

Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: revisão integrativa

Evidence on nursing management models in hospital services: an integrative review

Evidencias sobre modelos de gestión en enfermería en servicios hospitalarios: revisión integradora

Gilberto Tadeu Reis da Silva¹  <https://orcid.org/0000-0002-0595-0780>

Rebecca Maria Oliveira de Góis²  <https://orcid.org/0000-0002-3935-5904>

Deybson Borba de Almeida³  <https://orcid.org/0000-0002-2311-6204>

Thadeu Borges Souza Santos³  <https://orcid.org/0000-0003-2497-3889>

Maria Sagrario Gómez Cantarino⁴  <https://orcid.org/0000-0002-9640-0409>

Paulo Joaquim Pina Queirós⁵  <https://orcid.org/0000-0003-1817-612X>

Simone Coelho Amestoy⁶  <https://orcid.org/0000-0001-8310-2157>

Como citar:

Silva GT, Góis RM, Almeida DB, Santos TB, Cantarino MS, Queirós PJ. Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: revisão integrativa. Acta Paul Enferm. 2021;34:eAPE002095.

DOI

<http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2021AR02095>



Descritores

Modelos organizacionais; Serviço hospitalar de enfermagem; Gestão em saúde; Gestão da qualidade

Keywords

Models, organizations; Nursing service, hospital; Health management; Quality management

Descriptorios

Modelos organizacionales; Servicio de enfermería en hospital; Gestión en salud; Gestión de la calidad

Submetido

3 de Agosto de 2020

Aceito

9 de Dezembro de 2020

Autor correspondente

Rebecca Maria Oliveira de Góis
E-mail: rebecca.gois@hotmail.com

Resumo

Objetivo: Identificar, avaliar e sumarizar as evidências científicas sobre os modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares entre os anos de 2013 e 2019.

Métodos: Trata-se de uma revisão integrativa da literatura realizada nas bases de dados Web of Science, Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde – BIREME/ BVS, National Library of Medicine (PubMed/MEDLINE), Education Resources Information Center (Eric) e na biblioteca Scientific Electronic Library Online (SciElo), entre os anos de 2013 e 2019.

Resultados: Dos 100 estudos encontrados nas bases, 16 foram selecionados para análise, após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Destes, 14 (87,5%) produções eram internacionais e duas (12,5%) nacionais. Seis publicações (37,5%) eram originárias dos Estados Unidos da América, dois (12,5%) artigos brasileiros e outros dois (12,5%) provenientes da Itália, África, Portugal, Inglaterra, Alemanha, China e Canadá tiveram um artigo (6,2%) cada. As evidências relacionadas aos modelos de gestão adotados por enfermeiros no ambiente hospitalar foram sistematizadas em três categorias: Gestão com foco na melhoria do cuidado; Gestão com ênfase na eficiência dos serviços; e Gestão voltada aos custos hospitalares. Essas categorias evidenciam uma diversidade de modelos adotados na gestão hospitalar sob liderança de enfermeiros.

Conclusão: O estudo indica a existência de modelos de gestão na perspectiva da melhoria continuada dos processos assistenciais e de fortalecer a prática profissional do enfermeiro na produção de cuidados, a fim de garantir uma assistência livre de danos e, sobretudo, a satisfação de clientes e trabalhadores. Sinaliza-se a diversidade de Modelos de Gestão.

Abstract

Objective: To identify, assess, and summarize the scientific evidence on nursing management models in hospital services between 2013 and 2019.

Methods: This is an integrative literature review carried out in the Web of Science, Latin American and Caribbean Center for Health Sciences Information, BIREME/VHL, National Library of Medicine (PubMed/MEDLINE), Education Resources Information Center (Eric), and Scientific Electronic Library Online (SciElo) databases between 2013 and 2019.

Results: Of the 100 studies found in the databases, 16 were selected for analysis after applying the inclusion and exclusion criteria. Of these, 14 (87.5%) productions were international and two (12.5%) were national. Six publications (37.5%) were from the United States of America, two (12.5%) were Brazilian articles and two

¹Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

²Universidade Tiradentes, Aracaju, SE, Brasil.

³Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

⁴Universidad de Castilla-La Mancha, Ciudad Real, Espanha.

⁵Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra, Portugal.

⁶Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, PE, Brasil.

Conflitos de interesse: nada a declarar.

(12,5%) were from Italy. Africa, Portugal, England, Germany, China and Canada had one article (6,2%) each. The evidence related to the management models adopted by nurses in the hospital environment was systematized into three categories: *Management focused on improving care*; *Management focused on service efficiency*; *Management focused on hospital costs*. These categories show a diversity of models adopted in hospital management under the leadership of nurses.

Conclusion: The study indicates the existence of management models in the perspective of continuous improvement of care processes and to strengthen the professional practice of nurses in production of care, in order to guarantee harm-free care and, above all, customer and worker satisfaction. The diversity of management models is highlighted.

Resumen

Objetivo: Identificar, analizar y resumir las evidencias científicas sobre los modelos de gestión en enfermería en servicios hospitalarios entre los años 2013 y 2019.

Métodos: Se trata de una revisión integradora de la literatura realizada en las bases de datos Web of Science, Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud – BIREME/ BVS, National Library of Medicine (PubMed/MEDLINE), Education Resources Information Center (Eric) y en la biblioteca Scientific Electronic Library Online (SciELO), entre los años 2013 y 2019.

