O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DE PESSOAL E OS REFLEXOS NA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Leandro Nonato da Silva Santos[1]; Thaciane Maria Ferreira de Souza[2]; José Normando Cartaxo Lopes[3]; Anúbes Pereira de Castro[4].

1 Graduando em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, campus Cajazeiras, PB-E-mail: leandrononato92@gmail.com (autor);
2 Graduanda em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, campus Cajazeiras, PB-Brasil. Bolsista do Projeto de Bolsas de Extensão- PROBEX. E-mail: thacimfs@outlook.com (co-autor);
3 Mestre em saúde pública. Docente da Universidade Federal de Campina Grande-UFC-CFP-UAETSC, campus Cajazeiras, PB- Brasil. E-mail: normando62@yahoo.com.br (co-autor);
4 Docente da Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, campus Cajazeiras, PB-Brasil. E-mail: anubes@bol.com.br (orientadora)

RESUMO

O enfermeiro tem um papel relevante na qualidade da assistência prestadas aos pacientes, embora assim como todas as profissões também suporta várias mudanças e desafios. A gestão em enfermagem tem ganhado cada vez mais espaço, estando sempre presente nas articulações entre os profissionais da sua equipe, buscando sempre manter o serviço organizado, e assim promover ações efetivas e de qualidade aos seus usuários e familiares. Este artigo tem como objetivo abordar o papel do enfermeiro na gestão de pessoal e os reflexos na qualidade do serviço prestado. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Foi realizada no mês de março de 2017 nas seguintes bases de dados: Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Os termos usados nesta revisão foram obtidos por meio de consulta ao DeCS. Utilizou-se na busca das publicações os descritores "gestão", "enfermagem" e "qualidade dos serviços". Foram considerados artigos científicos em português, no período entre 2011 a 2016, na íntegra e que abordassem e estivesse relacionado com a temática proposta, na qual foram selecionados 12 artigos. É evidente a necessidade de uma gerencia de enfermagem de qualidade, procurando utilizar meios que proporcione uma assistência satisfatória e participativa, uma vez que o que se almeja é uma equipe altamente comprometida e engajada para assim se obter qualidade no serviço. foi possível perceber, a necessidade de participação da tríade equipe paciente e família e do paciente nas tomadas de decisões,e na avaliação da qualidade dos serviços prestados através de elaboração de métodos a serem utilizados para essa finalidade.

Descritores: Assistência. Enfermagem. Gestão. Qualidade. Serviços.

INTRODUÇÃO

O enfermeiro tem um papel relevante na qualidade da assistência prestadas aos pacientes, embora assim como todas as profissões também suporta várias mudanças e desafios, uma destas sendo a necessidade de uma educação contínua em busca de atualizações no campo científico (MENDES, et. al 2011).

A gestão em enfermagem tem ganhado cada vez mais espaço, estando sempre presente nas articulações entre os profissionais da sua equipe, buscando sempre manter o serviço organizado, e assim promover ações efetivas e de qualidade aos seus usuários e familiares, que procuram utilizar o serviço para sanar suas necessidades durante o processo saúde-doença (ZAMBIAZI;COSTA, 2013).

Um dos elementos para uma gestão de qualidade, é o empenho de toda equipe participando ativamente nos processos de administração e nos serviços de saúde, todos estando comprometidos em buscar sempre alcançar os objetivos propostos, oferecendo assim uma assistência de qualidade (SANTOS et al, 2013).

Na enfermagem, os profissionais buscam de maneira informal manter sempre uma assistência de qualidade, buscando sempre realizar os procedimentos de forma bem técnica, com os cuidados necessários almejando assim prestar sempre serviços da forma desejada (CALDANA et al, 2011).

Sabe-se que o gerenciamento é a base, para se alcançar metas, que com uma boa gestão é mais provável que se consiga oferecer condições de trabalho seguras e concomitante a isso, uma boa assistência aos seus clientes (SIQUEIRA; KURCGANT, 2015).

Nossa indagação é saber como o enfermeiro no seu papel de gestor de pessoal, contribui na qualidade dos serviços? Cremos que o enfermeiro como gerente é considerado como um ator importante na instituição de saúde, pois o mesmo desenvolve várias funções, inclusive referentes ao pessoal, visando a prestação de serviços de qualidade (ZAMBIAZI; COSTA, 2013). Por tanto, diante do exposto este artigo tem como objetivo discutir o papel do enfermeiro na gestão de pessoal e os reflexos na qualidade do serviço prestado.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de revisão integrativa da literatura, no qual foram definidas a escolha do tema, a questão norteadora da pesquisa relacionada gestão e a qualidade dos serviços de enfermagem, o objetivo, os descritores e (DeCS), critérios de inclusão e exclusão e delimitação temporal para a busca dos dados.

