

Millenium, 2(27)

pt

IMPACTO DA GOVERNAÇÃO CLÍNICA EM ENFERMAGEM: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA LITERATURA
IMPACT OF CLINICAL GOVERNANCE IN NURSING: A LITERATURE SYSTEMATICS REVIEW
IMPACTO DE LA GOBERNANZA CLÍNICA EN ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Maria Teresa Ferreira¹  <https://orcid.org/0000-0003-1233-4676>

Sílvia Ramalho¹  <https://orcid.org/0009-0001-4683-2190>

Tiago Silva¹  <https://orcid.org/0009-0005-1106-8101>

Fernando Oliveira¹  <https://orcid.org/0009-0005-1211-881X>

Rui Gonçalves¹  <https://orcid.org/0009-0003-2910-5594>

Nuno Araújo²  <https://orcid.org/0000-0002-0586-0873>

¹ Unidade Local de Saúde de Barcelos/Esposende, Barcelos, Portugal

² CESPU - Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, Vila Nova de Famalicão, Portugal

Maria Teresa Ferreira - teresa_ferr@hotmail.com | Sílvia Ramalho - smmramalho1358@gmail.com | Tiago Silva - tiagos-silva@hotmail.com |
Fernando Oliveira - fjdoliveira1348@gmail.com | Rui Gonçalves - ruimigoncalves@gmail.com | Nuno Araújo - nuno.araujo@ipsn.cespu.pt



Autor Correspondente:

Maria Teresa Ferreira

Campo da República, Apartado 181

4754 – 909 – Barcelos - Portugal

teresa_ferr@hotmail.com

RECEBIDO: 20 de fevereiro de 2025

REVISTO: 21 de março de 2025

ACEITE: 14 de abril de 2025

PUBLICADO: 09 de maio de 2025

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

RESUMO

Introdução: A melhoria da qualidade em saúde implica a obtenção de melhores resultados para os doentes, exigindo deste modo o envolvimento pleno dos profissionais e da Organização de saúde. Através da Governação Clínica as Organizações de saúde responsabilizam-se pela melhoria contínua da qualidade dos seus serviços e resultados.

Objetivo: Analisar se a Governação Clínica em Enfermagem tem impacto na prática de cuidados.

Métodos: Revisão sistemática da literatura, realizada em março de 2023, numa abrangência cronológica de 2018-2022 tendo subjacente a pergunta PIO, com os descritores "clinical governance" e "nursing" na língua inglesa, portuguesa e espanhola.

Resultados: Foram incluídos nesta revisão 8 artigos. A liderança é o fator mais importante para o ambiente estrutural e a literatura demonstra que a Governação Clínica tem impacto positivo na prática de cuidados dos enfermeiros, possibilitando a melhoria da qualidade, maior autonomia profissional, melhoria das relações de articulação entre os serviços de saúde e maior satisfação profissional.

Conclusão: A governação hospitalar através da participação e envolvimento do enfermeiro nos processos de gestão e tomada de decisão, impacta significativamente a prestação de cuidados de qualidade.

Palavras-chave: governança em saúde; enfermagem; administração hospitalar

ABSTRACT

Introduction: Improving quality in health implies obtaining better results for patients, thus requiring the full involvement of professionals and the health organization. Through Clinical Governance, health organizations are responsible for the continuous improvement of the quality of their services and results.

Objective: To analyze whether Clinical Governance in Nursing has an impact on care practice.

Methods: Systematic review of the literature, carried out in March 2023, in a chronological scope of 2018-2022 with the underlying question PIO, with the descriptors "clinical governance" and "nursing" in English, Portuguese, and Spanish.

Results: A total of 8 articles were included in this review. Leadership is the most important factor for the structural environment and the literature shows that Clinical Governance has a positive impact on the care practice of nurses, enabling the improvement of quality, greater professional autonomy, enabling the improvement of quality, greater professional autonomy, improvement of articulation relations between health services and greater professional satisfaction.

Conclusion: Hospital governance through the participation and involvement of nurses in management and decision-making processes significantly impacts the provision of quality care.

Keywords: health governance; nursing; hospital administration

RESUMEN

Introducción: La mejora de la calidad asistencial implica la consecución de mejores resultados para los pacientes, por lo que se requiere la plena implicación de los profesionales sanitarios y de la organización sanitaria.

La Gobernanza Clínica es un sistema participativo en el que las organizaciones sanitarias son responsables de la mejora continua de la calidad de sus servicios y resultados.

