

GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM EM HOSPITAIS DE ENSINO: REVISÃO INTEGRATIVA

MANAGEMENT OF NURSING PERSONNEL IN TEACHING HOSPITALS: INTEGRATION
REVIEW

GESTIÓN DE PERSONAL DE ENFERMERÍA EN HOSPITALES DE ENSEÑANZA:
REVISIÓN INTEGRATIVA

Jouhanna do Carmo Menegaz¹ Victoria Malcher Silva Fontes²

Resumo

A finalidade deste artigo é prospectar as ações de gestão de pessoal desenvolvidas por enfermeiros em hospitais de ensino brasileiros, a partir de artigos de pesquisa publicados no período 2007-2016 na base de dados LILACS. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, baseada nas etapas de Ganong, com análise guiada pela proposta operativa de Minayo, conduzida no software Atlas TI. O período eleito foi compreendido, primeiramente, entre 2007 e 2014, posteriormente, foi realizada uma atualização da revisão, onde foram incluídos os anos de 2015 e 2016. Nove artigos constituem a amostra. Do processo de análise, emergiram três categorias: ações de liderança do enfermeiro gestor de pessoas em hospitais de ensino; ações de educação permanente em hospitais de ensino; dimensionamento na gestão de pessoal de enfermagem em hospitais de ensino. Demonstrando, assim, que a gestão de pessoal de enfermagem em hospitais de ensino envolve liderança, dimensionamento de pessoas, treinamento e desenvolvimento da equipe, e planejamento. Desta forma, a enfermagem realiza ações de gestão de pessoas nas organizações, todavia, há ações que não compõem o processo de

trabalho do enfermeiro ou não estão totalmente sob sua governabilidade.

Descritores: Enfermagem; Gestão de Pessoas; Hospitais de Ensino.

Abstract

The purpose of this article is to prospect the actions of personnel management developed by nurses in Brazilian teaching hospitals, based on research articles published in the 2007-2016 period in the LILACS database. It is a integrative review of the literature, based on the Ganong steps, with analysis guided by Minayo's operational proposal, conducted in Atlas TI software. The period elected was first understood between 2007 and 2014, after which an update of the review was carried out, which included the years 2015 and 2016. Nine articles constitute the sample. From the analysis process, three categories emerged: leadership actions of the nurse manager of people in teaching hospitals; continuing education actions in teaching hospitals; dimensioning in the management of nursing personnel in teaching hospitals. Demonstrating that nursing staff management in teaching hospitals involves leadership, people sizing, training and team development, and planning. In this way, nursing performs actions of people management in organizations, however, there are actions that do not make up the nurse's work process or are not totally under their governance.

Descriptors: Nursing; People Management; Teaching Hospitals.

Resumen

El propósito de este artículo es prospectar las acciones de gestión de personal desarrolladas

¹ Enfermeira, Professora Doutora, Adjunta da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, Pará (PA), Brasil. E-mail: jomenegaz@gmail.com

² Enfermeira, Graduada pela Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, Pará (PA), Brasil. E-mail: victoriamalchersl@gmail.com.

Autor responsável para troca de correspondência: Victoria Malcher Silva Fontes, Faculdade de Enfermagem - Instituto de Ciências da Saúde - Universidade Federal do Pará. Cidade Universitária Prof. José da Silveira Neto - Campus Profissional II - Complexo Saúde - Rua Augusto Corrêa, 01 - Guamá - CEP: 66075-110 - Belém (PA), Brasil

por enfermeros en hospitales de enseñanza brasileños, a partir de artículos de investigación publicados en el período 2007-2016 en la base de datos LILACS. Se trata de una revisión integrativa de la literatura, basada en las etapas de Ganong, con análisis guiado por la propuesta operativa de Minayo, conducida en el software Atlas TI. El período elegido fue comprendido, primero, entre 2007 y 2014, posteriormente, se realizó una actualización de la revisión, donde fueron incluidos los años de 2015 y 2016. Nueve artículos constituyen la muestra. Del proceso de análisis, surgieron tres categorías: acciones de liderazgo del enfermero gestor de personas en hospitales de enseñanza; acciones de educación permanente en hospitales de enseñanza; el dimensionamiento en la gestión de personal de enfermería en hospitales de enseñanza. Demostrando que la gestión de personal de enfermería en hospitales de enseñanza implica liderazgo, dimensionamiento de personas, entrenamiento y desarrollo del equipo, y planificación. De esta forma la enfermería realiza acciones de gestión de personas en las organizaciones, sin embargo, hay acciones que no componen el proceso de trabajo del enfermero o no están totalmente bajo su gobernabilidad.

Descriptor: Enfermería; Gestión de Personas; Hospitales de Enseñanza.

Introdução

A enfermagem é uma categoria expressiva nos serviços de saúde brasileiros e atua em todos os níveis de atenção. Para além da atenção primária, onde a inserção da enfermagem tem crescido nos últimos anos, sua atuação está localizada em instituições hospitalares públicas, privadas ou filantrópicas, pontos da rede de saúde em que são prestados cuidados integrais e de maior complexidade técnico-científica, visando o tratamento e a reabilitação⁽¹⁾. Dentre as instituições hospitalares, destacam-se os hospitais de ensino, que são estabelecimentos de saúde pertencentes ou conveniados a uma Instituição de Ensino Superior (IES), pública ou privada, e que servem de campo para a

prática de atividades de ensino na área da saúde. São instituições certificadas como referência para a prestação de cuidados de alta complexidade em saúde, desenvolvimento tecnológico e formação de profissionais⁽²⁾.

Independentemente do nível de complexidade e do ponto da rede onde a enfermagem atua, seu trabalho tem como dimensões básicas o cuidar, gerenciar e educar⁽³⁾. No âmbito da assistência de enfermagem, o gerenciamento envolve ações diversas, que tratam das relações com o usuário, onde há o planejamento da prestação do cuidado e envolvimento da equipe de enfermagem, composta por profissionais com níveis de formação distintos (enfermeiro, técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem).