A busca foi realizada no mês de março de 2017 nas seguintes bases de dados: Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Os termos usados nesta revisão foram obtidos por meio de consulta ao DeCS. Utilizou-se na busca das publicações os descritores "gestão", "enfermagem" e "qualidade dos serviços".

Como critérios de inclusão definiram-se: artigos em português disponíveis na íntegra nas referidas bases de dados, de acesso livre, determinando o intervalo de tempo da busca como início e fim nos anos de 2011 e 2016, respectivamente. Foram excluídos os trabalhos não disponíveis na íntegra, material não convencional, bem como, artigos que não abordavam a temática proposta.

A busca foi realizada individualmente por dois pesquisadores, de forma independente, e para a pré-seleção dos artigos encontrados, foi realizada uma análise coletiva todos os resumos disponíveis para categorização dos estudos. Posteriormente, os artigos foram organizados segundo a base de dados de obtenção, resultando em um total de 52 documentos, e procedendo-se a eliminação de publicações duplicadas, que consistiam em 13, chegou-se a um total de 39 documentos que, após a leitura crítica do texto integral e eliminação de 27 artigos que não contemplavam o tema abordado, foram reduzidos a 12 publicações que se adéquam à temática e foram consideradas para construção da matriz de síntese e análise.

RESULTADOS

O resultado apresentado teve origem a partir da leitura dos artigos das buscas feitas nas bases de dados. Os artigos foram agrupados e sintetizados no quadro 1, na qual apresenta as características gerais dos estudos sobre o Papel do Enfermeiro na Gestão de Pessoal e os Reflexos na Qualidade do Serviço Prestado no período entre 2011 e 2016.

Os artigos incluídos nesta revisão foram lidos na íntegra e as informações contidas nos mesmos foram estruturadas quanto às suas características gerais. (Quadro 1):

Quadro 1. Relação dos artigos da revisão de acordo com a fonte e ano, autor, tipo de estudo, tamanho amostral e resultados dos artigos analisados.

Fonte e Ano	Autor	Tipo de estudo	Tamanho Amostral	Resultado
				A promoção da qualidade do atendimento prestado em Serviço Hospitalar

Rev. Gaúcha Enferm, 2011	Bellucci Júnior JA, Matsuda LM	Revisão integrativa da literatura.	-	De Emergência é vinculada às ações de humanização do cuidado e do cuidador e que a atuação do enfermeiro no Acolhimento com Classificação de Risco é uma das principais estratégias para o gerenciamento da qualidade nesses serviços.
Rev Rene, 2011	Caldana G, Gabriel CS, Bernardes A, Évora YDM	Revisão integrativa da literatura.	-	Os artigos analisados apresentam uma ampla gama de indicadores que podem subsidiar os enfermeiros na avaliação da qualidade da assistência de enfermagem no âmbito hospitalar.
Rev.Texto Contexto Enferm, 2013	Carvalho MC, Rocha FLR, Marziale MHP, Gabriel CS, Bernardes A	Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa dos dados	52 Enfermeiros participaram do estudo	Os resultados mostraram que há rigidez hierárquica e centralização de poder (94%); há competição e dificuldade de trabalho em equipe (63%); há pouco bem-estar e motivação dos trabalhadores (94%); e há pouca satisfação no trabalho e promoção das relações interpessoais (60%).
R. Enferm. Cent. O. Min,	Mendes RF, Gama BMBM,	Estudo de caso de	-	Foram apontadas novas possibilidades para o processo de trabalho da gerência em enfermagem, assim como dificuldades e facilidades para o desenvolvimento de uma assistência

afios
em Violência na Velhice: Abordagem em Saúde Pública
REALIZAÇÃO:
CFP

2011	Brito MJM et al	abordagem qualitativa.		sistematizada de enfermagem.
Rev. Brasileira de Enfermagem, 2013	Menezes PIFB, D`Innocenzo M.	Estudo transversal de abordagem quantitativa	-	Como resultado encontrou-se que 94,9% dos participantes relataram difi culdades para utilizar indicadores de processo, sendo 50% graduados há menos de três anos e apenas 30% receberam informações sobre o assunto na graduação. Entre as difi culdades encontraram-se o acúmulo de atividades privativas (61,5%), falta de conhecimento teórico e prático sobre o tema (46,2%), pouco conhecimento da Gestão por Processo (43,6%), pouco envolvimento da equipe na coleta de dados (30,8%), dentre outros.
Revista de Administração em Saúde-RAS, 2013	Mota NVVP, Cornetta VK	Estudo longitudinal	-	Observa-se que houve alteração significativa da pontuação obtida ao longo das avaliações realizadas. O ano de 2003 diferiu significativamente dos anos 2005 e 2006 ($p<0,05$) e o ano de 2005 diferiu significativamente do ano de 2006 ($p<0,05$).
				Foram identificados três modelos de governança, estudados. Entre os