Objetivo: Analizar si existe evidencia de que la Gobernanza Clínica en Enfermería tenga un impacto en la práctica asistencial.

Métodos: Revisión sistemática de la literatura, realizada en marzo de 2023, en un alcance cronológico de 2018-2022 con la pregunta subyacente PIO, con los descriptores "clinical governance" y "nursing" en inglés, portugués y español.

Resultados: Se incluyeron un total de 8 artículos en esta revisión. El liderazgo de los enfermeros gestores es el factor más importante para el ambiente estructural del equipo de enfermería. Los artículos analizados demuestran que la Gobernanza Clínica tiene un impacto positivo en la práctica asistencial de las enfermeras, posibilitando una mejora de la calidad, una mayor autonomía profesional, una mejor articulación de las relaciones entre los servicios de salud y una mayor satisfacción profesional.

Conclusión: La gobernanza hospitalaria, a través de la participación e implicación de las enfermeras en los procesos de gestión y toma de decisiones, repercute significativamente en la prestación coordinada de una atención de calidad.

Palabras Clave: gobernanza; enfermería; administración hospitalaria

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

INTRODUÇÃO

Os enfermeiros desempenham um papel decisivo nos processos de transformação das Organizações de Saúde (OS) e de desenvolvimento do sistema de prestação de cuidados à população. O atingimento dos padrões de qualidade implica estruturas firmes, mas flexíveis, com o objetivo de uniformizar as práticas dos cuidados, protegendo as pessoas e dignificando a profissão, de forma a garantir a excelência dos cuidados (Ordem dos Enfermeiros [OE], 2011).

O ambiente da prática de cuidados é fundamental para o sucesso dos sistemas de saúde e está relacionado com a qualidade dos cuidados, segurança, efetividade e eficiência das Organizações (Carvalho & Lucas, 2020). A melhoria da qualidade em saúde implica a obtenção de melhores resultados para os doentes, quer a nível da melhoria do bem-estar, quer ao nível da satisfação com os cuidados prestados, dentro de um sistema bem organizado, exigindo, deste modo, o envolvimento pleno dos profissionais e da OS (Segundo, 2018).

O conceito de Governação Clínica (GC) é uma questão importante relacionada com a prestação coordenada de cuidados de qualidade ao doente (Braithwaite & Travaglia, 2008). Barden et al., (2011) acrescentam que a GC no contexto de Enfermagem corresponde aos processos e estruturas que promovem a autonomia, o controlo e a supervisão das práticas dentro de uma OS. Deste modo, a GC é um sistema participativo no qual as OS se responsabilizam pela melhoria contínua da qualidade dos seus serviços e resultados.

Porém, passar de uma governação centralizada, organizada segundo linhas verticais de responsabilização, para sistemas cada vez mais descentralizados, com múltiplos atores e níveis de autoridade, coloca desafios complexos ao exercício da função de governação de saúde nos sistemas de saúde modernos (*ibidem*).

O desempenho e interações da GC são moldados pela liderança estratégica e pela gestão, pelo que, deve ser criado um sistema de referência que torne explícito o modo como é esperado que os atores do sistema de saúde pautem o seu desempenho e interajam (*ibidem*).

Face ao exposto foi formulada a questão de investigação conduzida através do método PIO – *Participant* (Tipo de participantes); *Intervention* (Tipo de Intervenção); *Outcomes* (Tipo de Resultados): “Qual o impacto da implementação do modelo GC em Enfermagem na prática de cuidados dos enfermeiros?”. Assim, com esta revisão sistemática da literatura pretendemos analisar se há evidência que a GC em Enfermagem tem impacto na prática de cuidados dos enfermeiros.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A dinâmica de um Sistema de Saúde é complexa. Deverá ser baseada na interação e no equilíbrio dos diferentes intervenientes: liderança e governação; recursos humanos e materiais; conhecimento; financiamento; fornecedores; informação; infraestruturas e disponibilização dos serviços, população; princípios e valores e, ainda, dos objetivos e resultados.

Leone (2011, p. 16) define as OS como “estruturas dinâmicas, vivas, complexas que convivem com a incerteza, contradição e o conflito constante”. A gestão destas é, assim, um desafio, não só devido à complexidade, diferenciação e especificidade do setor, mas também, à “teia” de intervenientes, lógicas de mercado, modelos de governação e mudanças sociais constantes. A sustentabilidade e a eficiência como elementos-chave, estão constantemente em voga, particularmente no nosso país, cujo sistema de saúde enfrenta dificuldades económicas, financeiras e organizacionais crónicas.