O enfermeiro assume a chefia ou liderança de uma equipe, responsabilizando-se por ela e pelo planejamento do trabalho desenvolvido. O conjunto de ações que compõem a prática profissional do enfermeiro no âmbito da equipe de enfermagem, envolvendo suas atribuições legais, éticas e técnicas, chama-se de gerência do cuidado de enfermagem. São oito as ações desenvolvidas pelos enfermeiros que podem ser destacadas como gerência do cuidado: 1) Dimensionar a equipe de enfermagem; 2) Exercer liderança no ambiente de trabalho; 3) Planejar a assistência de enfermagem; 4) Educar/Capacitar a equipe de enfermagem; 5) Gerenciar os recursos materiais; 6) Coordenar o processo de realização do cuidado; 7) Realizar o cuidado e/ou procedimentos mais complexos; e 8) Avaliar o resultado das ações de enfermagem⁽⁴⁾.

Para que o trabalho da equipe de enfermagem se concretize, a gestão de pessoas deve ser considerada um componente essencial à gerência do cuidado. Todavia, esses são aspectos de seu trabalho que se constituem de componentes superficiais em sua formação e sobre o qual há pouca produção⁽⁵⁾.

Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que uma organização adota para agregar, aplicar, recompensar,

desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. Envolve desde aspectos estratégicos como planejamento de pessoas em termos quantitativos e qualitativos, modelagem do trabalho em cargos, remuneração, benefícios e programas de incentivo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, segurança e qualidade de vida, e aspectos relacionais como as relações com os trabalhadores da organização e a orientação direta dos mesmos⁽⁶⁾.

Em maior ou menor medida, com graus distintos de autonomia e com formação suficiente ou não, o enfermeiro desenvolve estas ações no cotidiano de seu trabalho. Ou seja, a gestão de pessoal de enfermagem envolve desde o dimensionamento de pessoal e treinamento/desenvolvimento da equipe, já considerados também como ações de gerência do cuidado, até o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, ações de promoção da qualidade de vida no trabalho e saúde dos trabalhadores⁽⁷⁾.

Tendo em vista a inserção da enfermagem nos hospitais brasileiros, a relevância da gerência de pessoas no âmbito da gestão do cuidado e o tropismo dos hospitais de ensino ao desenvolvimento tecnológico e formação de profissionais surgem à questão de pesquisa: “*Como enfermeiros de hospitais de ensino gerem o pessoal de enfermagem?*”.

Objetivo

Prospectar as ações de gestão de pessoal de enfermagem desenvolvidas por enfermeiros em hospitais de ensino brasileiros, em artigos de pesquisa publicados no período 2007-2016, na base de dados *Latin American and Caribbean Center on Health Sciences* (LILACS).

Método

Trata-se de revisão integrativa da literatura, que tem como finalidade reunir e sistematizar resultados de estudos sobre determinado tema, de modo a contribuir para

o aprofundamento e compreensão do mesmo⁽⁸⁾.

A presente revisão foi estruturada a partir das recomendações para a revisão integrativa de literatura de Ganong, que apresenta as seguintes etapas: (1) definição da pergunta de pesquisa; (2) amostragem e seleção; (3) representação das características do material captado; (4) análise da amostra selecionada; (5) interpretação dos resultados e (6) apresentação final⁽⁹⁾.

Na Etapa 1, definiu-se a pergunta de pesquisa e a motivação para o estudo apresentados na introdução deste texto: “*Como enfermeiros de hospitais de ensino gerem o pessoal de enfermagem?*”. Na etapa 02, obteve-se a definição da estratégia de busca, iniciada com a escolha da base de dados LILACS, em virtude da intenção desse estudo de identificar no âmbito da América Latina, em especial no Brasil, a produção científica e acadêmica acerca do tema de gestão de pessoas em hospitais de ensino.

Ainda na Etapa 2, amostragem e seleção, definiu-se o recorte da coleta no que diz respeito às palavras-chave e período de publicação dos textos. As palavras-chave gestão de pessoas e enfermagem foram destacadas. O período eleito foi compreendido, primeiramente, entre 2007 e 2014, pois o ano de 2007 foi o de publicação da Portaria Interministerial nº 2400, que estabelece os requisitos para certificação de unidades hospitalares como hospitais de ensino. Posteriormente, foi realizada uma atualização da revisão com vistas à publicação dos resultados, onde foram incluídos os anos de 2015 e 2016.

Como critérios de inclusão para a captação de estudos, definiram-se: artigos provenientes de pesquisa e revisões integrativas ou sistemáticas da literatura, publicados em português, inglês ou espanhol, disponíveis online de forma completa, relacionados a gestão de pessoal de enfermagem em hospitais de ensino. Como critérios de exclusão: dissertações e teses; editoriais, cartas, comentários, artigos de opinião, relatos de experiência, estudos de

reflexão, estudos teóricos, resumos de anais, ensaios, dossiês, trabalhos de conclusão de curso, documentos oficiais de programas nacionais e internacionais e publicações duplicadas.

Definida a base, as palavras-chave, o período e os critérios de inclusão e exclusão, a busca foi realizada através do Portal BVS, inserindo as palavras-chave de forma combinada e articulada pelo operador booleano AND. Na primeira busca, foram selecionados apenas os boxes da base

LILACS e de texto completo disponível. Este processo foi considerado o primeiro refinamento. O restante dos critérios foi aplicado somente na leitura dos resumos, considerado o segundo refinamento. Houve, ainda, um terceiro refinamento, que ocorreu na leitura dos textos completos.

Já na atualização da revisão, além dos boxes mencionados, os boxes dos anos 2015 e 2016 foram selecionados.

