



Revista UNILUS Ensino e Pesquisa
v. 21, n. 62, jan./mar. 2024
ISSN 2318-2083 (eletrônico)

MARIA MANUELA DE LIMA CORDEIRO SÃO PAULO

*Universidade Estadual de Feira de Santana,
UEFS, Feira de Santana, BA, Brasil.*

SILVONE SANTA BARBARA DA SILVA

*Universidade Estadual de Feira de Santana,
UEFS, Feira de Santana, BA, Brasil.*

Recebido em janeiro de 2024.

Aprovado em março de 2024.

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA ENFERMEIRA EM HOSPITAL DE PEQUENO PORTE NA PANDEMIA DA COVID-19

RESUMO

O estudo objetiva avaliar o processo de gestão da enfermeira em hospital de pequeno porte, em um município do interior da Bahia, no contexto da pandemia COVID-19. Estudo de caso, de abordagem qualitativa, caráter exploratório, com a participação de 05 enfermeiras. Utilizada uma matriz avaliativa pautando o trabalho de gestão nas dimensões: organizacional (capacidade de decidir); operacional (capacidade de executar); sustentabilidade (capacidade de manter os resultados). Os resultados apontam fragilidades no processo de gestão da enfermeira em hospital de pequeno porte, frente a matriz avaliativa aplicada no estudo, no entanto, revela um protagonismo dessas profissionais na melhoria da qualidade dos serviços de saúde. O processo de gestão requer atenção desde o planejamento das ações, execução das atividades e avaliação dos resultados, evidenciando uma interdependência no processo de trabalho gerencial.

Palavras-Chave: enfermeira. gestão. hospital e pandemia covid-19.

EVALUATION OF THE NURSE MANAGEMENT PROCESS IN A SMALL HOSPITAL DURING THE COVID-19 PANDEMIC

ABSTRACT

The study aims to evaluate the nursing management process in a small hospital in a municipality in the interior of Bahia, in the context of the COVID-19 pandemic. This is a qualitative, exploratory case study with the participation of 5 nurses. An evaluative matrix was used, guiding the management work in the following dimensions: organizational (ability to decide); operational (ability to execute); sustainability (ability to maintain results). The results point to weaknesses in the nurse's management process in a small hospital, in view of the evaluation matrix applied in the study, however, it reveals a leading role of these professionals in improving the quality of health services. The management process requires attention from the planning of actions, execution of activities and evaluation of results, evidencing an interdependence in the management work process.

Keywords: nurse. management. hospital and covid-19 pandemic.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa

Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150
Boqueirão - Santos - São Paulo
11050-071

<http://revista.lusiada.br/index.php/ruep>
revista.unilus@lusiada.br

Fone: +55 (13) 3202-4100

INTRODUÇÃO

A gestão do processo de trabalho em unidades de saúde se configura como uma atividade inerente a enfermeira, pois gerencia o trabalho da equipe de enfermagem, bem como articula o processo de trabalho de outros profissionais nos serviços de saúde. Logo, o desenvolvimento do processo de gestão da enfermeira articula as atividades assistenciais e gerenciais de modo indissociável, configurando assim seu processo de trabalho, mediado por relações de poder (LEAL, 2016).

Considerando que a gestão compreende uma das dimensões inerentes ao trabalho da enfermeira e com propósito de avaliar o processo de gestão dessa profissional este estudo seguirá o raciocínio da autora Santos (2010), que pauta o trabalho de gestão em três dimensões definidas por Guimarães e outros (2004): organizacional (capacidade de decidir); operacional (capacidade de executar); sustentabilidade (capacidade em manter os resultados em longo prazo).

Portanto, a questão desta pesquisa é: como ocorre o processo de gestão da enfermeira em hospital de pequeno porte no contexto da pandemia COVID-19? Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo avaliar como se dá o processo de gestão da enfermeira em hospital de pequeno porte em um município do interior da Bahia, no contexto da pandemia COVID-19.

MÉTODOS

Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, onde buscou avaliar o processo de gestão da enfermeira em hospitais de pequeno porte, no contexto da pandemia COVID-19, no intuito de evidenciar as atividades e ações realizadas pelas enfermeiras no processo de trabalho gerencial, com base nas dimensões avaliativas: organizacional, operacional e de sustentabilidade.