O conceito de governação tem origem no latim “*gubernare*”, que significa governar, dirigir ou guiar, e pode ser definido como o processo de ação coletiva que organiza a interação entre os recursos humanos, a dinâmica, os processos e as regras formais e informais (Pierre & Peters, 2000).

A GC assenta nalguns pilares fundamentais que facilitam o caminho para uma filosofia de gestão pela qualidade máxima. Só assim poderemos convergir no sentido de ir ao encontro das expectativas dos utentes. Como tal, os 7 pilares fundamentais sobre os quais a GC tem que assentar, de acordo com Biscaia Fraga (2014) são: envolvimento dos utentes e população; gestão de risco; auditoria clínica; gestão de recursos humanos; educação, formação contínua e desenvolvimento pessoal e profissional; efetividade clínica e informação clínica.

A GC pretende alcançar a melhor gestão da prática individual, como forma, de prestar cuidados de elevada qualidade.

Os cuidados de Enfermagem desenvolvem-se sob a influência de vários fatores que podem modificar a sua qualidade e eficiência, nomeadamente o clima organizacional em que ocorre a prestação de cuidados (Amaral et al., 2015; Kutney-Lee et al., 2016). Segundo Guerra et al. (2021) os enfermeiros, face a outros profissionais de saúde no contexto hospitalar, fornecem informações mais concretas sobre os indicadores de desempenho organizacionais, dado o seu amplo campo de atuação, o que os coloca em contacto com a maioria dos fatores organizacionais.

Na área da saúde, o termo governação é utilizado em discussões sobre boas práticas de gestão que podem ser adotadas para melhorar a prestação de cuidados.

A equipa regional de Apoio e Acompanhamento aos Cuidados de Saúde Primários da Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, em 2017, definiu GC como “um sistema de conhecimentos, de atitudes e de práticas de pilotagem individual, de equipas e de serviços para obter resultados em termos de efetividade com equidade (ganhos em saúde) para as pessoas, famílias e comunidades, com o envolvimento de todos, através da melhoria da qualidade dos processos assistenciais e de intervenção em saúde” (pág.4).

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

2. MÉTODOS

Como ponto de partida para esta revisão sistemática da literatura foi formulada a seguinte questão, através do método PIO – Participant (Tipo de participantes); Intervention (Tipo de Intervenção); Outcomes (Tipo de Resultados) (Melnik et al., 2005): “Qual o impacto da implementação do modelo GC em Enfermagem na prática de cuidados dos enfermeiros?”.

Por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, e, portanto, ser uma pesquisa que utiliza dados públicos, não necessita da aprovação em Comissão de Ética, porém, todas as autorias foram devidamente citadas.

2.1 Amostra

Para a realização da pesquisa de artigos científicos utilizamos as bases de dados CINAHL Complete; MedicLatina; MEDLINE Complete; Nursing & Allied Health Collection: Comprehensive, cedidas através do servidor EBSCOhost na área reservada da OE e a base de dados SciELO Scientific Electronic Library Online.

Após a formulação da pergunta PIO foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “Clinical Governance” e “Nursing”, sendo que “Nursing” é um descritor MeSH. O descritor “Clinical Governance” foi definido através da plataforma descritores em Ciências da Saúde. Foi utilizado o operador booleano “AND” e “OR” na equação de pesquisa entre “Clinical Governance” e “Nursing”.

2.2 Instrumentos de recolha de dados

A pesquisa de artigos científicos ocorreu no mês de março de 2023, numa abrangência cronológica de 2018-2022. Previamente à pesquisa foram utilizados alguns limitadores para além do horizonte temporal, tais como, artigos de acesso livre e com texto completo, em língua inglesa, portuguesa ou espanhola, originando um total de 128 artigos. Retiraram-se os artigos duplicados e a pré-seleção dos artigos teve subjacente numa primeira fase, a análise do título e resumo destes, sendo que se consideraram todos elegíveis para o tema. Posteriormente, foram aplicados os seguintes critérios de inclusão e exclusão:

• Critérios de inclusão:

Artigos que estudam a GC em Enfermagem e o impacto na prestação de cuidados dos enfermeiros.