Resultados: De los 100 estudios encontrados en las bases, 16 fueron seleccionados para el análisis, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión. Entre estas producciones, 14 (87,5 %) eran internacionales y dos (12,5 %) nacionales. Seis publicaciones (37,5 %) eran originarias de los Estados Unidos de América, dos (12,5 %) artículos brasileños y otros dos (12,5 %) provenientes de Italia. África, Portugal, Inglaterra, Alemania, China y Canadá tuvieron un artículo (6,2 %) cada uno. Las evidencias relacionadas con los modelos de gestión adoptados por enfermeros en el ambiente hospitalario fueron sistematizadas en tres categorías: Gestión con foco en la mejora del cuidado, Gestión con énfasis en la eficiencia de los servicios y Gestión orientada a los costos hospitalarios. Estas categorías demuestran una diversidad de modelos adoptados en la gestión hospitalaria bajo liderazgo de enfermeros.

Conclusión: El estudio indica la existencia de modelos de gestión en la perspectiva de la mejora continua de los procesos asistenciales y de fortalecer la práctica profesional del enfermero en la producción de cuidados, a fin de garantizar una atención libre de daños y, sobre todo, la satisfacción de clientes y trabajadores. Se observa una diversidad de modelos de gestión.

Introdução

Entende-se que o modelo de gestão do cuidado adotado pela enfermagem norteia a organização dos serviços e das práticas profissionais com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e do cuidado.⁽¹⁾ Esses objetivos devem estar explícitos à equipe, para que incidam sobre o processo de trabalho e, conseqüentemente, ajudem a produzir/reproduzir práticas gestoras e de cuidado condizentes com a missão, visão e valores da organização.⁽²⁾

Historicamente, há uma preocupação das organizações de saúde em estabelecer um modelo de gestão em saúde que traduza a ideologia mais adequada ao processo de trabalho de seus integrantes.⁽³⁾ Uma vertente dos modelos de gestão em saúde enfoca nos melhores resultados operacionais, os quais, embora adequados clinicamente e seguros aos protocolos assistenciais, podem não ser suficientes para melhoria dos indicadores de qualidade. As atividades gestoras da enfermagem abrangem a gestão e o cuidado, havendo intensa capilaridade entre ambas as dimensões, sendo potencializadoras/potencializadas para a consecução dos objetivos organizacionais e importantes mediadoras dos processos de produção de cuidado.^(4,5)

Existem diversos modelos de gestão e a escolha por um deles está atrelada à filosofia institucional,

bem como a características administrativas, estratégicas e de operacionalização das atividades organizacionais.⁽⁵⁾ Os modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares são imprescindíveis para a condução das práticas assistenciais e costumam ser orientados por teorias de enfermagem. Essas teorias, fundamentadas em um arcabouço científico, indicam caminhos que norteiam a realização de cuidados e fomentam o fortalecimento das esferas gerencial e assistencial, do ensino e da pesquisa.

Logo, faz-se imprescindível a revisão integrativa da literatura quanto aos modelos de gestão do cuidado adotados em serviços hospitalares,^(6,7) uma vez que a elucidação acerca das características que compõem cada modelo e o conhecimento ampliado de suas respectivas vantagens e limitações contribuem para seu melhor entendimento e aperfeiçoamento.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo identificar, avaliar e sumarizar as evidências científicas sobre os modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares entre os anos de 2013 e 2019.

Métodos

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Este estudo seguiu o protocolo de revisão que con-

templa seis etapas: identificação do tema e elaboração da questão de pesquisa; definição de critérios para a busca nas bases eletrônicas; coleta de dados, análise exaustiva do material adquirido; interpretação criteriosa dos achados; e apresentação por categorias dos resultados.⁽⁸⁾

Para identificação do tema e da questão de pesquisa utilizou-se a estratégia PICO, em que P: população, I: fenômeno de interesse, Co: contexto do estudo.⁽⁹⁾ Com base nesses elementos elaborou-se a questão de pesquisa: Quais são as evidências científicas disponíveis sobre os modelos de gestão adotados pela enfermagem nos serviços hospitalares?

As buscas foram realizadas nas seguintes bases de dados: Web of Science, Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde – BIREME/ BVS, National Library of Medicine (PubMed/MEDLINE), Education Resources Information Center (Eric) e na biblioteca Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Com os descritores selecionados a partir da pergunta, construiu-se a seguinte estratégia de busca: “Modelos Organizacionais” AND “Administração Hospitalar” AND “Serviço Hospitalar de Enfermagem”, e os correlatos em inglês. A busca nas bases de dados teve o auxílio de um bibliotecário e foram utilizadas combinações com os operadores booleanos OR e AND, considerando a estratégia a seguir na BVS/BIREME: (“serviço hospitalar de enfermagem” OR “service, hospital nursing” OR “hospital nursing services” OR “nursing services, hospital” OR “services, hospital nursing” or “hospital nursing service”) AND (“modelos organizacionais” OR “organizational models” OR “model, organizational” OR “organizational model”) AND (“administração hospitalar” OR “administration, hospital” OR “hospital organization AND administration” OR “organization AND administration, hospital”) AND (year_cluster:[2013 TO 2019]).