em Violência na Perspectiva da Saúde Pública: Experiências e Desafios
e
CONGRESSO REGIONAL
em Violência na Velhice: Abordagem em
REALIZAÇÃO:

Rev Esc Enferm USP, 2013	Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR, Mello ALSF, Lima SBS, Pestana AL	Revisão integrativa da literatura	-	impactos desses modelos, destacam- -se: melhoria da qualidade assistencial, maior autonomia profissional dos enfermeiros, melhoria da articulação entre os serviços de saúde e maior satisfação profissional entre enfermeiros.
Acta Paul Enferm. 2016	Saut AM, Berssaneti FT	Estudo com Abordagem quantitativa		As atividades realizadas pela maior parte das Instituições foram "pesquisa de satisfação dos pacientes" e "processo formal para comunicação com os pacientes em relação às suas dúvidas, sugestões e reclamações". A média de atividades realizadas foi de 3,84 de um total de 7 atividades avaliadas.
Rev Esc Enferm USP 2012	Siqueira VTA, Kurcgant P	Estudo descritivo	44 Enfermeiros	Estudo permitiu identificar que o grupo assistencial foi o mais satisfeito, com ISP 10,5; o gerencial totalizou 10,0. Quanto à satisfação com a atividade atual, 88,9% dos enfermeiros gerentes disseram estar satisfeitos, assim como 90,9% dos assistenciais. Para os dois grupos, a autonomia foi o componente de maior nível de satisfação profissional.

I CONGRESSO BRASILEIRO

REME • Rev Min Enferm. 2013	Tavares, T.S; Castro, A.S; Figueiredo, A.R.F.F; Reis, D.C.	estudo de caso descritivo e exploratório, de abordagem quantitativa		A inadequação dos formulários institucionais destinados à SAE, associado ao seu preenchimento insatisfatório, e a falta de articulação entre as fases do processo de enfermagem também foram fatores que comprometem a implantação da SAE. Identificou-se a necessidade de mais inclusão dos técnicos de enfermagem na realização das etapas da SAE. Além disso, os resultados evidenciaram que o currículo dos cursos dos técnicos precisa contemplar conteúdos sobre o processo de enfermagem e a SAE, abordando as competências dos técnicos.
Rev. de Administração em saúde, 2013.	Velho JM, Treviso P	Estudo qualitativo e descritivo	15 Profissionais de Enfermagem	O estudo evidenciou mudanças com a implantação do programa de acreditação, como maior segurança para o trabalhador e para o paciente, busca contínua de boas práticas na assistência de enfermagem e a importância de atividades educativas.
Rev. Administração em saúde	Zambiazi BRB, Costa AM	Pesquisa de campo, descritiva,		Os resultados apontam que as atividades dos enfermeiros são voltadas quase que exclusivamente para a assistência, deixando

I CONGRESSO BRASILEIRO
REALIZAÇÃO:

		qualitativa		de lado a supervisão e o papel gerencial do profissional, justificadas principalmente pela falta de mão de obra correlacionada com a alta demanda e complexidade do setor.

DISCUSSÃO

Alguns resultados apontam diversas dificuldades no processo de gestão de pessoas, assim como distinguem alguns meios de tentar solucionar, ou pelo menos amenizar estes impactos, um desses seria a implementação de programas/dispositivos/diretrizes, principalmente como meio de organizar as ações como direcionamento do fluxo de atendimento a usuários do serviço hospitalar de emergência, buscando ofertar uma assistência de qualidade (BELLUCCI JÚNIOR; MATSUDA, 2011).

Utilizar tecnologias as quais busquem uma melhoria da assistência, gerencia e funcionamento do ambiente também é de grande valia, para que a partir do uso de indicadores que serão construídos para verificar se os objetivos e metas propostas foram realmente alcançadas. Porem alguns enfermeiros apontam que reconhecem a necessidade da implementação dessas atualizações, porém sentem dificuldade de realizar esta construção, e manutenção deste meio (MENEZES; INNOCENZO, 2013).