• Critérios de exclusão:

Artigos que não estudam a GC em Enfermagem;

Artigos que não estudam o impacto na prestação de cuidados dos enfermeiros.

Após a aplicação dos critérios referidos obtiveram-se 8 artigos (figura 1), assente no fluxograma PRISMA 2020. O PRISMA 2020 foi construído para considerar, principalmente, a descrição de revisões sistemáticas que avaliam os efeitos das intervenções em saúde (Page et al., 2021).

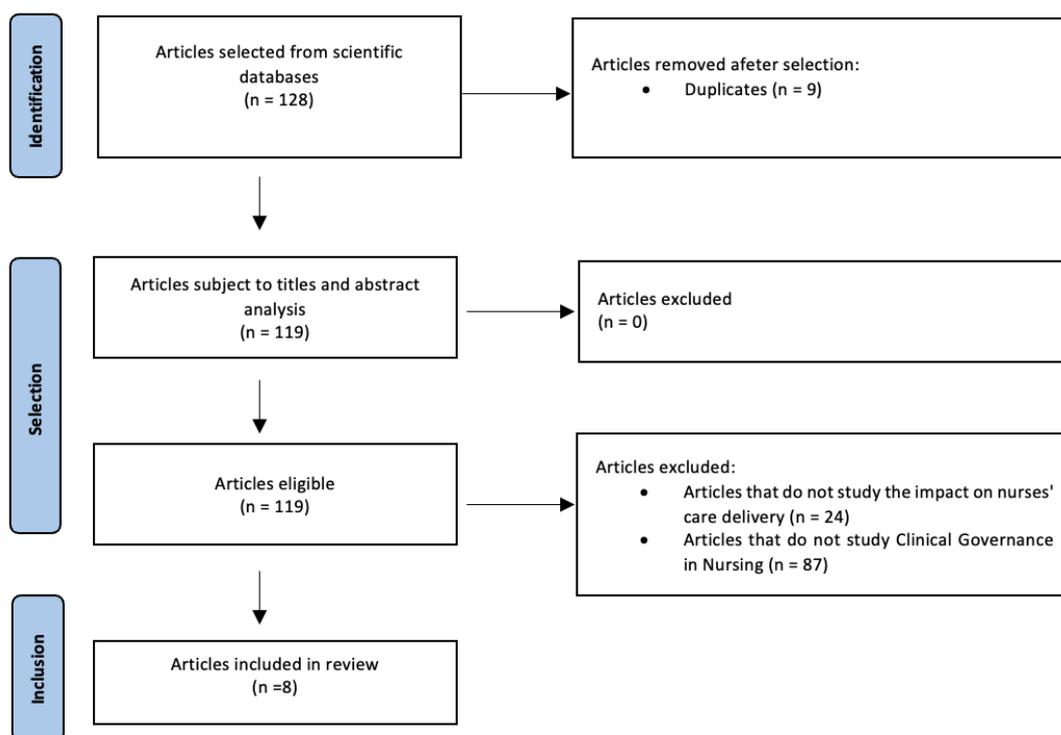


Figure 1 – Fluxograma: Processo Seleção dos Artigos

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

3. RESULTADOS

Os artigos selecionados foram analisados atentando aos objetivos, população/amostra, desenho do estudo e conclusões/resultados. Na análise global dos artigos incluídos, há evidência que a GC em Enfermagem impacta positivamente a prática de cuidados dos enfermeiros nas dimensões: melhoria da qualidade dos cuidados prestados, maior autonomia profissional, melhoria das relações de articulação entre os serviços de saúde e maior satisfação profissional. Deste modo, apresentaremos na tabela 1, os artigos abarcados nesta revisão e estabeleceremos articulação com as dimensões referidas e os eixos da GC, posteriormente.

Table 1 - Resultados organizados de acordo com autoria, ano de publicação, tipo de estudo, local(is), contexto e resultados.

Autoria do estudo	País Idioma	Tipo de estudo Procedimento de recolha de dados	Organização de saúde Amostra	Objetivo
Koroglu Kaba & Ozturk (2022)	Turquia Inglês	Estudo descritivo Aplicação de uma escala de Clima de GC.	Hospital Amostra de 315 enfermeiros	Avaliar a perceção dos enfermeiros sobre o clima de GC.
Hu et al., (2021)	China Inglês	Estudo transversal A eficácia do Conselho de Enfermagem foi avaliada pelo instrumento <i>Council Health</i> de 25 itens (Hess et al., 2020), com recurso a uma escala <i>Likert</i> de cinco pontos. A Governança Clínica Compartilhada (GCC) foi avaliada pela escala IPNG de 86 itens (Swihart & Hess, 2019), com 6 subescalas.	O estudo incluiu dois hospitais universitários afiliados à mesma universidade Amostra de 1.200 licenciados	Comparar hospitais chineses com GCC e hospitais que não partilhavam a mesma filosofia.
Forsdike et al. (2018)	Austrália Inglês	Estudo de caso múltiplo Entrevistas semiestruturadas	Três clínicas 28 funcionários (enfermeiros, médicos, rececionistas e gestores de clínica)	Entender a GC na prática geral.
Duan et al. (2022)	China Inglês	Estudo experimental Os indicadores de satisfação dos enfermeiros, o número de problemas na gestão de qualidade de documentos de Enfermagem e o entusiasmo dos enfermeiros foram comparados entre o grupo controlo e experimental.	Hospital Os enfermeiros foram divididos em 2 grupos constituídos por 80 enfermeiros cada: grupo controlo e o grupo experimental.	Explorar a aplicação do modelo de gestão PDCA no trabalho de Enfermagem e a sua influência na eficiência do trabalho, entusiasmo e capacidade de cooperação dos enfermeiros
Kanninen et al. (2021)	Finlândia Inglês	Estudo transversal A governança clínica dos hospitais foi avaliada pela escala IPNG de 86 itens, com 6 subescalas	Hospital Universitário 419 enfermeiros	Traduzir e validar o Índice de Governança de Enfermagem e avaliar o estado da governação de Enfermagem na Finlândia.
Abd-El Aliem & Hashish (2021)	Arábia Saudita Inglês	Estudo descritivo correlacional Inventário de práticas de liderança, resiliência organizacional e questionários de envolvimento no trabalho.	Hospital universitário Amostra de 60 enfermeiros gestores e 211 enfermeiros de cuidados gerais.	Determinar a relação entre as práticas de liderança dos enfermeiros gestores, a resiliência organizacional e a interligação destes com o desempenho dos enfermeiros.
Brennan & Wendt (2021)	Estados Unidos da América Inglês	Estudo descritivo Revisão de dados aprimorada (por exemplo, <i>National Database of Nursing Quality Indicators [NDNQI]</i> ; <i>Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems/Press Ganey percentile rankings</i>)	Hospital comunitário suburbano Amostra de 550 enfermeiros	Melhorar resultados e processos com colaboração, propriedade e trabalho de valor agregado.
Nishio et al. (2021)	Brasil Português	Estudo exploratório, transversal de abordagem quantitativa e análise descritiva (método k-means e regressão linear múltipla para pontuação do instrumento).	15 Hospitais Amostra de 518 enfermeiros	Avaliar o modelo de Gestão de Enfermagem hospitalar sob a perceção dos enfermeiros de hospitais geridos por uma organização social de saúde, considerando-se o tipo e as dimensões do modelo.

4. DISCUSSÃO

O estudo descritivo desenvolvido por Koroglu Kaba & Ozturk (2022) pretendia avaliar a perceção dos enfermeiros sobre o clima de GC, após aplicação de uma escala de Clima de GC a uma amostra de 315 enfermeiros. Observa-se que enfermeiros com mais anos de experiência têm uma visão negativa do clima organizacional, quando comparados com enfermeiros mais novos, pois estes atribuem mais ênfase às relações profissionais por inexperiência. Por outro lado, os cargos dos enfermeiros afetam a perceção do nível do clima

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

de GC, isto é, os enfermeiros com cargos de gestão têm uma visão mais positiva do clima de governação, quando comparados com os enfermeiros operacionais, pelo facto de estarem envolvidos em atividades de melhoria da qualidade e/ou gestão do risco.

Os enfermeiros que escolhem voluntariamente o serviço em que trabalham estão mais satisfeitos com o serviço e o seu gestor, bem como com a profissão, atribuindo um valor positivo ao clima de governação. A motivação destes profissionais acresce um clima positivo na Organização com uma atuação eficaz e eficiente na prestação de cuidados seguros ao doente. Por outro lado, os enfermeiros que estão satisfeitos com a instituição em que trabalham comunicam de forma mais positiva com os pares, usando as suas habilidades e competências para o aprimoramento dos cuidados.

O número de doentes atribuídos a cada enfermeiro é outro dos pontos enumerados no estudo, sendo que os enfermeiros que prestam cuidados a um elevado número de doentes no turno têm uma visão negativa do clima de governação, dado a probabilidade de erros e a gestão do risco.

Para elevar o clima de governação nos hospitais deve-se incentivar os enfermeiros a participar em estudos de gestão da qualidade e risco, planeamento e integração. Desta forma, um ambiente de trabalho mais participativo e democrático pode ser proporcionado quando são dadas oportunidades de trabalho em equipa. Ao equilibrar a carga de trabalho dos enfermeiros pode garantir-se que os mesmos tenham “voz” na tomada de decisão segura e o cuidado ao doente seja baseado em pilares mais sólidos.

Assim, e relacionando os achados do estudo com os eixos da GC percebemos que, verifica-se relação entre os eixos da gestão do risco e de recursos humanos que se traduz, posteriormente, numa maior satisfação profissional e melhoria da qualidade dos cuidados.

O estudo transversal de Hu et al., (2021) reforça que o ambiente de trabalho positivo atrai e retém os melhores profissionais de saúde. Neste estudo, os hospitais chineses procuravam promovê-lo introduzindo um programa de retenção de enfermeiros. Desta forma, compararam hospitais chineses com GCC com hospitais que não partilhavam a mesma filosofia. No artigo destacam hospitais *Magnet* e não *Magnet*. O conceito *Magnet* é designado como a “credencial” mais alta e prestigiosa de um setor de saúde. Uma OS embasada nesta filosofia centra-se na criação de um ambiente de trabalho positivo, aumentado a autonomia na prática, a tomada de decisão compartilhada e o empoderamento estrutural, aumentado a satisfação e motivação dos enfermeiros e, por sua vez, uma menor rotatividade.

Os hospitais *Magnet* com modelo de GCC, melhoraram o ambiente de trabalho dos enfermeiros. Por outro lado, é necessário capacitar os enfermeiros e envolvê-los na tomada de decisão sobre as práticas clínicas, contribuindo para o empoderamento dos profissionais, satisfação no trabalho e autonomia.

O presente estudo reforça ainda que, os enfermeiros devem ser envolvidos nas decisões dos cargos, promoção, salários e benefícios para promover o modelo de governação. Neste sentido, e atendendo aos eixos da GC, impera a gestão de recursos humanos que impacta na melhoria da qualidade dos cuidados, em maior autonomia e satisfação profissional.

Na Austrália, Forsdike et al. (2018), desenvolveram um estudo de caso múltiplo para entender a GC na prática geral. Os enfermeiros com uma GC informal e flexível relatam maior autonomia do que aqueles que trabalham em estruturas de GC mais formalizadas. Uma cultura organizacional dentro de estruturas flexíveis, em vez de hierarquias restritas, pode ser a chave. Face ao exposto, comprova-se que a efetividade clínica, isto é, os enfermeiros gestores seguirem um modelo de gestão baseado na evidência científica, como são os modelos de liderança transformacional e transaccional, traduzir-se-á em maior autonomia profissional.

O estudo experimental de Duan et al. (2022) pretendeu estudar a aplicação do ciclo de *Plan – Do – Check – Adjust* (PDCA) no trabalho dos enfermeiros e explorar a sua influência na eficiência no trabalho, entusiasmo e capacidade de cooperação da equipa de Enfermagem. De janeiro de 2019 a janeiro de 2021, os enfermeiros foram divididos em 2 grupos constituídos por 80 enfermeiros cada: grupo controlo e o grupo experimental. O grupo controlo sob modelos de gestão convencionais e o grupo experimental sob influência do ciclo PDCA. A qualidade de Enfermagem, a capacidade de trabalho em equipa, os indicadores de qualidade dos cuidados, os indicadores de satisfação dos enfermeiros, o número de problemas na gestão de documentos de Enfermagem e o entusiasmo dos enfermeiros foram comparados entre o grupo controlo e experimental.

O método do circuito PDCA provou estar entre as estruturas mais fortes e eficientes para uma equipa de saúde. Comparando os dois grupos de enfermeiros em estudo denota-se que o grupo experimental apresentou melhores resultados: cuidados de Enfermagem mais qualificados, fortaleceu a capacidade de trabalho em equipa, melhorou a eficiência e o entusiasmo na prestação de cuidados, aumentou a motivação dos profissionais, melhorou a satisfação dos doentes e aumentou a visibilidade externa da OS. O método de GC através do ciclo de PDCA é visto como um modelo de gestão estratégico que assenta na resolução de problemas, na análise das causas e na elaboração de estratégias de melhoria.

Neste estudo podemos comprovar que tomadas de decisão e modelos de gestão como o ciclo PDCA, produzem melhoria na qualidade dos cuidados e melhor relação de articulação entre os serviços de saúde, impactando nos eixos da efetividade clínica e do envolvimento dos utentes e população.

Kanninen et al. (2021) pretendiam avaliar a GC em Enfermagem num hospital universitário da Finlândia e validar o índice de governação de Enfermagem profissional. Para tal, desenvolveram um estudo transversal aplicado a 419 enfermeiros. Neste estudo, os enfermeiros que trabalhavam há mais de 5 anos (28%-44%) afirmavam que o estilo de GC na sua organização é o tradicional, isto é, os enfermeiros têm pouco ou nenhum impacto na tomada de decisão.

Porém, proporções substanciais (12 a 30%) dos enfermeiros com especialidades ou cargos de gestão referem que o poder de tomada de decisão em assuntos relacionados com a Enfermagem era delegado à equipa de Enfermagem e a administração da organização desempenhava apenas um papel menor. Desta forma, estes enfermeiros desempenham um papel crucial na transformação do ambiente de trabalho e no desenvolvimento de iniciativas de melhoria do sistema de cuidados. Assim, há uma clara necessidade de impulsionar o progresso em direção ao empoderamento por meio de intervenções adaptadas para Organizações específicas. Os resultados indicam que os profissionais de Enfermagem têm acesso à informação, influência sobre os recursos de apoio à sua prática, controle sobre a sua

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

prática e capacidade de estabelecer metas e resolver conflitos. Isso é encorajador para a assistência médica finlandesa como um todo e, especificamente, para os hospitais universitários incluídos, que estão a desenvolver ativamente o seu estilo de gestão enquanto procuram aplicar o *status* de *Magnet*.

O estudo reforça ainda a necessidade de avaliar a GC profissional de forma contínua, para que seja possível analisar as mudanças na governação, adequar intervenções de melhoria e garantir que todos os enfermeiros reflitam e intervenham nas mudanças de forma pró-ativa. O estabelecimento de uma GC eficiente implica nos enfermeiros gestores um esforço intrínseco e sentido de liderança na tomada de decisão, bem como, no comprometimento da capacitação dos seus profissionais.

Com este estudo, percebemos que a educação, a formação contínua e o desenvolvimento pessoal e profissional impactam na melhoria da qualidade dos cuidados e, também, numa maior satisfação profissional.

Abd-El Aliem & Hashish (2021) elaboraram um estudo descritivo correlacional onde pretendiam determinar a relação entre as práticas de liderança dos enfermeiros gestores, a resiliência organizacional e a interligação destes com o trabalho dos enfermeiros num hospital universitário da Arábia Saudita. O estudo apresenta uma amostra de 60 enfermeiros gestores e 211 enfermeiros de cuidados gerais. Foram elaboradas duas hipóteses de estudo: 1- “Não há efeito significativo da liderança dos enfermeiros gestores sobre as práticas de cuidados dos enfermeiros e na resiliência organizacional”; 2- “Existe um efeito significativo da liderança dos enfermeiros gestores sobre as práticas de cuidados dos enfermeiros e na resiliência organizacional”.

Ficou evidente que a liderança dos enfermeiros gestores é importante para o ambiente estrutural da equipa de Enfermagem. É-lhes apontada a capacidade de orientar os outros para agir, construir o caminho e desafiar os processos. Esta explicação deve-se à visão de autoridade que exercem, porém juntamente com as suas habilidades e talentos expandidos através da sua experiência pessoal e profissional, conseguem desenvolver capacidades de autocontrolo nas suas funções de gestão. Estes pretendem ser um modelo de referência para os elementos da equipa que confiam na sua experiência e habilidades.

Assim sendo, os gestores devem difundir o poder, controlar e capacitar a equipa para enfrentar as mudanças organizacionais e os desafios no sistema de saúde. Por outro lado, para que a profissão de Enfermagem continue progredindo como disciplina, devem ainda inspirar criatividade, promover a autossuficiência, o crescimento profissional e a recompensa pela excelência dos cuidados.