Constituíram critérios de inclusão: artigos online, disponíveis nas versões completas nos idiomas português, inglês ou espanhol e publicados entre os anos de 2013 e 2019, que abordassem a temática do estudo (Figura 1). Justifica-se este recorte temporal pela dinamicidade no contexto socioeconômico, político e tecnológico do cenário global que

interferiu nas organizações hospitalares. Quanto aos critérios de exclusão, optou-se por excluir cartas, editoriais, livros, resumos de anais de eventos, teses e dissertações.

As buscas resultaram em 100 publicações, das quais 76 foram excluídas após leitura do título e resumo: 36 por apresentarem duplicação em outras bases e 40 por não estarem relacionadas ao objeto da pesquisa. Foram lidos na íntegra 24 artigos, mas destes oito não respondiam à pergunta norteadora e, portanto, foram excluídos. Ao final, compuseram a amostra do estudo de revisão 16 artigos.

A pesquisa nas bases aconteceu em janeiro de 2020 e, em seguida, os artigos duplicados foram identificados por meio da submissão do material à ferramenta de gerenciamento bibliográfico Mendeley®. Após essa etapa, dois pesquisadores realizaram a leitura do título e resumo, de maneira cega para ampliar a confiabilidade do estudo, sendo excluídos os artigos que não atenderam à pergunta norteadora e aqueles que não se enquadraram nos critérios de inclusão. O passo seguinte envolveu a leitura minuciosa, na íntegra, dos artigos selecionados, a fim de identificar as evidências relacionadas aos modelos adotados na gestão hospitalar sob liderança de enfermeiros.

Após obtenção de consenso entre os pesquisadores, foram definidos os artigos que fariam parte da amostra, sendo estes sistematizados em um instrumento de coleta que contemplou as seguintes informações: título, ano de publicação, autores, periódico, base de dados, modelos de gestão adotados, nível de evidência e Qualis.

O nível de evidência dos estudos observou a seguinte classificação: meta-análises (nível 1), experimentais (nível 2), quase experimentais (nível 3), descritivos ou qualitativos (nível 4), relatos de caso (nível 5) e baseados em opiniões de especialistas (nível 6).⁽¹⁰⁾

Resultados

Os estudos analisados foram sumarizados e caracterizados da seguinte forma: 14 (87,5%) produções internacionais e duas (12,5%) nacionais. A maioria das publicações, seis artigos (37,5%), é originária

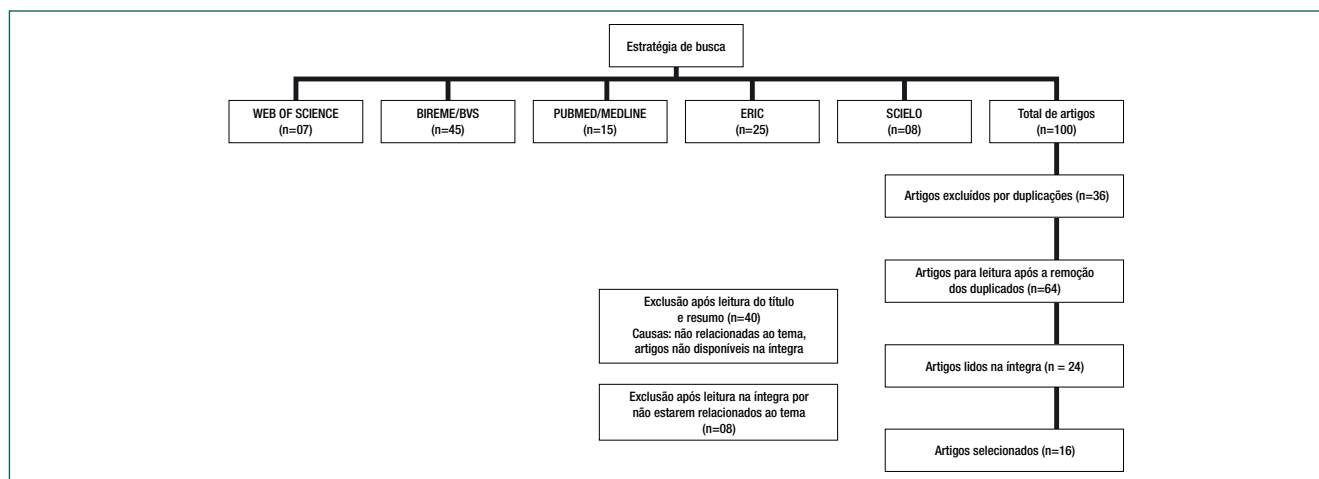


Figura 1. Representação do fluxograma metodológico com as etapas do processo de seleção e exclusão dos estudos publicados

dos Estados Unidos da América (EUA). Em seguida, há dois (12,5%) artigos brasileiros e outros dois (12,5%) provenientes da Itália. África, Portugal, Inglaterra, Alemanha, China e Canadá tiveram um artigo (6,2%) cada. Do ponto de vista qualitativo, os resultados foram categorizados em três núcleos de sentido: Gestão com foco na melhoria do cuidado; Gestão com ênfase na eficiência dos serviços; e Gestão voltada aos custos hospitalares. A subdivisão por categorias e o nível de evidência científica também constam no quadro 1.

Gestão com foco na melhoria do cuidado

Nesta categoria, são apresentados resultados de estudos sobre algumas experiências desenvolvidas em serviços hospitalares que instituíram o modelo de gestão com foco na melhoria do cuidado/cuidado centrado no paciente. Destaca-se que o modelo de gestão adotado relaciona-se com a concepção da gestão do cuidado em enfermagem,⁽²⁵⁾ entendida como o fazer profissional moldado por princípios de organização, planejamento, segurança do paciente, no sentido de promover um modelo de cuidado que possa fundamentar a prática profissional segura de danos e possibilitar o desenvolvimento do trabalhador de enfermagem.

Essa perspectiva é atualmente reforçada pela necessidade de melhoria contínua dos serviços hospitalares, como também de aprimoramento do próprio enfermeiro. Estudo⁽²⁶⁾ mostrou que a necessidade de se manter em posições estratégicas no ambiente de trabalho faz com que o enfermeiro busque qualifica-

ção e aperfeiçoamento contínuo, sendo que os elementos de criatividade, inovação e proatividade são importantes características na gestão do cuidado.

Na contemporaneidade, ainda é notória a influência da administração científica e clássica no processo de trabalho da enfermagem, embora alguns modelos de gestão/produção de cuidados adotados nas instituições de saúde a partir do século XIX tenham sido influenciados por outras teorias administrativas, porém em grau menos determinista. São exemplos dessas teorias: teoria burocrática, das relações humanas, estruturalista, comportamentalista, de sistemas e contingencial, nas quais a eficiência da organização prescinde a lógica do processo de trabalho.⁽¹⁴⁾

Alguns estudos relataram avanços na área da gestão hospitalar que incluíram novos incentivos financeiros para planos de saúde, a fim de criar modelos inovadores para prestação de cuidado, capazes de melhorar a eficiência operacional.^(27,28) Um deles consiste no relato de experiência⁽³⁾ de uma unidade de radiologia pediátrica que adotou os princípios do modelo da Disney para valorizar a ambiência e o bem-estar e promover felicidade a pacientes e trabalhadores. A iniciativa conseguiu transformar a experiência negativa de espera em longas filas de crianças e familiares que chegam aos departamentos de radiologia assustados e tristes.

Além deste, outros modelos de gestão hospitalar também priorizam o cuidado centrado no paciente. Estudo⁽¹⁴⁾ desenvolvido no contexto das instituições de saúde portuguesas evidenciou as particularidades

Quadro 1. Caracterização dos estudos selecionados segundo título, autores, periódico, ano de publicação, objetivo, método, modelo de gestão, repercussão para enfermagem e nível de evidência