Os quadros 1 e 2 fornecem mais detalhes do processo de captação e exclusão.

Quadro 1: Captação e exclusão nos três refinamentos

Refinamentos	N (2007-2014)	N (2015-2016)	N TOTAL
1º refinamento (captação na base)	166	12	178
2º refinamento (leitura de resumo)	12	8	20
3º refinamento (leitura de texto completo)	8	1	9
Amostra Final			9

Fonte: Própria.

Quadro 2: Motivo de exclusão de textos captados com base nos critérios da revisão

Motivo de Exclusão	N (2007-2014)	N (2015-2016)
Tema	98	10
Tema e Ano	38	-
Tese	11	1
Tese e ano	1	-
Tese e tema	1	-
Ano	5	-
Artigo de reflexão	2	-
Relato de experiência	1	-
Duplicado	1	-
SUB-TOTAL	158	11
TOTAL	169	

Fonte: Própria.

Na Etapa 3, representação das características do material captado, apresenta-

se, no quadro a seguir, os estudos selecionados para a revisão

Quadro 3: Caracterização geral da amostra

Nº	Ano	Autores	Título do estudo	Revista	Objetivo	Método	Participantes antes	Evidências
1	2016	1. Monteiro LM 2. Spiri CW	Indicadores de qualidade e carga de trabalho: uma revisão integrativa em enfermagem	Revista Mineira de enfermagem	Analisar e caracterizar na literatura nacional/internacional a relação entre os indicadores de qualidade e a carga de trabalho em enfermagem; identificar os referenciais metodológicos utilizados para investigar essa relação; conhecer quais os indicadores de qualidade mais utilizados e como se relacionam com a carga de trabalho em enfermagem.	Revisão integrativa de literatura com todos os artigos que retratassem a temática nos últimos 15 anos e indexados na Embase, Lilacs-BVS, PubMed, Scopus.	-	3A
2	2013	1. Dall'Agnol CM 2. Moura SSGM. 3. Magalhães AMM 4. Falk MLR 5. Riboldi CO 6. Oliveira, AP	Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário.	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Analisar as contradições e ambiguidades que perpassam a motivação de enfermeiros para o exercício da liderança em cargo de chefia, em um hospital universitário.	Abordagem qualitativa, exploratório-descritiva, totalizando 33 entrevistas semiestruturadas, submetidas à análise temática.	33 enfermeiras em cargo de chefia	2B
3	2012	1. Paranaguá TTB 2. Bezerra ALQ 3. Branquinho NCSS 4. Souza WR 5. Abraão SR	Enfermeiros de um hospital universitário: evidências do processo de seleção	Revista de Enfermagem da UERJ	Comparar as características dos enfermeiros de um hospital universitário, selecionados antes e depois do ano de 2004.	Estudo descritivo, exploratório, realizado em um hospital universitário da região centro-oeste, com 81 enfermeiros que responderam a um questionário autoaplicável entre fevereiro e agosto de 2008.	81 enfermeiros: 65 pertencentes ao Grupo A e 16 ao Grupo B	2B
4	2012	1. Silva LCP 2. Monti Julian CMC	A interferência da jornada de trabalho na qualidade do serviço: contribuição à gestão de pessoas	Revista de Administração em Saúde	Comparar os indicadores hospitalares em dois períodos distintos: um, com jornada de trabalho da enfermagem de 6 horas, e outro, com 12 horas. Foi realizado estudo quantitativo,	Estudo analítico, retrospectivo, de abordagem quantitativa.	-	2A

					analítico, retrospectivo e comparativo.			
5	2011	1. Sancinetti TR 2. Soares AVN 3. Lima AFC 4. Santos NC 5. Melleiro MM 6. Fugulin FMT 7. Gaidzinski RR\	Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador de gestão de pessoas	Revista da Escola de Enfermag em da USP	Analisar a taxa de absenteísmo dos profissionais de enfermagem em um hospital público de ensino	Trata-se de pesquisa descritiva, exploratória, de abordagem quantitativa.	613 profissionais de enfermagem do HU-USP.	3B
6	2011	1. Santos JLG 2. Prochnow AG 3. Lima SBS 4. Leite JL 5 Erdmann AL	Concepções de comunicação na gerência de enfermagem hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário	Revista da Escola de Enfermag em da USP	Analisar as concepções dos enfermeiros gerentes de um hospital universitário sobre a comunicação na gerência de enfermagem no contexto hospitalar	Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, que percorreu a trajetória metodológica qualitativa interpretativa.	19 enfermeiros gerentes (três coordenadores de área e 16 enfermeiros chefes de serviço)	5
7	2009	1. Sancinetti TR 2. Gaidzinski RR 3. Felli VEA 4. Fugulin FMT 5. Baptista PCP 6. Ciampone MHT 7. Kurcgant P. 8. Silva FJ	Absenteísmo - doença na equipe de enfermagem: relação com a taxa de ocupação	Revista da Escola de Enfermag em da USP	Analisar a quantidade e as causas de afastamentos por doença dos profissionais de enfermagem e sua relação com taxa de ocupação das unidades de internação de um hospital de ensino	Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, descritivo, desenvolvido no Departamento de Enfermagem (DE).	647 trabalhadores de enfermagem, lotados no DE.	3B
8	2009	1. Lima AFC 2. Kurcgant P	Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem	Revista Brasileira de Enfermag em	Identificar os elementos constitutivos de indicadores de qualidade de gerenciamento de RH em Enfermagem segundo a percepção de enfermeiras de um Hospital Universitário.	Caráter descritivo-exploratório optou-se por um referencial de análise temática	2 Enfermeiras Diretoras de Divisão e 4 Enfermeiras Chefes de Unidades de	5

							Internaçã o	
9	200 7	1. Moreira MC 2. Silva SCSB	Práticas de liderança adotadas por Enfermeiros no serviço noturno	Revista de Enfermag em da UERJ	Descrever as estratégias utilizadas para liderar no serviço noturno e discutir as práticas adotadas na perspectiva de Kouzes e Posner.	Estudos de natureza qualitativa, tipo estudo de caso.	6 líderes noturnos que atuavam nesse setor	3B

Fonte: Própria.