Segundo Caldana et. al (2011), Mota e Cornetta (2013), para se realizar um monitoramento da execução do serviço de saúde, faz-se necessário a utilização de indicadores de desempenho, sendo este um ponto positivo que permite identificar estratégias que visem uma melhoria da qualidade da assistência. Na visão destes autores, a avaliação está relacionada a qualidade do desempenho, tendo em vista que ao avaliar uma determinada situação perceberemos o que precisa ser ajustado, além de possibilitar a identificação e acompanhamento do andamento dos progressos alcançados ou necessários para melhorar a qualidade dos serviços, assim, a avaliação tem relação com mensurar, e para ser desenvolvida deve passar por todo um processo, que envolve desde um planejamento até a elaboração de um instrumento avaliativo.

Instituições de saúde assim como empresas de outros ramos, sofrem também mudanças constantes, na forma de gerenciar seus processos distintos os quais muitas vezes tem mudança junto a demanda, porém as instituições de saúde devem ter a assistência, o

cuidar caminhando sempre junto a gerência em todo um processo que englobe toda equipe. Com o passar do tempo os hospitais foram se transformando em ambientes complexos para execução de um gerenciamento, uma vez que este é constituído por pessoas, recursos físicos, financeiro, e tecnologias, sendo assim responsabilidade da administração, organizar todos estes elementos buscando chegar aos objetivos organizacionais (ZAMBIAZI; COSTA, 2013).

Os dados apontam que a implementação de um programa de qualidade e acreditarão, pode acarretar contribuições positivas para o serviço, como maior qualidade e segurança para o paciente e também para o servidor, o qual ira possuir subsídios para desempenhar suas atividades. Para a implementação destes são necessárias atividades educativas, para a adequação dos processos e mudanças nos hábitos culturais (VELHO; TREVISO, 2013).

Evidenciou-se a importância também da implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), buscando assim uma assistência de qualidade, porém muitas instituições enfrentam barreiras para conseguirem esta implantação, alguns apontam a sobrecarga de trabalho dos enfermeiros, a falta de conhecimento de toda a equipe de enfermagem sobre a SAE, e o pouco envolvimento da equipe neste processo, sendo assim são diversos os fatores que dificultam a realização desta sistematização (TAVARES, et al. 2013).

A assistência de enfermagem sistematizada é vista como uma forma de organizar o serviço e direcionar ações, e ainda como um instrumento de avaliação do processo de trabalho da enfermagem. O enfermeiro gerente precisa reconhecer os desafios dessa implementação, para assim, este ser capaz de criar estratégias facilitadoras buscando a efetivação de uma assistência sistematizada (MENDES et al. 2011).

A governança em enfermagem pode ser de três tipos: compartilhada, clínica e pública. A compartilhada utiliza estratégias e modelos democráticos, visando possibilitar ao enfermeiro gestor maior controle e autonomia. A governança clínica é um modelo centralizado na gestão de qualidade, e a governança pública é a que retribui aos mecanismos utilizados pelo Estado para regular e gerenciar os cuidados prestados. Os três modelos possuem impactos positivos, os quais possibilitam melhoria na qualidade assistencial (SANTOS et al, 2013).

Carvalho, et. al, 2012, aponta a necessidade de reformulação de algumas práticas de saúde, por meio da implementação de novas formas de gestão e organização do trabalho, na busca de substituir modelos tradicionais, tentando alcançar uma valorização das necessidades dos pacientes e da equipe.

I CONGRESSO BRASILEIRO em Violência na Perspectiva da Saúde Pública: Experiências e Desafios
I CONGRESSO REGIONAL em Violência na Velhice: Abordagem em Saúde Pública
REALIZAÇÃO:

Nesse sentido para uma gerência de qualidade, faz-se necessário a participação de todos os profissionais da equipe, do familiar e do paciente, pois esses atores irão interagir e trocar informações, e assim juntos identificar fragilidades e ações necessárias.

De acordo com estudo de Saut e Berssaneti (2016), embora haja uma comunicação satisfatória com o paciente nas instituições de saúde, há uma certa deficiência na participação do mesmo no gerenciamento de qualidade dos serviços prestados.

Sendo assim é evidente a necessidade de uma gerencia de enfermagem de qualidade, procurando utilizar meios que proporcione uma assistência satisfatória e participativa, uma vez que o que se almeja é uma equipe altamente comprometida e engajada para assim se obter qualidade no serviço (MENDES, et al. 2011).