CATEGORIA	REFERÊNCIA	LOCAL/ ANO	MODELO DE GESTÃO	REPERCUSSÃO	BASE/ NÍVEL DE EVIDÊNCIA/ QUALIS
<i>Gestão com foco na melhoria do cuidado</i>	Sang J. Communication channels as implementation determinants of performance management framework in Kenya. <i>J Educ Pract.</i> 2016;7(17):28–37. ⁽¹¹⁾	África, 2016	Modelo de gestão focado na comunicação de processos	Melhoria da avaliação de desempenho	ERIC/ Nível 6/ B2
	Reed GW, Hantz S, Cunningham R, Krishnaswamy A, Ellis SG, Khot U, Rak J, Kapadia SR. Operational Efficiency and productivity improvement initiatives in a large cardiac catheterization laboratory. <i>JACC Cardiovasc Interv.</i> 2018;11(4):329-38. ⁽¹²⁾	Estados Unidos da América, 2017	Modelo de gestão baseado em sistemas de análise	Melhoria da satisfação do cliente	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B2
	Richards MR, Lasater K, McHugh M. A Race to the top? Competitive pressure and magnet adoption among US hospitals 1997-2012. <i>Med Care.</i> 2017;55(4):384–90. ⁽¹³⁾	Estados Unidos da América, 2017	Modelo de Gestão baseado na <i>Magnet Recognition</i>	Melhoria da satisfação do cliente	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B2
	Sze RW, Vera CD, Hogan L, Iyer RS. If Disney ran your pediatric radiology department: a different approach to improving the patient and family experience. <i>Pediatr Radiol.</i> 2019;49(4):493–9. ⁽⁹⁾	Estados Unidos da América, 2019	Modelo de gestão centrado na experiência do cliente	Melhoria da satisfação do cliente	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B1
	Mendes RM, Nunes ML, Pinho JA, Gonçalves RB. Organization of rehabilitation care in Portuguese intensive care units. <i>Rev Bras Ter Intensiva.</i> 2018;30(1):57–63. ⁽¹⁴⁾	Portugal, 2018	Modelo de gestão centrado na experiência do cliente	Melhoria da satisfação do cliente	BVS/ Nível 4/ B1
	Fiorio CV, Gorli M, Verzillo S. Avaliando a mudança organizacional na atenção à saúde: o modelo hospitalar centrado no paciente. <i>BMC Health Serv Res.</i> 2018;18(1):95. ⁽¹⁵⁾	Itália, 2018	Modelo de gestão centrado na experiência do cliente	Melhoria da satisfação do cliente	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ A2
<i>Gestão com ênfase na eficiência dos serviços</i>	Morrison J, Palumbo MV, Rambur B. Reducing preventable hospitalizations with two models of transitional care. <i>J Nurs Scholarsh.</i> 2016;48(3):322–9. ⁽¹⁶⁾	Estados Unidos da América, 2016	Modelo de gestão com foco na redução da readmissão hospitalar	Melhoria dos resultados operacionais	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B1
	Thomas D, Borchert M, Brockhaus N, Jäschke L, Schmitz G, Wasem J. [Service productivity in hospital nursing--conceptual framework of a productivity analysis]. <i>Gesundheitswesen.</i> 2015;77(1):e1-7. German ⁽¹⁷⁾	Alemanha, 2015	Modelo de gestão com foco na análise da produtividade	Criação de um modelo de produtividade integrada	PUBMED/ MEDLINE Nível 1/ B2
	Dubois CA, D'amour D, Tchouaket E, Clarke S, Rivard M, Blais R. Associations of patient safety outcomes with models of nursing care organization at unit level in hospitals. <i>Int J Qual Health Care.</i> 2013;25(2):110–7. ⁽¹⁸⁾	Canadá, 2013	Modelo de gestão com foco na análise da produtividade	Melhoria dos resultados operacionais	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B1
	Procter S, Wilson PM, Brooks F, Kendall S. Success and failure in integrated models of nursing for long term conditions: multiple case studies of whole systems. <i>Int J Nurs Stud.</i> 2013;50(5):632–43. ⁽¹⁹⁾	Inglaterra, 2013	Modelo de gestão centrado nos cuidados primários	Melhoria dos resultados operacionais com redução de internações hospitalares	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ A1
	Vergílio MS, Toledo VP, Silva EM. Workshops as a democratic proposal in order to change the supervision work in nursing. <i>Rev Bras Enferm.</i> 2018;71(4):2050–4. ⁽²⁰⁾	Brasil, 2018	Modelo de gestão tradicional pautado nas teorias administrativas.	Análise da produtividade por meio de controle/ supervisão	SCIELO Nível 5/ A2
	Silva VL, Camelo SH, Soares MI, Resck ZM, Chaves LD, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. <i>Rev Esc Enferm USP.</i> 2017;51(0):e03206. ⁽⁶⁾	Brasil, 2016	Modelo de gestão pautado na liderança transformacional	Melhoria dos resultados com o uso estratégico da liderança	SCIELO Nível 4/ A2
<i>Gestão voltada aos custos hospitalares</i>	Zanotto G, D'Onofrio A, Della Bella P, Solimene F, Pisanò EC, Iacopino S, et al. Organizational model and reactions to alerts in remote monitoring of cardiac implantable electronic devices: A survey from the Home Monitoring Expert Alliance project. <i>Clin Cardiol.</i> 2019;42(1):76–83. ⁽²¹⁾	Itália, 2019	Modelo de gestão baseado em sistemas de análise	Melhoria dos resultados operacionais	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B2
	O'Leary KJ, Johnson JK, Manojlovich M, Goldstein JD, Lee J, Williams MV. Redesigning systems to improve teamwork and quality for hospitalized patients (RESET): study protocol evaluating the effect of mentored implementation to redesign clinical microsystems. <i>BMC Health Serv Res.</i> 2019;19(1):293. ⁽²²⁾	USA, 2019	Modelo de gestão baseado no Advanced and Integrated MicroSystems (AIMS)	Melhoria dos resultados operacionais	PUBMED/ MEDLINE Nível 3/A2
	Yi L, Hao A, Hu M, Huang P, Yuan H, Xing M. Construction and application of a refined hospital management chain. <i>Cell Biochem Biophys.</i> 2015;72(1):19–22. ⁽²³⁾	China, 2014	Construção e aplicação de uma Cadeia de Gestão Hospitalar	Otimizar o processo de fluxo, reduzir o desperdício	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B2
	Xiang X, Robinson-Lane SG, Rosenberg W, Alvarez R. Implementing and sustaining evidence-based practice in health care: The Bridge Model experience. <i>J Gerontol Soc Work.</i> 2018;61(3):280–94. ⁽²⁴⁾	Estados Unidos da América, 2018	Modelo <i>Bridge</i>	Foco em promover a saúde social baseada no trabalho de intervenção para reduzir readmissões hospitalares	PUBMED/ MEDLINE Nível 4/ B2

na organização dos cuidados de reabilitação, por envolver uma multiplicidade de cenários, sem que se conheça ao certo o trabalho desenvolvido em cada um deles, tampouco seus resultados. A pesquisa concluiu que a categoria de enfermeiros prevalece em relação às demais e identificou três modelos de organização dos cuidados de reabilitação: um interno, com foco nos cuidados prestados especificamente pelos enfermeiros de reabilitação; outro externo, em que a prestação de cuidados é assegurada por uma equipe especializada (fisioterapeutas) externa à unidade; e o terceiro como um modelo misto, no qual os cuidados são prestados pela equipe (enfermeiros) da organização hospitalar em articulação com uma equipe externa especializada.

Análise⁽¹²⁾ sobre a experiência de um Programa de Melhoria da Eficiência implementado em um laboratório de cardiologia mostrou que o primeiro passo envolve a composição de uma equipe multiprofissional de liderança e instituição da gerência de enfermagem, supervisores de enfermagem, administradores de departamentos e médicos. Em seguida, esses profissionais devem mapear o fluxograma do processo de trabalho, descrevendo cada passo necessário para assegurar a continuidade dos cuidados de um paciente típico.

Outra pesquisa⁽¹³⁾ investigou, por meio de uma revisão de literatura, a adoção do modelo de gestão conhecido como Hospitais *Magnet*. Este modelo considera que alguns hospitais possuem propriedades atrativas, daí a ideia de “ímãs”, que lhes permitem recrutar e reter enfermeiros e oferecer atendimento de qualidade ao paciente. Os pesquisadores concluíram que essa pressão competitiva aumenta a motivação dos serviços hospitalares para melhorar os resultados operacionais.

Gestão com ênfase na eficiência dos serviços

Nesta categoria discute-se a relação entre aumento da produtividade e da eficiência e modelo de gestão adotado. Alguns estudos discutiram a produção de cuidados voltados para o aumento da produtividade. Evidenciou-se ainda, em pesquisa⁽¹⁵⁾ realizada na Itália, que as mudanças nos níveis organizacionais se relacionam com diferentes papéis e responsabilidades da equipe e exigem cooperação entre o en-

fermeiro e sua equipe na promoção de cuidados aos pacientes hospitalizados.

Estudo⁽¹⁷⁾ sobre a realidade de hospitais alemães concluiu que o modelo de gestão adotado na enfermagem prioriza o aumento da produtividade e da eficiência, de modo que um dos desafios tem sido reduzir o número de funcionários sem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. Isso tem levado a um aumento contínuo de produtividade nos últimos anos, decorrente, em parte, do modelo de gestão adotado.

Em outra pesquisa⁽¹⁸⁾ foram definidos dois tipos de modelos de gestão na enfermagem. O primeiro, denominado Modelo de Organização Assistencial de Enfermagem, contempla as decisões gerenciais tomadas por trabalhadores de enfermagem com maior nível de educação formal e que possuem estruturas de governança profissional que os apoiam mediante práticas baseadas em evidências. O segundo, conhecido por Modelos Funcionais de Organização Assistencial de Enfermagem, destaca-se por representar uma visão da enfermagem como um amplo conjunto de tarefas que podem ser delegadas e executadas por uma variedade de trabalhadores.

Ainda na perspectiva de organização dos processos operacionais, o estudo⁽¹⁹⁾ concluiu que, embora os gerentes de enfermagem sejam fundamentais para o alcance de melhores resultados operacionais, como os indicadores de desempenho, podem, quando exercem alto controle, contribuir para resultados associados à diminuição da satisfação e do desempenho dos trabalhadores. No referido estudo, uma equipe interprofissional mensurou os indicadores relacionados com a satisfação e produtividade em um contexto de alto controle por parte dos gerentes de enfermagem, verificando que a satisfação e a competência de liderança transformacional melhoraram significativamente após a implementação de diversas estratégias para mitigação deste controle.

Percebe-se que o modelo organizacional interfere no modo como os cuidados são prestados. Exemplo de experiência exitosa, relatada em estudo,⁽²⁹⁾ abre novas perspectivas para adoção de modelos de gestão em hospitais com foco na atenção ao paciente e na melhoria da eficiência operacional. Conforme os achados, a liderança em enfermagem,

no modelo baseado em valor, é vista como uma estratégia para alcance dos objetivos organizacionais, mediante o engajamento dos demais colaboradores.

Gestão voltada aos custos hospitalares

A terceira categoria temática discute os custos para implementar as estratégias relatadas nos estudos analisados, com vistas a promover melhorias e inovações nos atuais modelos de gestão para ambiente hospitalar. Trata-se de uma discussão imprescindível, pois determina a viabilidade econômica dos serviços de saúde para implementar essas ações. As inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes em vários setores da sociedade, inclusive na área da saúde. Nesta, aliás, é de suma importância a implementação de novas estratégias capazes não só de reduzir custos ou aumentar a produtividade, mas, sobretudo, de ressignificar a prática profissional para garantir a segurança dos usuários mediante capacitação contínua e desenvolvimento de competências profissionais.⁽⁹⁾

Uma inovação foi destacada em um contexto de dificuldades para definir e mensurar a qualidade,⁽²²⁾ uma vez que as instituições e organizações necessitam de intervenções que mobilizem o trabalho em equipe com a finalidade de redesenhar os sistemas de atendimento a pacientes hospitalizados.

Nesse aspecto, o *Care Excellence Framework* assemelha-se a outro modelo relatado no estudo desenvolvido na Inglaterra, o *Addressing Frail Elder Care*. É possível identificar, inclusive, correlação entre ambos, visto que o segundo também fornece uma estrutura padronizada para abordagem e avaliação dos riscos entre idosos hospitalizados, no intuito de melhorar os indicadores de qualidade assistencial.⁽³⁰⁾ Este modelo de gestão de cuidados tem como características a análise do fluxo de trabalho e o detalhamento dos processos desenvolvidos pela equipe assistencial, com o objetivo de reduzir o tempo médio de permanência do paciente e a taxa de complicações hospitalares, evitando custos adicionais.

Discussão

Este estudo apresenta como limitação a restrição de acesso aos artigos completos sobre a referida temá-

tica, visto que são cobrados custos para disponibilização do material nas bases eletrônicas, impossibilitando a leitura na íntegra.