Os nove artigos selecionados para a revisão foram analisados na Etapa 4 a partir da proposta operativa de Minayo, que consiste em: ordenação dos dados a partir da leitura; classificação dos dados em categorias que os representem; e relatório final, que expressará o produto da análise⁽¹⁰⁾. Neste momento os artigos captados foram inseridos no software

ATLAS.ti versão 7 para que a etapa de ordenação dos dados fosse realizada.

Após a ordenação e releitura dos nove artigos selecionados, estes foram classificados em seis categorias gerais, cada uma contendo um conjunto de subcategorias, como pode ser observado a seguir. A categoria 1 foi apresentada anteriormente no quadro 3.

Quadro 4: Categorias e conteúdo da Etapa 4.

Categorias Iniciais	Subcategorias	Nº de Unidades de Significado
1.Categorização geral da amostra	Ano, autores, título do estudo, revista, objetivo, método, participantes.	73
2.Enfermagem e gestão de pessoas	Ações desenvolvidas, características do trabalho, importância das ações e indicadores de qualidade.	62
3.Liderança na gestão de pessoal de enfermagem	Benefícios, condições, papel do líder, visão do líder e motivos para assumir a liderança.	34
4.O enfermeiro gestor de pessoas	Características, condições para liderança e gestão e dificuldades.	29
5.Treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas em enfermagem	Investimento, benefícios, motivação e relação educação permanente e vínculo.	16
6.Planejamento da gestão de pessoas: dimensionamento	Absenteísmo, jornada, rotatividade.	15

Fonte: Própria.

Na etapa 5, interpretação dos resultados, as categorias foram articuladas

entre si, formando novas categorias integradas: (I) ações de liderança do

enfermeiro gestor de pessoas em hospitais de ensino, com as categorias 2, 3 e 4; (II) ações de educação permanente em enfermagem no contexto de hospitais de ensino, categoria 5; (III) ações de dimensionamento na gestão de pessoal de enfermagem em hospitais de ensino, subcategoria 6.

A etapa 6 constitui a apresentação final do manuscrito. Neste manuscrito, as contribuições dos estudos serão destacadas na primeira vez que surgirem no texto, fazendo menção ao número do estudo e ao nome dos autores, conforme o quadro 3.

Resultados

Os resultados serão apresentados de acordo com as categorias oriundas da análise. Destacam-se como ações a liderança, educação permanente e dimensionamento de pessoal de enfermagem.

AÇÕES DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO GESTOR DE PESSOAS EM HOSPITAIS DE ENSINO

Considerando que a maioria dos estudos selecionados trouxe como resultados não apenas as ações do enfermeiro como gestor de pessoas em hospitais de ensino brasileiros, mas também reportaram as características necessárias para que desempenhe esta função, apresenta-se nessa categoria essa contribuição.

O estudo 2 apresenta que o enfermeiro gestor de pessoas deve possuir habilidade de se relacionar com os demais e manejar conflitos, possuir a capacidade de tomar decisões, planejar e alcançar resultados, compromisso e responsabilidade, atributos que, fundamentalmente, primam pela ética e pela construção coletiva dos sujeitos⁽¹¹⁾.

O estudo 3 menciona a necessidade de ter conhecimentos e habilidades para o trabalho em equipe, na qual o enfermeiro assume um papel de condução, cuja visão tem o potencial de definir a forma de trabalho e envolver, ou não, as pessoas⁽¹²⁾. E o estudo 6 corrobora com este entendimento, sinalizando que a função do enfermeiro enquanto gestor de pessoas é a de um mediador⁽¹³⁾.

O estudo 9 ressalta que habilidades técnicas, experiência profissional, motivação para educação continuada, bom relacionamento interpessoal, facilidade de comunicação, autonomia, humanização, controle emocional, disponibilidade para lidar com acadêmicos e docentes, também foram mencionadas como características necessárias ao enfermeiro para gerir pessoas⁽¹⁴⁾.

Já com relação às ações de liderança, no estudo 9, a liderança é apontada como uma ação central do enfermeiro gestor de pessoas em hospitais de ensino⁽¹⁴⁾. No estudo 8, destaca-se como ação do enfermeiro líder e gerente de pessoas: planejar, envolver a equipe e estabelecer um fluxo de comunicação⁽¹⁵⁾.

O enfermeiro é apresentado como a figura da equipe, a pessoa com quem se dialoga. Assim sendo, para liderar, o enfermeiro precisa agir valorizando a subjetividade, a afetividade e a relação com a equipe. Há o indicativo de uma liderança com ações mais democráticas, sustentadas no diálogo, participação e comunicação efetiva⁽¹³⁾ e no desenvolvimento das pessoas sob a liderança do enfermeiro⁽¹²⁾.

Reforça-se que as ações de comunicação centradas no diálogo, na interação e no compartilhamento de ideias entre gerentes e sua equipe de trabalho, contribuem para a satisfação pessoal, realização profissional e, conseqüentemente, gera um impacto positivo na qualidade e cuidados de enfermagem aos pacientes no âmbito hospitalar⁽¹³⁾.

No estudo 2, as ações de liderança são tratadas como tema de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais e, na enfermagem, elas implicam no envolvimento do enfermeiro, não apenas com sua equipe, mas com os pacientes. Mencionam que a ausência da construção de relações de confiança e respeito entre os membros da equipe de enfermagem e ausência de apoio dos funcionários, dificulta a gestão⁽¹¹⁾.

