

## **GESTÃO HOSPITALAR – UM MODELO PARA A GESTÃO DE EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS DE ENFERMAGEM<sup>1</sup>**

**Lucia Worma<sup>2</sup>, Gabriela Netto Ribeiro<sup>3</sup>, Silvia Reif<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Artigo de Pesquisa do Curso Bacharel em Enfermagem - Faculdade Jangada de Jaraguá do Sul/SC

<sup>2</sup> Docente do Curso de Gestão Hospitalar do Instituto Federal Santa Catarina IFSC - Campus Joinville - lucia.worma@ifsc.edu.br

Mestranda do Programa de Mestrado em Desenvolvimento - Gestão de Organizações e do Desenvolvimento da Unijuí - luciaworma@gmail.com.br

<sup>3</sup> Egressa do Curso de Bacharel em Enfermagem da Faculdade Jangada - Jaraguá do Sul/SC. Enfermeira do Núcleo de Promoção à Saúde - Unimed Jaraguá do Sul/SC - gabinetto@gmail.com

<sup>4</sup> Egressa do Curso de Bacharel em Enfermagem da Faculdade Jangada - Jaraguá do Sul/SC. Enfermeira Auditora do Hospital São José de Jaraguá do Sul/SC - reifsilvia@yahoo.com.br

### **Introdução**

Organização hospitalar tem como função administrativa planejar, organizar, controlar e determinar o conjunto de ações dos serviços prestados (OLIVA e BORBA, 2004). Os hospitais são organizações complexas, funcionam pela conexão e sinergia de cada área envolvida. O Departamento de Enfermagem, inserido no macro sistema hospitalar interage com as demais áreas e atua na co-responsabilidade da qualidade e segurança no atendimento ao paciente. O serviço de enfermagem é responsável por uma parte importante da estrutura funcional do hospital devido à natureza do trabalho que executa. Ações assistenciais, administrativas, de educação e pesquisa entrelaçam-se na busca de aperfeiçoar e qualificar a prática do cuidado. Em meio ao contexto em que as técnicas (DRUCER, 2001) são produzidas, os enfermeiros dividem-se entre o cuidado do paciente, a atenção aos familiares, a organização e planejamento dos serviços, orientações às equipes e demais atividades. Frente ao cenário econômico, político, tecnológico e de competitividade os modelos de gestão (BORK, 2003) vem encontrando formas de tornar o trabalho da enfermagem um processo profissionalizado tecnicamente e inovador em gestão. Este estudo objetivou desenvolver e apresentar um Modelo para a Gestão de Excelência nos Serviços de Enfermagem no âmbito hospitalar com visão científica e ações gerenciais, voltadas a elevar a qualidade assistencial possibilitando o alcance da excelência.

### **Metodologia**

Pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e explicativa, desenvolvida em um hospital de médio porte, na região norte do Estado de Santa Catarina, realizada no ano 2012. A coleta de dados utilizou a técnica observacional seguido de entrevistas semi estruturada com enfermeiros gestores e supervisores que atuavam hospital. A análise seguiu o método fenomenológico (MOREIRA, 2002).



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

## Resultados e Discussão

Os resultados mostraram que a estruturação do Modelo de Excelência em Serviços de Enfermagem requer seis premissas fundamentais e uma premissa magna. Como premissas fundamentais têm-se: Teoria(s) de Enfermagem; Modelo Assistencial; Sistematização da Assistência de Enfermagem; Gestão do Risco Assistencial; Indicadores Assistenciais e Comunicação. As premissas fundamentais estão interligadas à premissa magna, a Educação Continuada, necessária à implantação das etapas. Assim, treinamentos, orientações e ações educativas, viabilizam a implantação do modelo, permitindo que os integrantes da equipe compreendam o processo como parte de seus objetivos profissionais, aliados aos objetivos da organização hospitalar, segundo Drucker (2001) as technes são partes integradas da educação e se constituem como conhecimentos, é nesta dimensão que a excelência pode ser alcançada, reconhecida, percebida e mensurada. O modelo de excelência é multidimensional e abrange o modo de formatação e a configuração de processos, de estabelecimento de parcerias, de satisfação das exigências dos clientes, de análise de resultados e os objetivos da gestão de profissionais (PINTO, 2010).