Os resultados desta pesquisa contribuem para o aprofundamento dos conhecimentos acerca dos modelos de gestão na enfermagem, tema este importante para a melhoria continuada dos serviços na perspectiva da gestão da qualidade em saúde, além de ter como aplicabilidade prática fomentar o repensar das práticas gerenciais em enfermagem na produção de cuidados em saúde/ enfermagem de qualidade e livre de danos.

O estudo está estruturado em três categorias que abordam diferentes aspectos relacionados aos modelos de gestão de cuidado adotados por enfermeiros em serviços hospitalares.

Quando analisada a estrutura organizacional, nota-se que os modelos de gestão possibilitam reconhecer os recursos humanos como ativos fundamentais para a organização e não como passivos onerosos que aumentam os custos e podem ser substituídos a qualquer momento para atender demandas empresariais que visam exclusivamente ao lucro. No entanto, esta concepção dependerá da cultura organizacional.

Nos últimos anos, a enfermagem tem vivenciado um processo de evolução nas esferas acadêmica e profissional, o que tem favorecido a consolidação de seus saberes e fazeres e permitido maior autonomia profissional. Além disso, as instituições hospitalares também têm sofrido modificações na maneira de produzir cuidados.⁽¹⁷⁾

Dessa forma, o conhecimento acerca dos modelos de gestão e, por conseguinte, de seus contributos para o cuidado de enfermagem, é indispensável, tendo em vista a necessidade de alinhar a dimensão gerencial e a prática assistencial e, consequentemente, de promover um ajuste viável entre objetivos e metas, habilidades e recursos de uma organização. Este alinhamento também sinaliza oportunidades de um mercado com frequentes turbulências e em contínua transformação.

Os resultados encontrados no presente estudo corroboram essas afirmações, por mostrarem que os gerentes de enfermagem que estão na linha intermediária da estrutura organizacional fazem a conexão entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica.⁽²⁾

Destaca-se que aprimoramentos de produtividade direcionados apropriadamente exigem métodos comprovadamente eficazes para aquisição e medição de produtividade. No entanto, de modo geral, nota-se deficiência nos instrumentos de medição de produtividade qualitativa para serviços de enfermagem hospitalar, o que requer ampliar os conhecimentos a esse respeito e desenvolver um modelo mais adequado.⁽²³⁾

Paralelamente, os planos de saúde em geral e os órgãos de financiamento do sistema de saúde têm enfrentado uma forte pressão para maximizar o valor melhorando os resultados dos pacientes e reduzindo custos em todos os aspectos dos cuidados de saúde.⁽²⁷⁾ Trata-se de uma realidade com resultados preocupantes, tanto para países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos.

Nesse sentido, os estudos apontam para uma forma de produção de cuidados no ambiente hospitalar semelhante a uma linha de produção, em uma significativa influência das Teorias Administrativas, desde a Revolução Industrial. Entretanto, por se tratar da saúde, da qualidade de vida das pessoas, não é correto valorizar somente a tarefa, a divisão de trabalho e os resultados obtidos em termos de melhoria da assistência prestada. Faz-se necessário repensar os modelos de gestão de cuidados, para que sejam, de fato, condizentes com o objeto de trabalho da Saúde e da Enfermagem e centrados nas pessoas e nos seus projetos de felicidade.

Conclusão

O estudo identificou, avaliou e resumizou as evidências científicas nacionais e internacionais publicadas a respeito dos modelos de gestão em enfermagem adotados em serviços hospitalares. A produção científica analisada permite afirmar que esses modelos estão centrados na melhoria do cuidado, na eficiência dos serviços e nos custos hospitalares, e, portanto, focados na gestão da qualidade, como também na segurança do cuidado. Contudo, deve-se reconhecer a centralidade dos modelos hegemônicos da Administração Científica e Clássica na Organização dos cuidados em Enfermagem e

Saúde. Nos achados desta revisão integrativa, destacam-se as experiências desenvolvidas em serviços de enfermagem hospitalares que adotaram modelos de gestão com foco na melhoria do cuidado/cuidado, centrados na eficiência dos serviços ou buscando a redução de custos hospitalares, todos com reflexos na produtividade das trabalhadoras e na viabilidade econômica dos serviços de Enfermagem.

Agradecimentos

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela concessão de bolsa na chamada Professor Visitante no Exterior (PVE) 2019/2020, com financiamento referente ao processo: 205736/2018-1.

Referências

1. Fineout-Overholt E, Gallagher-Ford L, Mazurek Melnyk B, Stillwell SB. Evidence-based practice, step by step: evaluating and disseminating the impact of an evidence-based intervention: show and tell. *Am J Nurs*. 2011;111(7):56–9.
2. Eduardo EA. A estrutura organizacional de serviços de enfermagem em hospitais de ensino [dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; 2016.
3. Sze RW, Vera CD, Hogan L, Iyer RS. If Disney ran your pediatric radiology department: a different approach to improving the patient and family experience. *Pediatr Radiol*. 2019;49(4):493–9.
4. McCartan F, Bowers N, Turner J, Mandalia M, Kalnad N, Bishop-Bailey A, et al. Introduction of a novel service model to improve uptake and adherence with cardiac rehabilitation within Buckinghamshire Healthcare NHS Trust. *BMC Cardiovasc Disord*. 2017;17(1):184.
5. Mintzberg H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas; 1995.
6. Silva VL, Camelo SH, Soares MI, Resck ZM, Chaves LD, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP*. 2017;51(0):e03206.
7. Berssaneti FT, Saut AM, Barakat MF, Calarge FA. Is there any link between accreditation programs and the models of organizational excellence? *Rev Esc Enferm USP*. 2016;50(4):650–7.
8. Ganong LH. Integrative reviews of nursing research. *Res Nurs Health*. 1987;10(1):1–11.
9. Gomes AD, Borges AT, Justi R. Processos e conhecimentos envolvidos na realização de atividades práticas: revisão da literatura e implicações para a pesquisa. *Invest Ensino Ciênc*. 2008;13(2):187–207.
10. Pereira MG, Galvão TF. Steps on searching and selecting studies for systematic reviews of the literature. *Epidemiol Serv Saude*. 2014;23(2):369–71.

11. Sang J. Communication channels as implementation determinants of performance management framework in Kenya. *J Educ Pract*. 2016;7(17):28–37.
12. Reed GW, Hantz S, Cunningham R, Krishnaswamy A, Ellis SG, Khot U, Rak J, Kapadia SR. Operational Efficiency and productivity improvement initiatives in a large cardiac catheterization laboratory. *JACC Cardiovasc Interv*. 2018 ;11(4):329-38.
13. Richards MR, Lasater K, McHugh M. A Race to the top? Competitive pressure and magnet adoption among US hospitals 1997-2012. *Med Care*. 2017;55(4):384–90.
14. Mendes RM, Nunes ML, Pinho JA, Gonçalves RB. Organization of rehabilitation care in Portuguese intensive care units. *Rev Bras Ter Intensiva*. 2018;30(1):57–63.
15. Fiorio CV, Gorli M, Verzillo S. Avaliando a mudança organizacional na atenção à saúde: o modelo hospitalar centrado no paciente. *BMC Health Serv Res*. 2018;18(1):95.
16. Morrison J, Palumbo MV, Rambur B. Reducing preventable hospitalizations with two models of transitional care. *J Nurs Scholarsh*. 2016;48(3):322–9.
17. Thomas D, Borchert M, Brockhaus N, Jäschke L, Schmitz G, Wasem J. [Service productivity in hospital nursing--conceptual framework of a productivity analysis]. *Gesundheitswesen*. 2015;77(1):e1-7. German.
18. Dubois CA, D'amour D, Tchouaket E, Clarke S, Rivard M, Blais R. Associations of patient safety outcomes with models of nursing care organization at unit level in hospitals. *Int J Qual Health Care*. 2013;25(2):110–7.
19. Procter S, Wilson PM, Brooks F, Kendall S. Success and failure in integrated models of nursing for long term conditions: multiple case studies of whole systems. *Int J Nurs Stud*. 2013;50(5):632–43.
20. Vergílio MS, Toledo VP, Silva EM. Workshops as a democratic proposal in order to change the supervision work in nursing. *Rev Bras Enferm*. 2018;71(4):2050–4.
21. Zanotto G, D'Onofrio A, Della Bella P, Solimene F, Pisanò EC, Iacopino S, et al. Organizational model and reactions to alerts in remote monitoring of cardiac implantable electronic devices: A survey from the Home Monitoring Expert Alliance project. *Clin Cardiol*. 2019;42(1):76–83.
22. O'Leary KJ, Johnson JK, Manojlovich M, Goldstein JD, Lee J, Williams MV. Redesigning systems to improve teamwork and quality for hospitalized patients (RESET): study protocol evaluating the effect of mentored implementation to redesign clinical microsystems. *BMC Health Serv Res*. 2019;19(1):293.
23. Yi L, Hao A, Hu M, Huang P, Yuan H, Xing M. Construction and application of a refined hospital management chain. *Cell Biochem Biophys*. 2015;72(1):19–22.
24. Xiang X, Robinson-Lane SG, Rosenberg W, Alvarez R. Implementing and sustaining evidence-based practice in health care: The Bridge Model experience. *J Gerontol Soc Work*. 2018;61(3):280–94.
25. Mororó DD, Enders BC, Lira AL, Silva CM, Menezes RM. Concept analysis of nursing care management in the hospital context. *Acta Paul Enferm*. 2017;30(3):323–32.
26. Richter SA, Santos EP, Kaiser DE, Capellari C, Ferreira GE. Being an entrepreneur in nursing: challenges to nurses in a strategic leadership position. *Acta Paul Enferm*. 2019;32(1):46–52.
27. Ansryan LZ, Aronow HU, Borenstein JE, Mena V, Haus F, Palmer K, et al. Systems addressing frail elder care: description of a successful model. *J Nurs Adm*. 2018;48(1):11–7.
28. Boucher J, Roper K, Underhill M, Berry D. Science and practice aligned within nursing: structure and process for evidence-based practice. *J Nurs Adm*. 2013;43(4):229–34.
29. Caspers BA, Pickard B. Value-based resource management: a model for best value nursing care. *Nurs Adm Q*. 2013;37(2):95–104.
30. Rowson T, McSherry W. Using the care excellence framework to benchmark and improve patient care. *Nurs Manag (Harrow)*. 2018;25(3):22–8.