O estudo foi desenvolvido no Hospital de Pequeno Porte, em um município baiano, buscando conhecer a realidade deste tipo de instituição hospitalar frente o processo de gestão da enfermeira no contexto da pandemia COVID-19. Trata-se de um município com área territorial de 596,0771km², população de 13.243 pessoas, situado na Região Sisaleira, Região Geográfica Imediata de Feira de Santana. Está situado a 220 quilômetros de sua capital, Salvador. O acesso é realizado por meio da BR-324 e da BA-233, foi emancipado em 20 de março de 1985 (IBGE, 2022).

As participantes deste estudo foram enfermeiras, sendo uma destas coordenadora de enfermagem, e assim foram atribuídos códigos de identificação das participantes, para coordenadores a letra C e para as enfermeiras a letra E, com sequência de números correspondentes, no intuito de garantir organização dos dados e manter sigilo, confidencialidade e segurança, atendendo a Resolução 466/2012.

Para efetiva participação das entrevistadas, nesta pesquisa, foram necessárias assinaturas do Termo de consentimento livre e esclarecido e Termo de autorização para gravação de voz, quando optaram por gravação, ou registradas em folha de papel pela pesquisadora ou escritas pela entrevistada.

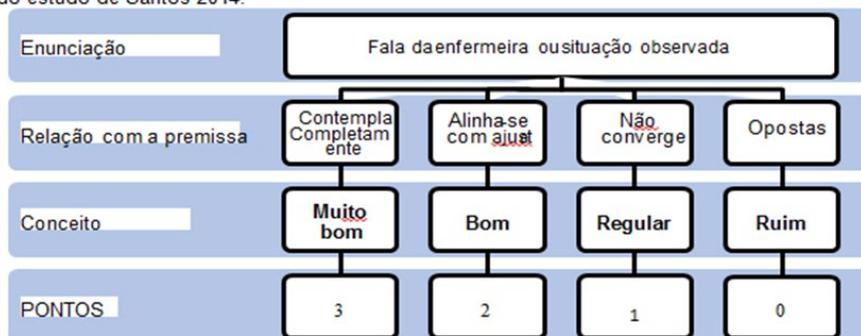
Na coleta de dados foi utilizada a técnica da entrevista do tipo semiestruturada - Roteiro da Entrevista Semiestruturada - Coordenadora de Enfermagem e Enfermeira que foi construído com base na matriz avaliativa adaptada para esta pesquisa, com as seguintes questões de partidas: Fale sobre seu trabalho dentro da unidade hospitalar. O que você entende como processo de gestão? Como você tomou/toma decisões diante da pandemia da Covid-19, para operacionalizar as ações no hospital? Quais foram os atores desse processo de trabalho? Como foi planejado? Fale sobre a organização do hospital diante da pandemia da Covid-19. Fale sobre as atividades realizadas, adequações físicas e remanejamento ou contratação de profissionais. Sobre capacitação dos profissionais, como aconteceu e quem realizou? O que você fez/faz para manutenção do serviço frente a pandemia Covid-19? Quais foram as parcerias/alianças estabelecidas?

Sobre avaliação e monitoramento das ações e resultados, como ocorre/ocorreu? Tem algo para acrescentar sobre essa temática?

A análise do estudo em questão foi baseada na Análise de Conteúdo temático, com foco nas enunciações avaliativas (Bardin, 2016). Sendo assim, após o tratamento dos resultados, com transcrição das falas, analisamos os conteúdos expostos na busca das enunciações avaliativas, que emitem juízo de valor, para embasar a avaliação do processo de gestão das enfermeiras pelas dimensões de análise já citadas neste estudo.

Na discussão dos resultados, as avaliações foram pautadas em um dos quatro conceitos: Muito bom; bom; regular ou ruim, seguindo o modelo adaptado do estudo de Santos (2014), conforme figura 1.

Figura 1 – Critérios para atribuição dos conceitos às enunciações avaliativas, adaptado do estudo de Santos 2014.

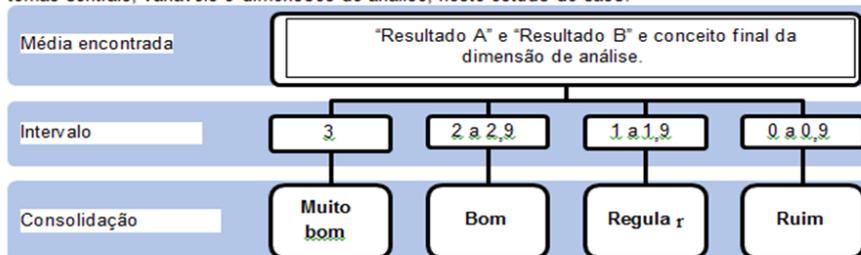


Fonte: Adaptado de Santos (2014).

