezerra CC, Santos IS, Fonseca JR. Work satisfaction factors: an indicator of human resources in Nursing. Research, Society and Development [Internet]. 2020 [cited 2021 Feb 10]; [S. l.] 9(11): e1939116510. Available from: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6510>
5. Coutinho A, Medeiros H, Farias L, Ribeiro L. Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família. Revista de Enfermagem UFPE on

- line [Internet]. 2019 [cited 2021 Fev 14]; 13(1): 137-147. Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/237019>.
6. Maia N, Fonseca B, Coelho L, Carvalho-Junior J, Maia S, Andrade E. Perception of the nursing team about the role of hospital nursing manager. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online* [Internet]. 2020 [cited 2020 Oct 20]; 12(0):1-5. Available from: <http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/6555>
 7. Faria C, Santos M, Luz N, Pereira L, Lima R, Haddad J. Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online* [Internet]. 2017 [cited 2020 Oct 20]; 9(1): 152-158. Available from: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5283>.
 8. Bernardina L, Spiri W. Competências profissionais do enfermeiro nas atividades hospitalares. *Revista de Enfermagem UFPE on line* [Internet]. 2019 [cited 2021 Fev 15]; 13(0). Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/241432>
 9. Braga EM, Silva MJP. Como acompanhar a progressão da competência comunicativa no aluno de enfermagem. *Rev. esc. enferm. USP* [Internet]. 2006 Sep [cited 2021 Feb 14]; 40(3): 329-335. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342006000300003&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342006000300003>
 10. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZM. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: um self de enfermeiros gerentes. *Rev. esc. enferm. USP* [Internet]. 2017 [cited 2020 Out 20]; 51:e03206. Available from: <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2016099503206>
 11. Oliveira D, Barbosa L, Santos A, Silva L, Araújo L, Barboza M, Silva W, Melo Y. Dimensionamento de pessoal e sua interferência na qualidade do cuidado. *Revista de Enfermagem UFPE on line* [Internet]. 2019 [cited 2021 Fev 15]; 13(2):491-498. Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/236551>
 12. Borrego MCM, Behlau M. Mapeamento do eixo condutor da prática fonoaudiológica em expressividade verbal no trabalho de competência comunicativa. *CoDAS* [Internet]. 2018 [cited 2021 Feb 14]; 30(6): e20180054. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2317-17822018000600503&lng=en
 13. Lúcio KDL, Brandão MGSA, Aguiar DV, Silva LA, Caetano JA, Barros LM. Factores de motivación en el desempeño de personal de enfermería. *Cultura de los Cuidados* [Internet]. 2019 [cited 2021 Feb 14]; 23(54). Available from: <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2019.54.22>

14. Pedrotti CA, Behlau M. Recursos comunicativos de executivos e profissionais em função operacional. CoDAS [Internet]. 2017[cited 2021 Feb 14]; 29(3):e20150217. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2317-17822017000300307&lng=en
15. Oliveira NC, Chaves LDP. Gerenciamento de recursos materiais: o papel da enfermeira de unidade de terapia intensiva. Rev. Rene. Fortaleza [Internet]. 2009 [cited 2021 Feb 14]; 10(4):19-27. Available from: https://www.researchgate.net/publication/279486282_Gerenciamento_de_recurso_materiais_o_papel_da_enfermeira_de_Unidade_de_Terapia_Intensiva.
16. Silva J, Silva A, Oliveira D, Silva C, Barbosa L, Lemos M, Calado R, Santos R. Perfil do enfermeiro na gestão de serviços hospitalares. Revista de Enfermagem UFPE on line [Internet]. 7 de outubro de 2018[cited 2020 Out 16]; 12(10):2883-2890. Available from: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/236307>.
17. Ventura PFEV, Freire EMR, Alves M. Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares. Rev. G&S [Internet]. 2016[cited 2021 Feb 14]; 7(1):126-147. Available from: <https://periodicos.unb.br/index.php/rqs/article/view/3398>.
18. Brasil. Ministério da Educação. Administração Estratégica. Pereira MF. Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina [Brasília]. CAPES: Universidade Aberta do Brasil; 2016. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16-administra%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf
19. Vendruscolo B, Hoffmann VE, Freitas CA. A influência de ferramentas de gestão estratégica e de stakeholders no desempenho de organizações do ramo particular de saúde do distrito federal. Revista Ibero Americana de Estratégia [Internet]. 2012 [cited 2021 Feb 14]; 11(1):30-6. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227341003.pdf>
20. Cavalcante TR. Planejamento Estratégico: com Foco na Gestão Hospitalar [Internet]. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a Sociedade; 22-24 outubro 2014; Resende, RJ. Anais. Available from: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/922068.pdf>
21. Ferreira VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LDP. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. Rev. Gaúcha Enferm. [Internet]. 2019 [cited 2020 Oct 20];40:e20180291. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472019000100506&lng=en

22. Silva BG, Machado NA, Nóbrega VM, Oliveira RC, Vaz EM, Collet N. Gestão do cuidado à criança/adolescente com doença crônica: (des)articulação da rede e fragmentação das ações. Rev. Enferm. [Internet]. 2020[cited 2020 Nov 15]; 10:e76. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/42529/pdf>.
23. Carmo CM. Gestão assistencial da fisioterapia hospitalar: indicadores [tese na Internet]. São Paulo (Brasil): Universidade de São Paulo, Faculdade de Medicina; 2018 [cited 2021 Mar 01]. Available from: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5170/tde-27022019-150527/publico/CarolinaMendesdoCarmo.pdf>.
24. Costa JO, Milena, Sousa MNA, Feitosa ANA, Feitosa MO, Assis EV, Custódio PP. Gestão de conflitos: estratégias adotadas em unidade básica de saúde. RAS [Internet]. 2013 [cited 2021 Mar 23]; 15(61):134-40. Available from: https://cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=1021
25. Silva NM, Mininel VA, Henriques SH, Limongelli AMA, Pereira AP, Chaves LDP. Aspectos facilitadores e dificultadores do trabalho do enfermeiro em cargos gerenciais no âmbito hospitalar. Rev. Enferm. UFSM [Internet]. 2020 [cited 2021 Mar 12];10(e8):1-19. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/33263/html>

Recebido: 18 de abril de 2021. **Aceito:** 28 de maio de 2021

Correspondência: Bianca Fernandes Silva. **E-mail:** bianca.fsilva@hc.fm.usp.br

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses.