RESUMO EXPANDIDO - IV. PESQUISA CIENTÍFICA RELACIONADA À AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS E GESTÃO DO CUIDADO EM ENFERMAGEM

FRAGILIDADES GERENCIAIS PERCEBIDAS PELA ENFERMAGEM EM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: IMPLICAÇÕES PARA RETENÇÃO PROFISSIONAL E QUALIDADE ASSISTENCIALIONAL E QUALIDADE ASSISTENCIAL

Lídia Garcia Schmidt Nörnberg (lidiaags@hotmail.com)

Lucas Da Silva Dellalibera (dellaliberalucas.97@gmail.com)

Raquel Dos Santos (raquelsantossantos159@gmail.com)

Herica Silva Dutra (herica.dutra@ufjf.br)

Marina Soares Mota (msm.mari.gro@gmail.com)

Adrize Rutz Porto (adrizeporto@gmail.com)

Introdução

A qualidade da assistência, a segurança do paciente e a satisfação dos trabalhadores são diretamente influenciadas pelo ambiente da prática profissional da enfermagem. Características organizacionais como liderança efetiva, participação nos processos decisórios, comunicação institucional e suporte gerencial favorecem o desenvolvimento das atividades assistenciais,

contribuindo para melhores desfechos clínicos e organizacionais. Evidências recentes demonstram que ambientes de prática favoráveis estão associados a uma redução de 32% a 45% na intenção de desligamento dos profissionais (Xu et al., 2022), melhorias de até 28% nos desfechos assistenciais, incluindo redução de eventos adversos e de mortalidade hospitalar em até 14% (Aiken et al., 2021). Em contrapartida, fragilidades nesses componentes podem comprometer o desempenho das equipes, elevar a insatisfação profissional e impactar negativamente a qualidade do cuidado.

A percepção dos profissionais sobre o apoio institucional constitui um indicador sensível para a identificação de oportunidades de melhoria na gestão. Aspectos como a escuta das demandas dos trabalhadores, a participação nos assuntos organizacionais e a existência de programas de acolhimento e acompanhamento para novos profissionais têm sido apontados como elementos essenciais para a retenção de talentos, o fortalecimento do vínculo institucional e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Contudo, estudos multicêntricos indicam que apenas 40% a 55% dos profissionais de enfermagem percebem suas instituições como dotadas de mecanismos efetivos de escuta e comunicação, e menos da metade relata a existência de programas estruturados de integração para recém-admitidos, condição que se associa a taxas de rotatividade até 30% superiores nos primeiros dois anos de prática (Edwards et al., 2022).

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender quais aspectos do ambiente da prática profissional são percebidos como menos favoráveis pela equipe de enfermagem, de modo a subsidiar estratégias gerenciais voltadas ao fortalecimento da governança participativa, da comunicação institucional e do desenvolvimento profissional.

Objetivo

Identificar as fragilidades gerenciais percebidas pelos profissionais de enfermagem em um serviço hospitalar e discutir suas implicações para a qualidade assistencial e o desenvolvimento organizacional.

Método

Este estudo caracteriza-se como quantitativo, transversal e descritivo, sendo oriundo de uma dissertação de mestrado. Os participantes do estudo eram trabalhadores de enfermagem que atuavam em um hospital universitário. A amostral foi calculada com auxílio do software G*Power 3.1.9.3, contou com a participação de 143 profissionais, sendo eles 50 enfermeiros e 93 técnicos de enfermagem. Os dados foram coletados através de questionário eletrônico por meio da plataforma KoboToolbox. O projeto foi aprovado pelo Comitê de ética em Pesquisa com Seres Humanos (2.847.615), preservando o anonimato de todos os participantes, observados as normas estabelecidas nas resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Para avaliação do ambiente da prática profissional foi utilizada a Practice Environment Scale – Nursing Work Index (PES-NWI), instrumento validado para o contexto brasileiro e composto por cinco subescalas: participação dos enfermeiros nos assuntos hospitalares; fundamentos de enfermagem voltados para a qualidade do cuidado; habilidade, liderança e suporte dos gestores de enfermagem; adequação de pessoal e recursos; e relações colegiais entre enfermeiros e médicos (Lake, 2020).

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva utilizando o software Statistical Package for the Social Sciences. Foram calculadas frequências, médias e desvios-padrão, com destaque para os itens e subescalas que apresentaram menores escores de avaliação pelos participantes.

Resultados

O ambiente da prática profissional foi considerado globalmente favorável, com todas as subescalas do PES-NWI situando-se acima do ponto de corte de 2,5. Contudo, a análise detalhada dos itens revelou fragilidades concentradas nos processos de gestão e comunicação institucional. Os menores escores foram atribuídos aos itens que avaliam a capacidade da administração hospitalar de ouvir e responder às preocupações dos trabalhadores e a existência de programas estruturados de acompanhamento e tutoria para profissionais recém-admitidos, sinalizando limitações na comunicação entre a gestão e as equipes assistenciais.

Entre as subescalas, “Participação dos enfermeiros nos assuntos hospitalares” obteve uma das menores médias (2,83 ± 0,70 para a amostra total; 2,8 ± 0,6 entre os enfermeiros), evidenciando a percepção de envolvimento restrito nos processos decisórios institucionais. Esse achado é relevante, pois a baixa participação pode comprometer o engajamento profissional, a autonomia e o sentimento de pertencimento organizacional.

As fragilidades identificadas têm implicações diretas para a gestão dos serviços de saúde. A ausência de mecanismos efetivos de escuta e participação dificulta a identificação precoce de problemas assistenciais, reduz a adesão a mudanças organizacionais e enfraquece a implementação de estratégias de melhoria da qualidade. De forma análoga, a inexistência de programas estruturados de acolhimento e acompanhamento para novos profissionais pode prejudicar a adaptação ao ambiente de trabalho, elevar a rotatividade e comprometer a satisfação profissional.

Os resultados reforçam a necessidade de investir em modelos de gestão participativa, no fortalecimento da liderança de enfermagem e no desenvolvimento de políticas institucionais de acolhimento, capacitação e valorização profissional. Tais estratégias contribuem para ambientes de trabalho mais saudáveis, maior comprometimento das equipes e melhores desfechos assistenciais.

Conclusão

Embora o ambiente da prática profissional tenha sido avaliado favoravelmente, foram identificadas fragilidades gerenciais relevantes, especialmente na comunicação entre gestão e trabalhadores, na participação dos enfermeiros nos assuntos institucionais e na ausência de programas estruturados de acompanhamento para recém-admitidos. Esses aspectos representam desafios importantes para os gestores de enfermagem e podem influenciar a satisfação profissional, o engajamento das equipes e a qualidade da assistência. O fortalecimento da governança participativa, da escuta institucional e das estratégias de acolhimento e desenvolvimento profissional constitui uma oportunidade concreta para aprimorar o ambiente de trabalho e promover melhores resultados organizacionais e assistenciais. Os achados oferecem

subsídios para intervenções gerenciais focadas na valorização dos profissionais, na retenção de talentos e na consolidação da qualidade e segurança do cuidado.

Referências

Aiken, L. H.; Sloane, D. M.; Barnes, H.; Cimiotti, J.P.; Jarrín, O.F.; McHugh, M.D. Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: a retrospective observational study. The Lancet, v. 397, p. 1905–1913, 2021.

Edwards, D.; Hawker, C.; Carrier, J.; Rees, C. The effectiveness of nurse residency programs on retention: A systematic review. JBI Evidence Synthesis, v. 20, n.1, p. 120–180, 2022.

Lake, E. T.; Sanders, J.; Duan, R.; Riman, K.A.; Schoenauer, K.M.; Chen, Y. A meta-analysis of the associations between the nurse work environment and patient outcomes in hospitals. Medical Care, v. 57, n. 5, p. 353–361, 2020.

Xu, S.; Wang, Y.; Li, M.; et al. The relationship between nursing work environment and nurse turnover: A systematic review and meta-analysis. Journal of Nursing Management, v. 30, n. 5, p. 1181–1193, 2022.

Processo: 433088/2018-4

Chamada: MCTIC/CNPq Nº 28/2018 - Universal/Faixa A - Até R$ 30.000,00

Debilidades gerenciales percibidas por enfermería: implicaciones para retención profesional y calidad asistencial en hospitales universitarios

Introducción

La calidad de la atención, la seguridad del paciente y la satisfacción de los trabajadores están directamente influenciadas por el entorno de la práctica profesional de enfermería. Características organizacionales como el liderazgo efectivo, la participación en los procesos de toma de decisiones, la comunicación institucional y el apoyo gerencial favorecen el desarrollo de las actividades asistenciales y contribuyen a mejores resultados clínicos y organizacionales. Evidencias recientes demuestran que los entornos de práctica

favorables se asocian con una reducción del 32% al 45% en la intención de abandonar el trabajo (Xu et al., 2022) y con mejoras de hasta el 28% en los resultados asistenciales, incluida una reducción de eventos adversos y de la mortalidad hospitalaria de hasta el 14% (Aiken et al., 2021). Por el contrario, las debilidades en estos componentes pueden comprometer el desempeño de los equipos, aumentar la insatisfacción profesional e impactar negativamente en la calidad de la atención.

La percepción de los profesionales sobre el apoyo institucional constituye un indicador sensible para identificar oportunidades de mejora en la gestión. Aspectos como la escucha de las demandas de los trabajadores, la participación en asuntos organizacionales y la existencia de programas de acogida y acompañamiento para nuevos profesionales son elementos esenciales para la retención del talento, el fortalecimiento del vínculo institucional y la promoción de entornos laborales saludables. Sin embargo, estudios multicéntricos indican que solo entre el 40% y el 55% de los profesionales de enfermería perciben que sus instituciones cuentan con mecanismos efectivos de escucha y comunicación, y menos de la mitad informa la existencia de programas estructurados de integración para los recién contratados, condición asociada con tasas de rotación hasta un 30% superiores durante los primeros dos años de práctica (Edwards et al., 2022).

Ante este contexto, resulta relevante comprender qué aspectos del entorno de la práctica profesional son percibidos como menos favorables por el equipo de enfermería, con el fin de orientar estrategias de gestión destinadas al fortalecimiento de la gobernanza participativa, la comunicación institucional y el desarrollo profesional.

Objetivo

Identificar las debilidades gerenciales percibidas por los profesionales de enfermería en un servicio hospitalario y discutir sus implicaciones para la calidad de la atención y el desarrollo organizacional.

Método

Este estudio se caracteriza por ser cuantitativo, transversal y descriptivo, y forma parte de una tesis de maestría. Los participantes fueron trabajadores de enfermería de un hospital universitario. La muestra fue calculada con la ayuda del software G*Power 3.1.9.3 y estuvo conformada por 143 profesionales, de los cuales 50 eran enfermeros y 93 técnicos de enfermería. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario electrónico a través de la plataforma KoboToolbox. El proyecto fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos (n.º 2.847.615), garantizando el anonimato de los participantes y el cumplimiento de las normas establecidas en las Resoluciones 466/12 y 510/16 del Consejo Nacional de Salud.

Para evaluar el entorno de la práctica profesional se utilizó la *Practice Environment Scale – Nursing Work Index* (PES-NWI), instrumento validado para el contexto brasileño y compuesto por cinco subescalas: participación de los enfermeros en los asuntos hospitalarios; fundamentos de enfermería orientados a la calidad de la atención; habilidades, liderazgo y apoyo de los gestores de enfermería; adecuación del personal y de los recursos; y relaciones colegiadas entre enfermeros y médicos (Lake, 2020).

Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva utilizando el software *Statistical Package for the Social Sciences*. Se calcularon frecuencias, medias y desviaciones estándar, con énfasis en los ítems y subescalas que presentaron las puntuaciones más bajas según la evaluación de los participantes.

Resultados

El entorno de la práctica profesional fue considerado globalmente favorable, ya que todas las subescalas del PES-NWI se situaron por encima del punto de corte de 2,5. Sin embargo, el análisis detallado de los ítems reveló debilidades concentradas en los procesos de gestión y comunicación institucional. Las puntuaciones más bajas correspondieron a los ítems relacionados con la capacidad de la administración hospitalaria para escuchar y responder a las preocupaciones de los trabajadores y con la existencia de programas estructurados de acompañamiento y tutoría para profesionales recién

contratados, lo que señala limitaciones en la comunicación entre la gestión y los equipos asistenciales.

Entre las subescalas, “Participación de los enfermeros en los asuntos hospitalarios” obtuvo una de las medias más bajas (2,83 ± 0,70 para la muestra total; 2,8 ± 0,6 entre los enfermeros), lo que evidencia una percepción de participación limitada en los procesos institucionales de toma de decisiones. Este hallazgo es relevante, ya que la baja participación puede comprometer el compromiso profesional, la autonomía y el sentido de pertenencia a la organización.

Las debilidades identificadas tienen implicaciones directas para la gestión de los servicios de salud. La ausencia de mecanismos efectivos de escucha y participación dificulta la identificación temprana de problemas asistenciales, reduce la adhesión a los cambios organizacionales y debilita la implementación de estrategias de mejora de la calidad. Del mismo modo, la inexistencia de programas estructurados de acogida y acompañamiento para los nuevos profesionales puede dificultar su adaptación al entorno laboral, aumentar la rotación y comprometer la satisfacción profesional.

Los resultados refuerzan la necesidad de invertir en modelos de gestión participativa, fortalecer el liderazgo de enfermería y desarrollar políticas institucionales de acogida, capacitación y valorización profesional. Estas estrategias contribuyen a crear entornos laborales más saludables, favorecer un mayor compromiso de los equipos y mejorar los resultados asistenciales.

Conclusión

Aunque el entorno de la práctica profesional fue evaluado favorablemente, se identificaron debilidades gerenciales relevantes, especialmente en la comunicación entre la gestión y los trabajadores, la participación de los enfermeros en los asuntos institucionales y la ausencia de programas estructurados de acompañamiento para los recién contratados. Estos aspectos representan desafíos importantes para los gestores de enfermería y pueden influir en la satisfacción profesional, el compromiso de los equipos y la calidad de la atención. El fortalecimiento de la gobernanza participativa, la escucha

institucional y las estrategias de acogida y desarrollo profesional constituye una oportunidad concreta para mejorar el entorno laboral y promover mejores resultados organizacionales y asistenciales. Los hallazgos proporcionan elementos para orientar intervenciones gerenciales centradas en la valorización de los profesionales, la retención del talento y la consolidación de la calidad y seguridad de la atención.

Referencias

Aiken, L. H.; Sloane, D. M.; Barnes, H.; Cimiotti, J.P.; Jarrín, O.F.; McHugh, M.D. Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: a retrospective observational study. The Lancet, v. 397, p. 1905–1913, 2021.

Edwards, D.; Hawker, C.; Carrier, J.; Rees, C. The effectiveness of nurse residency programs on retention: A systematic review. JBI Evidence Synthesis, v. 20, n.1, p. 120–180, 2022.

Lake, E. T.; Sanders, J.; Duan, R.; Riman, K.A.; Schoenauer, K.M.; Chen, Y. A meta-analysis of the associations between the nurse work environment and patient outcomes in hospitals. Medical Care, v. 57, n. 5, p. 353–361, 2020.

Perceived Management Weaknesses in Nursing: Implications for Professional Retention and Quality of Care in University Hospitals

Introduction

The quality of care, patient safety, and worker satisfaction are directly influenced by the professional nursing practice environment. Organizational characteristics such as effective leadership, participation in decision-making processes, institutional communication, and managerial support facilitate the development of care activities and contribute to better clinical and organizational outcomes. Recent evidence shows that favorable practice environments are associated with a 32% to 45% reduction in nurses' intention to leave their jobs (Xu et al., 2022) and improvements of up to 28% in care outcomes, including reductions in adverse events and hospital mortality of up to 14% (Aiken et al., 2021). Conversely, weaknesses in these components may compromise team

performance, increase professional dissatisfaction, and negatively affect the quality of care.

Professionals' perceptions of institutional support constitute a sensitive indicator for identifying opportunities for management improvement. Factors such as listening to workers' concerns, participation in organizational matters, and the existence of orientation and support programs for new professionals have been identified as essential elements for talent retention, strengthening institutional commitment, and promoting healthy work environments. However, multicenter studies indicate that only 40% to 55% of nursing professionals perceive their institutions as having effective mechanisms for listening and communication, and fewer than half report the existence of structured integration programs for newly hired professionals, a condition associated with turnover rates up to 30% higher during the first two years of practice (Edwards et al., 2022).

In this context, it is important to understand which aspects of the professional practice environment are perceived as less favorable by nursing teams in order to support management strategies aimed at strengthening participatory governance, institutional communication, and professional development.

Objective

To identify managerial weaknesses perceived by nursing professionals in a hospital service and discuss their implications for quality of care and organizational development.

Method

This quantitative, cross-sectional, descriptive study is part of a master's thesis. The participants were nursing professionals working at a university hospital. The sample size was calculated using G*Power 3.1.9.3 and comprised 143 professionals, including 50 nurses and 93 nursing technicians. Data were collected through an electronic questionnaire using the KoboToolbox platform. The study was approved by the Research Ethics Committee for Human Subjects (No. 2,847,615), ensuring participant anonymity and compliance with the standards established by Resolutions 466/12 and 510/16 of the Brazilian National Health Council.

The professional practice environment was assessed using the *Practice Environment Scale – Nursing Work Index* (PES-NWI), an instrument validated for the Brazilian context and composed of five subscales: nurses' participation in hospital affairs; nursing foundations for quality of care; nurse manager ability, leadership, and support; staffing and resource adequacy; and collegial nurse–physician relationships (Lake, 2020).

Data were analyzed using descriptive statistics with the *Statistical Package for the Social Sciences*. Frequencies, means, and standard deviations were calculated, with emphasis on the items and subscales that received the lowest scores from participants.

Results

The professional practice environment was considered globally favorable, as all PES-NWI subscales were above the cutoff point of 2.5. However, detailed analysis of the items revealed weaknesses concentrated in management processes and institutional communication. The lowest scores were attributed to items assessing the hospital administration's ability to listen and respond to workers' concerns and the existence of structured orientation and mentoring programs for newly hired professionals, indicating limitations in communication between management and care teams.

Among the subscales, "Nurses' participation in hospital affairs" had one of the lowest mean scores (2.83 ± 0.70 for the total sample; 2.8 ± 0.6 among nurses), indicating a perception of limited involvement in institutional decision-making processes. This finding is relevant because limited participation may compromise professional engagement, autonomy, and the sense of organizational belonging.

The identified weaknesses have direct implications for the management of health services. The absence of effective mechanisms for listening and participation makes it difficult to identify care-related problems at an early stage, reduces adherence to organizational changes, and weakens the implementation of quality improvement strategies. Similarly, the lack of structured orientation and

support programs for newly hired professionals may hinder adaptation to the work environment, increase turnover, and compromise professional satisfaction.

The findings reinforce the need to invest in participatory management models, strengthen nursing leadership, and develop institutional policies for orientation, training, and professional recognition. These strategies contribute to healthier work environments, greater team commitment, and improved care outcomes.

Conclusion

Although the professional practice environment was favorably assessed, relevant managerial weaknesses were identified, particularly regarding communication between management and workers, nurses' participation in institutional affairs, and the absence of structured support programs for newly hired professionals. These aspects represent important challenges for nursing managers and may influence professional satisfaction, team engagement, and quality of care. Strengthening participatory governance, institutional listening mechanisms, and strategies for professional orientation and development represents a concrete opportunity to improve the work environment and promote better organizational and care outcomes. The findings provide a basis for management interventions focused on professional recognition, talent retention, and the consolidation of quality and safety in care.

References

Aiken, L. H.; Sloane, D. M.; Barnes, H.; Cimiotti, J.P.; Jarrín, O.F.; McHugh, M.D. Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: a retrospective observational study. The Lancet, v. 397, p. 1905–1913, 2021.

Edwards, D.; Hawker, C.; Carrier, J.; Rees, C. The effectiveness of nurse residency programs on retention: A systematic review. JBI Evidence Synthesis, v. 20, n.1, p. 120–180, 2022.

Lake, E. T.; Sanders, J.; Duan, R.; Riman, K.A.; Schoenauer, K.M.; Chen, Y. A meta-analysis of the associations between the nurse work environment and patient outcomes in hospitals. Medical Care, v. 57, n. 5, p. 353–361, 2020.

Palavras-chave: enfermagem; equipe de enfermagem; ambiente de serviços de saúde; cuidados de enfermagem; segurança do paciente; cultura organizacional; gerenciamento de segurança.