Destaca, ainda, ⁽¹¹⁾ o autoconhecimento, a experiência relacionada

ao tempo de atuação como enfermeiro e o conhecimento adquirido ao longo dos anos de vivência na instituição, como aspectos fundamentais para estes se perceberem prontos ao enfrentarem desafios e se colocarem como líderes em posições estratégicas. Outro aspecto interessante mencionado ⁽¹¹⁾ descreve que a percebida excelência na prática clínica é considerada fator fundamental para a aceitação do enfermeiro como liderança da equipe e para o desenvolvimento de potenciais líderes.

Entretanto, há de se destacar que não apenas ações positivas são levantadas, há menção da ausência de envolvimento do líder com a equipe de enfermagem e a clientela, a não valorização da subjetividade ⁽¹⁴⁾ e o uso da comunicação apenas de maneira formal, institucionalizada, com o intuito apenas de informar, minimizando a importância das interações e relações sociais no trabalho.

Outra dificuldade evidenciada ⁽¹⁵⁾ no exercício da liderança na gestão de pessoal de enfermagem é o absenteísmo, que será mais bem explanado na categoria III.

AÇÕES DE EDUCAÇÃO PERMANENTE POR ENFERMEIROS NO CONTEXTO DE HOSPITAIS DE ENSINO

O estudo 8 destaca a importância do desenvolvimento de ações de treinamentos, visando atender as necessidades de capacitação do pessoal de enfermagem ⁽¹⁵⁾. Já o estudo 3, aponta que compete ao enfermeiro gestor de pessoas facilitar ações de planejamento, ações educativas e tomada de decisões para o desenvolvimento de pessoal, melhoria da qualidade do serviço e aproximação com as metas organizacionais ⁽¹²⁾.

Corroborando, ainda, apontando que ações de qualificação são motivadoras para os profissionais, atuando como um fator de satisfação, que, por consequência, gerará qualidade do cuidado prestado. Também destaca que o aprendizado com acadêmicos e docentes, o desenvolvimento de ações de treinamentos e a oportunidade de aprendizado, são fatores indispensáveis para um hospital de ensino ⁽¹²⁾. Como os

participantes do estudo eram enfermeiros de hospitais de ensino, há destaque para a necessidade de ações que preparem para a recepção de acadêmicos, bem como para a troca de saberes com outros profissionais ⁽¹²⁾. Neste sentido, o enfermeiro precisa não apenas preparar-se para trabalhar dentro de uma equipe multiprofissional, mas também preparar a própria equipe pela qual é responsável.

O estudo 8 também aponta que mesmo sendo necessários estudos que correlacionem a quantidade de horas investidas em programas educacionais, e a qualidade dos resultados alcançados, é fundamental para a organização investir em qualificação ⁽¹⁵⁾. Os autores destacaram que ações que relacionam positivamente a capacitação dos enfermeiros em cursos de doutorado, mestrado e especialização, e avaliam o desenvolvimento e a divulgação de estudos/pesquisas, são um indicador de qualidade gerencial, sem mencionar, novamente, o seu aspecto motivador.

AÇÕES DE DIMENSIONAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAL DE ENFERMAGEM EM HOSPITAIS DE ENSINO

Nos estudos 1, 4 e 8, o dimensionamento é apresentado como uma ação de extrema importância e que tem se constituído como foco de atenção dos enfermeiros, bem como dos administradores dos serviços de saúde, pois interfere diretamente na eficácia, na qualidade e no curso da assistência à saúde, gerando conflitos entre esses profissionais ⁽¹⁶⁻¹⁷⁻¹⁵⁾. O enfermeiro participa, ainda, da seleção de novos profissionais, opinando sobre a entrada de pessoal com atributos necessários ao desenvolvimento de ações que visem a qualidade da assistência à saúde ⁽¹²⁾.

No estudo 5, apontam-se que ações de dimensionamento feitas de forma efetiva evitam sobrecarga de trabalho da equipe ⁽¹⁸⁾. Os autores do estudo 1 analisam que o quadro de pessoal de enfermagem deve ser uma preocupação dos gestores nos serviços de saúde por corresponder a maioria do pessoal

nas instituições e, conseqüentemente, a maior parte da folha de pagamento, transformando-se na equipe mais visada quando o assunto é a redução de custos⁽¹⁶⁾. Em vista disso, o estudo 7 menciona que o enfermeiro acaba por agir como vigilante da qualidade e saúde dos seus pares, protegendo a saúde física e mental dos profissionais que estão atuando na assistência⁽¹⁹⁾.

Nesse contexto, a predominância das cargas fisiológicas, evidenciadas pela manipulação de peso e adoção de posturas inadequadas na movimentação de pacientes, assim como das cargas psíquicas, relacionadas à própria natureza do trabalho e aos mecanismos de controle e supervisão, são apontados como geradores de estresse, depressão e outros distúrbios psíquicos nos trabalhadores de enfermagem, acarretando índices elevados de afastamento do trabalho⁽¹⁸⁾. Há ainda de se considerar outras causas, como o absenteísmo, licença maternidade, licença por acidente de trabalho e afastamentos para participação em programas de treinamento e desenvolvimento⁽¹⁹⁾.

O estudo 5 destaca que um enfermeiro gerente pode, através de ações de dimensionamento, monitorar o índice de ausências dos profissionais de enfermagem como um indicador de gestão de pessoas, e lançar mão de um quantitativo de pessoal⁽¹⁸⁾. Uma vez que, uma equipe deficiente de recursos humanos resulta em assistência precária, baixa produtividade, período de internação aumentado, atendimento desumanizado e aumento dos riscos adversos, impossibilitando a qualidade dos cuidados de enfermagem⁽¹⁶⁾.

Os autores do estudo 5, ao calcular a taxa de absenteísmo, verificaram que as licenças médicas representam o maior percentual de ausências nas categorias da equipe de enfermagem.¹⁸ Destacam, ainda, que essa taxa é menor entre enfermeiros que em técnicos/auxiliares, assim como para toda equipe multiprofissional. Os principais grupos de doenças com maior impacto na quantidade de licença são as do sistema osteomuscular e

do tecido conjuntivo (41,5%) e os transtornos mentais (28,4%). O absenteísmo traz repercussões para o trabalho da equipe de enfermagem. Um índice elevado de absenteísmo desorganiza o serviço, gera insatisfação e sobrecarga entre os profissionais presentes, reduz a produção e aumenta o custo operacional⁽¹⁷⁾.

DISCUSSÃO

Um debate acerca do ensino em saúde e do papel dos hospitais de ensino como ambiente formador é desenvolvido no Brasil⁽¹¹⁾. Há uma expectativa de que estas organizações de saúde sejam ambientes de excelência na prestação de assistência e no desenvolvimento de ensino e pesquisa. No contexto da gestão de pessoas em enfermagem, traduzir esta expectativa em ações é esperado dos enfermeiros que atuam como gestores de equipe. O que se vê nos resultados é que as principais ações evidenciadas envolvem majoritariamente ações de liderança, educação permanente e dimensionamento.

Os estudos sugerem que o enfermeiro como gerente deverá não apenas guiar, mas também treinar e organizar pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, como na forma clássica de gerenciar. Um dos desafios é desenvolver indivíduos conscientes, responsáveis e participativos, à medida que objetivos organizacionais mudam devido às modificações no cenário mundial, o que exige constantes reajustes e um sistema baseado em equipes resolutivas e flexíveis.

Para isso, as ações de liderança são de suma importância e constituem-se de pilar fundamental ao enfermeiro gerente que prepara, conduz e incentiva sua equipe. A liderança é entendida como um processo dinâmico, e conceituada como uma atividade no qual os indivíduos, utilizando habilidades e práticas, trabalham em conjunto a fim de alcançar a qualidade⁽¹⁴⁾. É um fenômeno social, uma influência interpessoal, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a

consecução de um ou mais objetivos específicos⁽⁶⁾.

Em relação às ações de liderança, evidencia-se que fazem parte da gestão de pessoal de enfermagem, a comunicação, o envolvimento da equipe, a experiência relacionada ao tempo de atuação como enfermeiro, a construção de relações de confiança e respeito entre os membros da equipe, o planejamento, a valorização da subjetividade dos colaboradores e o compartilhamento de ideias.

Os resultados mostram que a liderança tem um papel central nas ações do enfermeiro como gestor de pessoas em hospitais de ensino, seja como objeto de estudo ou como parte da discussão, essas ações aparecem de alguma forma em todos os textos captados. Os estudos reportam a visão de liderança em enfermagem, ao enfermeiro como líder e trazem alguns dos desafios em liderar.

A partir dos estudos compreende-se que o líder é visto pelos enfermeiros como alguém que ajuda que ouve que colabora no trabalho, e que comanda bem. Os achados mostram que as ações de liderança devem ser democráticas, baseadas em diálogo, tomada de decisão, negociação de conflitos e dimensionamento.

Todavia, os estudos parecem abordar as ações de liderança de uma maneira estereotipada e simplista, como se houvesse um rol de características e comportamentos padrão. Porém, não existe um estilo engessado, totalmente exato a ser seguido por nenhum profissional, o ajuste se dá considerando os liderados e os valores da organização. É necessário considerar, também, que o ambiente de trabalho da enfermagem é dinâmico e moderno, característica entrelaçada à profissão⁽²⁰⁾. Sugere-se que, por mais que haja um norte relevante para a reflexão coletiva, é interessante abordar a liderança de forma situacional cujo contexto e a personalidade dos líderes e liderados determinem as características e atitudes desejadas.

As ações do enfermeiro como líder, remetem a outra peculiaridade do trabalho da

enfermagem, as ações de dimensionamento. O dimensionamento de pessoal de enfermagem é um processo organizado e planejado, realizado para avaliar o quantitativo e qualitativo de profissionais necessário para garantir a prestação da assistência livre de danos para pacientes e trabalhadores⁽²¹⁾.

Os estudos mostram que as ações de dimensionamento envolvem organizar o quadro de profissionais, seleção de novos trabalhadores, manejo da clientela e adequação de horários de descanso para equipe. Essas ações pretendem manter um número adequado de trabalhadores, evitando as cargas fisiológicas, o absenteísmo e garantindo a operação dos serviços em condição ideal, assegurando a qualidade de vida e saúde do trabalhador de enfermagem.

A preocupação com a manutenção do número adequado de trabalhadores, para o desempenho de funções nas organizações, resultou em abordagem sobre a importância do dimensionamento e as consequências de um dimensionamento inadequado. Trouxe, também, o absenteísmo como um problema significativo para a equipe de enfermagem.

A Resolução do COFEN nº 543/2017 estabelece parâmetros para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem e exhibe (1) as horas de enfermagem por paciente nas 24 horas, segundo as categorias de cuidado; (2) a distribuição quantitativa e qualitativa de profissionais de enfermagem para determinada unidade; e (3) determina que o cálculo quantitativo para dimensionar deva ser os sistemas de classificação de pacientes (SCP)⁽²¹⁾.

Vale destacar a importância do dimensionamento se pautar em SCP, que são instrumentos para identificação e classificação das necessidades de cuidado dos pacientes e tradução destas em carga de trabalho imputada a equipe de enfermagem. O uso e monitoramento do SPC implicam e fornecem evidências para decisões administrativas de contratação e atualização do contingente de equipes, treinamento de pessoal, dentre outros⁽²²⁾.

As ações de dimensionamento de pessoal de enfermagem, utilizando como ferramenta o SCP, se constituem em referências para orientar os gerentes de enfermagem, beneficiando a equipe, resguardando sua saúde de doenças ocupacionais, aumentando a efetividade e produtividade dos serviços de saúde, bem como a qualidade e segurança da assistência prestada⁽²³⁾.

Um aspecto evidenciado nos estudos foi o absenteísmo, dentre outros motivos, ocasionado pela própria natureza do trabalho de enfermagem⁽¹⁸⁻¹⁹⁾, gerando um quadro de morbidades no pessoal⁽¹⁹⁾. Um dado que aparece no estudo⁽¹⁹⁾ é que a maioria dos profissionais ausentes por doença reporta não possuírem diferentes vínculos empregatícios, apesar do salário da categoria não corresponder à quantidade de atividades realizadas por um trabalhador em seu expediente. Entretanto, sugere-se que gerenciar profissionais com multiplicidade de vínculos seja uma dificuldade para os gestores, uma vez que pode levar a desregulamentação do trabalho e a precarização das suas relações.

Como já mencionado, as transformações ocorridas no mundo do trabalho são uma realidade atual, nesse cenário a educação permanente deve ser considerada como uma estratégia para a qualificação dos trabalhadores frente esse processo⁽²⁴⁾. A educação permanente é compreendida como uma proposta político-pedagógica que traz para o cotidiano do profissional o processo de ensino-aprendizagem, no qual a formação do conhecimento é baseada no dia-a-dia, direto da realidade das instituições de saúde, a partir de problemas identificados no contexto do trabalho; torna o profissional protagonista de seu aprender, e se constitui em uma abordagem para melhoria da qualidade da assistência. Constitui-se uma estratégia para a construção de conhecimentos na área técnico-científica, ética, sociocultural e relacional, envolvendo as questões do cotidiano do trabalho⁽²⁴⁾ o que pode possibilitar maior

engajamento dos profissionais no cenário da instituição.

Destacada em grande parte dos estudos que compõe essa revisão, as ações de educação permanente na atuação do enfermeiro como gerente, convergem a percepções sobre a importância da educação permanente e da qualificação profissional, da motivação que ações de treinamento e desenvolvimento proporcionam, da integração ensino-serviço e de reconhecer os obstáculos para a busca de conhecimento. Menciona que um dos obstáculos para desenvolver as ações de educação permanente é que essas ações não são abordadas em nível macro organizacional, sendo articuladas apenas ao serviço de enfermagem, sem vínculo com uma proposta regulamentada pelo setor de gestão de pessoas, no âmbito das metas da direção geral do hospital de ensino⁽²⁴⁾.

Apesar disso, a portaria interministerial nº 285 garante a educação permanente em saúde para os profissionais já atuantes, priorizando as áreas estratégicas do SUS⁽²⁾. Outro impasse, é que as ações de educação permanente são voltadas quase que exclusivamente para procedimentos técnicos⁽²⁴⁾. Isto ainda reflete a antiga, porém ainda presente, concepção tecnicista cuja ênfase está no “saber fazer” e não no “saber ser”, ou seja, no conjunto do conhecimento.

Contudo, nos estudos captados, os enfermeiros identificam essas ações como positivas, pois além da capacitação profissional, com produção de conhecimentos no próprio cotidiano das instituições de saúde, são indicadoras de qualidade gerencial, sem mencionar o seu aspecto motivador. Outra questão é a articulação entre ensino e serviço como estratégia de construção e fortalecimento do processo ensino-aprendizagem nos hospitais de ensino. Ressalta que a aproximação com a academia possibilita, aos trabalhadores dos serviços, a educação permanente em virtude do frequente intercâmbio de conhecimentos⁽²⁵⁾.

Entende-se que as ações de educação permanente possibilitam o desenvolvimento da equipe e do líder, ocorre o fortalecimento

de ambos à medida que vivenciam experiências inovadoras no processo de ensino-aprendizagem, e o conhecimento se potencializa a partir da construção coletiva⁽²⁴⁻²⁵⁾.

Conclusão

Por meio desta revisão integrativa da literatura buscou-se reunir e sistematizar resultados de estudos para prospectar como enfermeiros de hospitais de ensino brasileiros gerem o pessoal de enfermagem. Os resultados deste estudo permitiram concluir que se destacam ações de liderança, de educação permanente e de dimensionamento do enfermeiro como líder e gerente de uma equipe.

Isto demonstra que, se comparado ao conceito de gestão de pessoas no âmbito da administração, nos hospitais de ensino os enfermeiros parecem não atuar em todas as ações relacionadas. As ações encontradas nos estudos têm maior interface com a sua responsabilidade técnica (liderança, dimensionamento de pessoal e supervisão da equipe). Mesmo limitada a estas ações, infere-se que a gestão de pessoal de enfermagem realizada pelo enfermeiro é relevante, pois quando executada culmina e pode influenciar na assistência prestada.

É possível concluir, ainda, que as ações de gestão de pessoal de enfermagem nos hospitais de ensino parecem não diferir muito das ações de enfermeiros em organizações de saúde em geral. Este aspecto chama a atenção em virtude da relação dos hospitais de ensino com a formação e a expectativa de que os resultados relacionados à educação permanente, à integração ensino-serviço e à pesquisa fossem mais expressivos.

Como limitação do estudo, destaca-se que não foram realizados estudos de campo para elucidar melhor os aspectos evidenciados.

Referências

1. Conselho Federal de Enfermagem [homepage na internet]. 2013. Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil [acesso em 13 Dec 2016]. Disponível em:

<http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/#apresentacao>.