Para consolidação das avaliações por conceito foram atribuídas pontuações de 0 a 3 para as anunciações seguindo os critérios acima descritos. Assim, o resultado por ideia central (resultado A), foi calculado da média aritmética dos valores iniciais, soma dos pontos dos conceitos dividida pela quantidade de enunciações avaliativas, (SANTOS, 2014).

Por fim, calculamos a média aritmética para gerar o conceito global de cada variável discutida (Resultado B) e de cada dimensão de análise, usando os intervalos de pontuações apresentadas na Figura 2 como base para atribuição dos conceitos consolidados.

Figura 2 – Faixas de pontuação utilizadas para consolidação dos conceitos atribuídos aos temas centrais, variáveis e dimensões de análise, neste estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Santos (2014).

RESULTADOS

Vale ressaltar que o foco principal desta pesquisa não é encontrar resultados das ações e sim como se dá o processo, o “meio”, o fazer para o alcance dos resultados. Apesar das dimensões serem interdependentes, apresentaremos os resultados e discussão separadamente, e em seguida faremos um balanço geral da avaliação proposta.

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL: decisão

A dimensão organizacional abordada neste estudo é composta por cinco variáveis e nove temas centrais (Quadro 2), e abrange informações sobre habilidades e capacitação formal da enfermeira, processos decisórios, comunicação, monitoramento de indicadores e previsão/provisão de insumos e equipamentos.

Nesse sentido foi possível verificar em algumas falas das entrevistadas, a participação das enfermeiras no processo decisório, estabelecendo mudanças, implantando, reorganizando fluxo de atendimento frente a pandemia COVID-19.

Nos recortes das falas abaixo, é destacado a participação ativa da enfermeira no sentido de promover mudanças necessárias para adequação do serviço hospitalar:

[...] a gente ficava com um enfermeiro só, aí a gente tinha que fazer tudo, até na parte da triagem, quanto à parte da assistência[...]ficava um enfermeiro só para gerenciar tudo que acontecia no hospital. (E03)

[...] Em meu processo de trabalho tenho uma responsabilidade grande, porque como responsável técnica, tenho a responsabilidade de estar atuando na questão de capacitação, atualização da equipe, desde escalas dos profissionais, remanejamento (C01).

Em síntese, as falas indicam que há uma participação das enfermeiras no processo licitatório e avaliamos como “Ruim” esse tema central, visto que a enfermeira atua desde o controle de estoque, distribuição e compras destes materiais, no entanto não possui autonomia para determinar quando vão chegar os materiais e equipamentos, pois participam da programação, mas nem sempre é cumprido como ficou evidente em uma das falas das enfermeiras.

Quadro 2– Resultado dos temas centrais na dimensão organizacional.

Dimensão Organizacional: Regular (1,5)			
Variáveis	Temas centrais	Resultado A	Resultado B
Habilidades e capacitação formal da secretária	Capacitação formal	Bom (2,2)	Bom (2,1)
	Experiência prévia	Bom (2)	
	Habilidade pessoal	Bom (2)	
Processo decisório	Planejamento participativo e priorização das ações	Bom (2)	Bom (2,25)
	Interferências externas na aplicação dos recursos	Bom (2,75)	
	Programas e projetos institucionais	Bom (2)	
Mecanismos formais de comunicação	Meios regulares e fluxos de comunicação	Bom (2,25)	Bom (2,25)
Monitoramento de indicadores	Acompanhamento dos indicadores	Ruim (0,5)	Ruim (0,5)
Previsão e provisão de insumos e equipamentos	Planejamento da licitação de insumos e equipamentos com as enfermeiras	Ruim (0)	Ruim (0)

Mesmo havendo uma avaliação positiva das habilidades e capacitação formal das enfermeiras para o processo de gestão, somado a uma boa avaliação no processo decisório

e nos mecanismos formais de comunicação, é necessária uma atenção especial da avaliação da previsão e provisão de insumos e equipamentos e monitoramento de indicadores pois tais fragilidades comprometem o direcionamento das ações, em especial das ações assistenciais e prejudicar os planejamentos futuros.

DIMENSÃO OPERACIONAL: execução

Verificamos na dimensão organizacional uma discussão pautada no conhecimento técnico, na experiência prévia da enfermeira como fatores que contribuem para o processo de gestão, facilitando o trabalho junto a equipe e a instituição.

Tratamos nesta sessão da dimensão operacional que está dividida em três variáveis e cinco temas centrais (Quadro 3), onde avaliamos como a enfermeira aplica seu conhecimento para execução das atividades gerenciais, pautado nos recursos operacionais, gestão de pessoas e no processo de educação permanente. Englobando organização da estrutura física, gerenciamento e remanejamento de funcionários, capacitação da equipe frente a pandemia COVID-19 e manutenção do serviço de educação permanente ativo.

Diante desse tema central revela-se um grande desafio, de promover mudanças estruturais para atender as demandas na unidade hospitalar, melhorando ou adequando setores para que possa suprir as necessidades dos usuários e da equipe de trabalho. Essas mudanças, no entanto, frente a pandemia não foram planejadas, diante do momento de crise no sistema de saúde devido o contexto vivenciado nesse período

Nas falas das entrevistadas podemos verificar que houve mudanças na estrutura física dentro do serviço hospitalar para atender as demandas durante a pandemia, e assim oferecer atendimento diferenciado para os pacientes suspeitos ou positivos para COVID-19, como segue:

“[...] o técnico que ficava com o paciente de COVID ele era só de lá, então ele não vinha atender outro paciente, era uma escala diferenciada para quem estava com os pacientes de COVID e os demais pacientes, para não ficar nessa contaminação cruzada.”

Ressaltando atuação da enfermeira frente à pandemia COVID-19, nas mais diversas atividades, na organização de setores, assistência, gerenciamento das unidades de saúde, com as capacitações não foi diferente nas unidades hospitalares, seguem falas das entrevistadas que evidencia essa atuação:

“[...] quem mais conduziu essas capacitações e quem realizou foi de novo a enfermagem, coordenação, junto às enfermeiras [...]” (E02).

“[...] todos os dias a coordenadora ia e fazia a capacitação presencial somente com a equipe do dia, teve online com equipe toda e presencial com equipe do dia.” (E03).

O balanço dos conceitos obtidos (Quadro 4e) demonstra que a dimensão operacional foi avaliada como “Bom”, diferente do que foi encontrado na avaliação da dimensão organizacional “Regular”, dessa maneira podemos verificar que mesmo havendo fragilidades no planejamento das ações, tivemos um bom resultado na execução das atividades, não devendo ser parâmetro de gestão, mas revela um poder administrativo das enfermeiras no fazer diário

É importante destacar o conceito máximo para capacitações realizadas, em especial por evidenciar a condução pelas enfermeiras nesse processo educativo.

Quadro 3 – Resumo dos conceitos alcançados na dimensão operacional.

Dimensão Operacional: Bom (2,1)			
Variáveis	Temas centrais	Resultado t	Resultado v
Recursos operacionais	Estrutura física da Unidade Hospitalar	Bom (2)	Bom (2)
Gestão de pessoas	Vínculos trabalhistas	Regular (1,4)	Regular (1,7)
	Autonomia da enfermeira coordenadora para remanejar profissionais diante da pandemia COVID-19	Bom (2)	
Mecanismos sistemáticos de educação permanente	Capacitações realizadas frente a pandemia COVID-19.	Muito bom (3)	Bom (2,5)
	Serviço de educação permanente implantado e ativo	Bom (2)	

DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE: manutenção dos resultados

Nessa dimensão de análise, tratamos de duas variáveis e dois temas centrais (Quadro 4) buscando avaliar o processo de gestão das enfermeiras na perspectiva da construção de parcerias frente a pandemia COVID-19 e o acompanhamento e avaliação dos resultados.

Algumas participantes sinalizaram como parceiros a gestão municipal, secretaria de saúde e Vigilância Sanitária como colaboradores para realização das atividades junto ao hospital nesse período de pandemia, como se revela na fala em destaque:

“Então a gente teve essa parceria, a gestão foi bastante parceira, disponibilizou equipe, transporte, carro, essa questão das barreiras, a equipe da vigilância sanitária estava atuante, contratou mais profissionais e [...] as parcerias, secretaria de saúde, gestão, VISA.” (C01).

Partindo da premissa onde trata que a maior frequência de avaliações e monitoramento de indicadores pelas equipes aponta para uma gestão por resultados, pudemos verificar frente as enunciações que essa prática é pouco explorada, ou não realizada no serviço em estudo, logo o conceito alcançado foi “Ruim”, e precisa ser pensado dentro da instituição como algo positivo e não punitivo.

Quadro 4– Resumo dos conceitos alcançados na dimensão da sustentabilidade dos resultados.

Dimensão da Sustentabilidade dos Resultados: Regular (1,6)			
Variáveis	Temas centrais	Resultado t	Resultado v
Construção de parcerias e alianças	Parcerias construídas frente a pandemia COVID-19	Muito Bom (3)	Muito Bom (3)
Acompanhamento e avaliação dos resultados	Ambiente favorável à avaliação dos resultados	Ruim (0,2)	Ruim (0,2)

A avaliação da dimensão da sustentabilidade dos resultados obteve o conceito “Bom”. No entanto, é válido destacar que o tema central que trata da construção de parcerias e alianças atingiu conceito máximo “Muito bom”, pois as parcerias estabelecidas se alinharam com ajustes à premissa e podem fortalecer o trabalho dentro do serviço hospitalar, bem como o trabalho da enfermeira em seu processo de gestão.

Por outro lado, a variável acompanhamento e avaliação de resultados pela equipe requer maior investimento por parte das enfermeiras no seu processo de trabalho, podendo potencializar o seu trabalho gerencial e assistencial.

O resultado da avaliação do processo de gestão da enfermeira, em um hospital de pequeno porte, em um município baiano, com base nas dimensões de análise, revela na dimensão de análise organizacional e de sustentabilidade um conceito “Regular”, na operacional “Bom”.

Alinhando-se aos resultados dos estudos acima citados, o presente estudo revelou uma forte relação das dimensões, ou seja, um resultado de interdependência, alcançando bom resultado no conceito de avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É válido ressaltar que nesta pesquisa tratamos o processo de gestão como um conjunto de metas, ações, decisões, execução e manutenção dos resultados, que estão diretamente ligados ao poder técnico, administrativo e político, no planejamento e organização do serviço de saúde, na execução das atividades e na manutenção dos resultados alcançados, junto às parcerias estabelecidas.

De acordo com os achados desta pesquisa, verificamos que o contexto onde ocorre a gestão pode potencializar as ações, assim como limitar o desenvolvimento destas e conseqüentemente no alcance dos resultados esperados no processo de trabalho.

Considera-se que o processo de gestão da enfermeira por si só, não é capaz de sustentar os resultados obtidos a partir de seu planejamento e execução das atividades, sendo assim é importante envolver outros autores no gerenciamento dos serviços de saúde ou instituições, entendendo que a gestão não depende somente do conhecimento técnico e administrativo, mas articulado ao poder político, para um efetivo compartilhamento do processo decisório, na alocação de recursos materiais e financeiros.

Os resultados desta pesquisa apontam fragilidades no processo de gestão da enfermeira em hospital de pequeno porte, evidenciado a partir da matriz avaliativa aplicada neste estudo de caso. Confirma um equilíbrio, entre as dimensões estudadas, ou seja, as dimensões se alinham, evidenciando uma interdependência no processo de trabalho gerencial.

No contexto da pandemia da COVID-19, as enfermeiras se depararam com desafios técnicos, científicos e gerenciais e dessa maneira foram necessárias adequações para viabilizar assistência segura e proteção da equipe de enfermagem. No desenvolvimento operacional das atividades, na entrega de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e nas orientações quanto ao uso destes, além das atividades educativas no sentido de viabilizar uma assistência segura para o paciente e profissionais de saúde.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edições 70. São Paulo. ISBN 978-85-62938-04-7, abril 2016.

Cristina; FILHO, Alvino Sanches. Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p.16421650, nov-dez, 2004.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa; SANTOS, Sandra Maria Chaves dos; MELO,

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/pe-de-serra.html>.

LEAL, Juliana Alves Leite. Processo de trabalho da enfermeira em diferentes países. 2016. 140fls. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

SANTOS, Alexandro Gesner Gomes dos. Avaliação do processo de gestão em saúde: estudo de caso em um município baiano. 2014, 156 f. Mestrado (dissertação) - Universidade Estadual de Feira de Santana, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Feira de Santana, 2014.

SANTOS, Silvone Santa Bárbara da Silva. Avaliação da capacidade de gestão descentralizada da vigilância epidemiológica no estado da Bahia. 2010. 257 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Universidade Federal da Bahia, Escola de Enfermagem, Salvador, 2010.

SANTOS, Tatiane Araújo dos; MELO, Cristina Maria Meira de. Valor do trabalho da enfermeira.