CONCLUSÃO

Diante do exposto fica claro que o enfermeiro como gestor, necessita de capacitação e domínio para exercer sua função com resultados satisfatórios, buscando assim preparar e direcionar o serviço a pessoas capacitadas sendo necessário para isso, oferecer ao seu pessoal uma educação continuada, com finalidade de manter a equipe focada, todos trabalhando juntos em busca de oferecer uma assistência de qualidade.

Neste estudo foi possível perceber, a necessidade de participação da tríade equipe paciente e família e do paciente nas tomadas de decisões,e na avaliação da qualidade dos serviços prestados através de elaboração de métodos a serem utilizados para essa finalidade, e onde cada um possa apresentar suas limitações e as necessidades de uma adequação do serviço se necessário.

Uma gestão de enfermagem com qualidade reflete diretamente no cuidado prestado ao paciente, na satisfação dos profissionais que ali trabalham, e na qualidade do serviço e seu reconhecimento na sociedade. Por isso faz-se necessário procurar sempre inovar na gestão, mesmo com todos os desafios, sabendo-se que uma equipe de qualidade tem por trás um gestor capaz de organizar o serviço, estabelecer e cumprir metas.

I CONGRESSO BRASILEIRO
em Violência na Perspectiva da Saúde Pública:Experiências e Desafios
CONGRESSO REGIONAL
em Violência na Velhice: Abordagem em Saúde Pública
REALIZAÇÃO: CNPq UFCG CFP

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLUCCI JÚNIOR, J.A, MATSUDA, L.M. O enfermeiro no gerenciamento à qualidade em Serviço Hospitalar de Emergência: revisão integrativa da literatura. **Rev Gaúcha Enferm**., Porto Alegre (RS) 2011 dez;32(4):797-806.

CALDANA, G; GABRIEL, C.S; BERNARDES,A; ÉVORA, Y.D.M. Indicadores de desempenho em serviço de enfermagem hospitalar: revisão integrativa. **Rev RENE** 2011;12(1).

CARVALHO, M.C, et. al . Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto contexto - enferm**., Florianópolis , v. 22, n. 3, p. 746-753, Sept. 2013

MENDES, R.F; GAMA, B.M.B.M; BRITO, M.J.M; VIANNA, M.S.Significados e possibilidades que tecem a gerência em enfermagem - o compromisso com a assistência / Significados y posibilidades de tejer gestión en enfermería - el compromiso con la asistencia / Meanings and possibilities to weave management in nursing - the commitment to care. **Rev. Enferm. Cent.-Oeste Min**;1(2):176-189, 2011.

MENEZES, P.I.F.B; D'INNOCENZO, M. Dificuldades vivenciadas pelo enfermeiro na utilização de indicadores de processos. **Rev. bras. enferm.**, Brasília , v. 66, n. 4, p. 571-577, Aug. 2013.

MOTA, N.V.V.P; CORNETTA, V.K. A melhoria na pontuação de avaliações da qualidade corresponde a uma melhoria da gestão? **Rev.Adm Saúde- RAS** _ Vol. 15, No 60 – Jul-Set, 2013.

SANTOS, J.L.G, et al . Governança em enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo , v. 47, n. 6, p. 1417-1425, Dec. 2013.

SAUT, A.M; BERSSANETI, F.T. Envolvimento dos pacientes no gerenciamento da qualidade dos serviços de saúde. **Acta Paul Enferm**. 2016; 29(5):579-85.

SIQUEIRA, V.T.A; KURCGANT, Paulina. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo , v. 46, n. 1, p. 151-157, Feb. 2012 .

TAVARES, T.S. CASTRO, A.S; FIGUEIREDO, A.R.F.F; REIS, D.C. Avaliação da implantação da sistematização da assistência de enfermagem em uma unidade pediátrica. **REME Rev. Min. Enferm** [periódico na Internet] 2013 Abr-Jun [acesso em 2017 Mar 11]; 17(2):287-295.

VELHO, J.M, TREVISO, P. Implantação de programa de qualidade e acreditação: contribuições para a segurança do paciente e do trabalhador. **Rev.Admin Saúde- RAS** _ Vol. 15, No 60 – Jul-Set, 2013.

ZAMBIAZI,B.R.B; COSTA, A.M. Gerenciamento de enfermagem em unidade de emergência: dificuldades e desafios. **Rev. Adm Saúde-RAS** _ Vol. 15, No 61 – Out-Dez, 2013.

I Congresso Brasileiro em Violência na Perspectiva da Saúde Pública: Experiências e Desafios
e
Congresso Regional em Violência na Velhice: Abordagem em Saúde Pública
REALIZAÇÃO: CNPq CFP