As Teorias de Enfermagem constituem-se como modo de elaborar e comunicar conhecimentos para orientar e organizar as ações do enfermeiro. Ao planejar um modelo de gestão dos serviços de enfermagem, torna-se indispensável identificar, distinguir e optar por uma ou mais teorias para direcionar a assistência no sentido de interpretar e integrar as perspectivas do paciente às decisões do cuidado. Meleis (1991) apud Garcia (2010) estabelece a classificação das teorias em três grupos: a) orientadas às necessidades dos clientes: o que do cuidado, da Teacher's College Universidade de Columbia; b) orientadas no processo de interação enfermeira-cliente: o como do cuidado, da Escola de Enfermagem da Universidade de Yale; e, c) orientadas aos resultados das ações de enfermagem: o porquê do cuidado, da escola Leste/Oeste Nova Iorque/Los Angeles. Deste modo, conceitos representativos de fenômenos expressos e inter-relacionados em proposições teóricas refletem visões específicas acerca de inovações, evoluções e revoluções no saber e no fazer da Enfermagem. Marquis e Huston (2010) mostram cinco modelos assistenciais de organização do cuidado: a Assistência Integral - consiste em oferecer o atendimento ao paciente de forma holística, integral sem fragmentações; a Enfermagem Funcional - estabelece padrões em as tarefas são definidas em partes e promove atendimento fragmentado; a Equipe Modular - exige liderança democrática requerendo habilidades excelentes de comunicação e coordenação, o enfermeiro é responsável pelo planejamento e atendimento individual completo dos pacientes; a Enfermagem Primária - o enfermeiro é responsável pela coordenação do atendimento, traça o plano e estabelece a interação do atendimento interdisciplinar e o Gerenciamento de Casos - configuração de trabalho proposta para atendimento às necessidades do paciente definido pela Case Management Society of América como um processo colaborativo que apura dados, planeja, programa, coordena, monitora e avalia as opções dos serviços saúde produzidos de forma individual, por meio da comunicação e dos recursos disponíveis para a promoção de resultados de qualidade com custo-efetivos (MARQUIS E HUSTON, 2006).

A Sistematização da Assistência de Enfermagem responde à Resolução 358/2009 do COFEN que organiza o trabalho profissional quanto ao método, pessoal e instrumentos. A Gestão do Risco





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

Assistencial trata da segurança do paciente na prevenção da ocorrência de erros, requer a implantação de programa de gerenciamento do risco, prevê a aplicação de um processo lógico e sistemático de identificação, quantificação, análise do impacto do evento na assistência com medidas seguras e a comunicação que organiza e diminui a ocorrência de efeitos indesejáveis, a segurança do paciente está condicionada à qualidade do atendimento (VICENT, 2009).

Indicadores assistenciais são parâmetros de medição de sistemas e de processos com valor estatístico. Indicadores como a administração de medicamentos, cuidados com higiene, quedas, curativos, cuidados com a pele do paciente, fixação de cânulas e acessos venosos estão relacionados às tarefas cotidianas da equipe de enfermagem e podem refletir como ocorre o desempenho da qualidade desses processos no âmbito da gestão de enfermagem.

A Comunicação está implícita nas ações do enfermeiro no ensino, na assistência e na pesquisa, como comunicação intrapessoal, interpessoal e grupal, nas organizações e nos sistemas social e tecnológico. Para Stefanelli, Carvalho, e Arantes (2005) o enfermeiro educador utiliza a Comunicação para desenvolver programas de Educação Continuada, em diversos ambientes os enfermeiros são responsáveis pela educação dos pacientes, familiares, funcionários e estudantes (BASTABLE, 2010).

#### Conclusão

A atividade da enfermagem exige elevado nível de conhecimento, habilidades pessoais e profissionais de gestão. Enfermeiros gerentes, coordenadores e líderes poderão colocar em prática novas formas de desempenhar suas funções nos serviços de âmbito hospitalar, utilizando um modelo de gestão que organiza e orienta as ações do processo de trabalho, com vistas a produzir, criar e valorizar a excelência para que seja expressa nas ações destes profissionais. Kotler e Keller (2006) apontam que administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem um alimento melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade dos serviços de enfermagem.

**Palavras-Chave:** Gestão. Hospital. Enfermagem.

#### Bibliografia

BASTABLE, S.B. O Enfermeiro como Educador. Princípios de ensino e aprendizagem para a prática da enfermagem. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BORK, A. M. Enfermagem de Excelência: da visão a ação. 1ed – Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.

COFEN, Conselho Federal de Enfermagem. Disponível em [http://novo.portalcofen.gov.br/resolucofen-3582009\\_4384.html](http://novo.portalcofen.gov.br/resolucofen-3582009_4384.html) 2009. Acessado em 30/01/2013.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: O Homem. São Paulo: Nobel, 2001.

GARCIA, T.R. et al. Integralidade da atenção no SUS e sistematização da assistência de enfermagem. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C. J. Administração e Liderança em Enfermagem. 6 ed – Porto Alegre: Artmed, 2010.



# SALÃO DO CONHECIMENTO

UNIJUI 2013  
Ciência • Saúde • Esporte



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

MOREIRA, D. A. O Método Fenomenológico da Pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVA, F.A.; BORBA, V.R. BSC Balanced Scorecard ferramenta gerencial para organizações hospitalares. São Paulo: Iatria, 2004.

PINTO, N. M. T. Excelência como Limite e Exigência das Instituições de Saúde. RAS. Vol. 12, n.49. Out-Dez, 2010.

KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

STEFANELLI, M.C.; CARVALHO, E.C. ARANTES, E.C. Comunicação e enfermagem. In: A Comunicação nos diferentes contextos da enfermagem. Barueri, SP: Manole:2005.

VICENT, C. Segurança do Paciente: orientações para evitar eventos adversos. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2009.