2. Ministério da Saúde [homepage na internet]. 2015. PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 285, DE 24 DE MARÇO DE 2015 [acesso em 16 de Nov 2017]. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2015/prt0285_24_03_2015.html.
3. Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Fava SMCL, Sanches RS, Dázio EMR. Representation of nurse's managerial practice in inpatient units: nursing staff perspective. Rev Gaúcha Enferm [revista em internet] 2016 Mar. [acesso em 16 de Nov de 2017]; 37(1). Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v37n1/en_0102-6933-rgenf-37-1-1983-144720160154422.pdf
4. Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. REBEn. [revista em internet] 2013 Mar- Apr. [acesso em 16 de Nov de 2017]; 66(2):257-63. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v66n2/16.pdf>
5. Lourenção DCA, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. REBEn. [revista em internet] 2010 Jan-Feb. [acesso em 15 de Oct de 2017]; 63(1):91-7. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n1/v63n1a15.pdf>
6. Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Rio de Janeiro: Manole; 2014.
7. Kurcgant P. Gerenciamento em Enfermagem. 3ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 2016.
8. Ercole FF, Melo LS de, Alcoforado CLGC. Integrative Review versus Systematic Review. Rev Min Enf. [revista em internet] 2014 Jan-Mar. [acesso em 11 de Oct de 2016]; 18(1): 1-260. Disponível em: <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/904>

9. Ganong LH. Integrative reviews of nursing research. *Res Nurs Health*. 1987 Feb;10(1):1-11.
10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. São Paulo: Hucitec; 2014.
11. Dall'agnol CM, Moura SSGM, Magalhães AMM, Falk MLR, Riboldi CO, Oliveira AP. Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. *Ver Latino-Am Enferm*. [revista em internet] 2013 Sept-Oct. [acesso em 09 de Oct de 2016]; 21(5):1-7. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281428540016>
12. Paranaguá TTB, Bezerra ALQ, Branquinho NCSS, Souza WR, Abraão SR. Enfermeiros de um hospital universitário: evidências do processo de seleção. *Rev Enferm UERJ*. [revista em internet] 2012 Apr-June. [acesso em 09 de Oct de 2016]; 20(2):215-20. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerrj/article/view/4063/2858>
13. Santos JLG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. Communication conceptions in Hospital Nursing Management between head nurses in a University Hospital. *Rev Esc Enferm USP*. [revista em internet] 2011. [acesso em: 09 de Oct de 2016]; 45(4):959-65. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n4/en_v45n4a24.pdf
14. Moreira MC, Silva SCSB. Práticas de liderança adotadas por Enfermeiros no serviço noturno. *Rev Enferm UERJ*. [revista em internet] 2007 Apr-June. [acesso em 09 de Oct de 2016]; 15(2):183-9. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a05.pdf>
15. Lima AFC, Kurganct P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev Bras Enferm*. [revista em internet] 2009. [acesso em 09 de Oct de 2016]; 62(2):234-239. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n1/02.pdf>
16. Monteiro LM, Spiri WC. Indicadores de qualidade e carga de trabalho uma revisão integrativa. *Rev Min Enferm*. [revista em internet] 2016. [acesso em 16 de Nov de 2016]; 20:e936. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=BDENF&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=28786&indexSearch=ID>
17. Silva LCP, Monti CMCJ. A interferência da jornada de trabalho na qualidade do serviço: contribuição à gestão de pessoas. *RAS*. 2012; 14(54):12-18.
18. Sancinetti TR, Soares AVN, Lima AFC, Santos NC, Melleiro MM, Fugulin FMT, et al. Nursing staff absenteeism rates as a personnel management indicator. *Rev Esc Enferm USP*. [revista em internet] 2011. [acesso em 14 de Oct de 2016]; 45(4):1007-1012. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n4/en_v45n4a31.pdf
19. Sancinetti TR, Gaidzinski RR, Felli VEA, Fugulin FMT, Baptista PCP, Ciampone MHT. Absenteeism - disease in the nursing staff: relationship with the occupation tax*. *Rev Esc Enferm USP*. [revista em internet] 2009. [acesso em 14 de Oct de 2016]; 43(n esp 2):1277-83. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe2/en_a23v43s2.pdf
20. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Liderança na enfermagem: do ensino à prática. *Esc Anna Nery*. [revista em internet] 2017. [acesso em 17 de Nov de 2017]; 21(4). Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf
21. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução - 543/2017. In: Conselho Federal de Enfermagem. [texto na internet]. Brasília, DF; 2017. [citado 2017, Apr 18]. Disponível em:

http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html

22. Vasconcelos RO, Rigo DFH, Marques LGS, Nicola AL, Tonini NS, Oliveira JLC. Dimensioning of hospital nursing personnel: study with brazilian official parameters of 2004 and 2017. Esc Anna Nery. [revista na internet] 2017 [acesso em 16 de Nov de 2017]; 21(4). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2017-0098.pdf>
23. Rufino AS, Rocha BMM, Castro JPR, Nascimento JSG, Silva MB da. Classificação de pacientes segundo o grau de dependência da equipe de enfermagem. Rev Enferm Atenção Saúde. [revista em internet] 2015 Aug-Dec. [acesso em 16 de Nov de 2017]; 4(2):5-19. Disponível em: <http://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/enfer/article/view/1012/pdf>
24. Fagundes NC, Rangel AGC, Carneiro TM, Castro LMC, Gomes BS. Educação permanente em saúde no contexto do trabalho

da enfermeira. Rev enferm UERJ. [revista em internet] 2016. [acesso em 16 de Nov de 2017]; 24(1):e11349. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2016.11349>

25. Brehmer LCF, Ramos FRS. Experiências de integração ensino-serviço no processo de formação profissional em saúde: revisão integrativa. Rev Eletr Enf. [revista em internet] 2014 Jan-Mar. [acesso em 17 de Nov de 2017]; 16(1):228-37. Disponível em: https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v16/n1/pdf/v16n1a26.pdf.

Participação dos autores

Menegaz, JC atuou na concepção, projeto, análise e interpretação dos dados; redação do artigo; revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão a ser publicada.

Fontes, VSM atuou na redação do artigo; revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão a ser publicada.

Recebido: 07.01.2018

Revisado: 06.09.2018

Aprovado: 10.09.2018