É destacada ainda a necessidade de resiliência dos enfermeiros dentro de uma OS, pois esta pode salvaguardar o impacto negativo dos agentes de *stress* ambientais da prática profissional e melhorar a prestação de cuidados ao doente. O envolvimento nos serviços foi identificado como uma relação importante com a justiça organizacional, valor e respeito, desempenho de liderança, práticas de tomada de decisão, relacionamentos com a equipa e características do trabalho. Isto é, os enfermeiros valorizam a profissão de Enfermagem e a perspetiva de fazer a diferença na vida dos doentes, o que aumenta o sentido de compromisso e envolvimento no trabalho e na OS. Este envolvimento tem uma forte relação com os indicadores de resultado, com o comprometimento organizacional, satisfação, rotatividade e absentismo. É importante destacar que os enfermeiros procuram a acessibilidade do líder. Investir no bem-estar dos enfermeiros geralmente contribui para um maior retorno do investimento, pois a motivação destes atrai o progresso da prática clínica, aprimorando os resultados nos doentes. As práticas de liderança dos enfermeiros gestores têm um poder preditivo de 43% da variação da resiliência profissional e 40% no envolvimento no trabalho no estudo.

GC partilhada, tomada de decisão participativa, comunicação aberta, visão partilhada, auto-reflexão e um ambiente de trabalho justo e respeitoso que transmita apreço e gratidão aos enfermeiros são estratégias que aumentam a eficácia de liderança, promovem atitudes de trabalho positivas entre enfermeiros e permite alcançar os resultados desejados. Devem-se criar oportunidades de aprendizagem para que os enfermeiros se tornem mais resilientes e assertivos nos cuidados, sendo que, da mesma forma é solicitado aos líderes a criação de culturas de bem-estar e a implementação de programas de melhoria contínua baseados em evidências.

Assim sendo, uma GC baseada nos eixos de efetividade clínica e em educação, formação contínua e desenvolvimento pessoal e profissional, permite a melhoria da qualidade dos cuidados, maior autonomia e satisfação profissional.

Desta feita, o estudo de Abd-El Aliem & Hashish (2021) reforça a hipótese de que existe um efeito significativo da liderança dos enfermeiros gestores sobre as práticas de cuidados dos enfermeiros e na resiliência organizacional. Ou seja, o estudo não esmiúça nenhum eixo de GC em particular, contudo, ressalva o impacto positivo desta na melhoria da qualidade dos cuidados.

Brennan & Wendt (2021) no seu estudo descritivo dão ênfase à GCC. Oferecem uma descrição exemplar de como melhorar este modelo de governação num hospital comunitário. Depois de avaliar os resultados de uma análise de lacunas, incorporaram estruturas de orientação, tais como, o processo de planeamento da ação; o ciclo PDCA e metodologias *Lean* para aumentar a envolvimento da equipa de Enfermagem no processo de GCC. Os princípios básicos desta incluem propriedade, responsabilidade, capacitação, formação das equipas, liderança, inovação, autonomia e equidade prática.

No entanto, a falta de uma visão clara de um modelo de GCC viável, faz com que em muitas Organizações possa haver a dificuldade não apenas na implementação, mas também, na integração e na sustentabilidade desse processo.

O benefício mais comum da GCC é o empoderamento. Fatores cruciais incluem: criar e apoiar um processo que abra espaço para práticas inovadoras evitando estagnação de processos, estimular o crescimento, originando resultados produtivos de valor importante. O resultado é que a equipa de Enfermagem entenda as mudanças que os afetam como parte de qualquer processo no qual eles estão envolvidos.

A discussão da GCC neste artigo descreve o processo num hospital comunitário suburbano com aproximadamente 200 camas. O hospital tem cerca de 550 enfermeiros, dos quais 30 fazem parte do conselho de GCC.

Após análise de lacunas e dos resultados iniciais sugeriram mudanças, tais como reuniões frequentes; adoção de um plano de ação formalizado baseado no ciclo de PDCA e integração de melhorias adicionais. O ciclo PDCA forneceu um processo sequencial passo-a-passo para avaliar, analisar, criar estratégias, definir metas, planejar e avaliar a eficácia. Essas etapas facilitaram um maior envolvimento

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

e compreensão sobre o processo de melhoria e levaram a resultados produtivos e significativos. O processo de GCC é baseado nas ideias de parceria, equidade, responsabilidade e propriedade, elementos-chave para o sucesso.

Neste estudo integra-se de novo o eixo da educação, formação contínua e desenvolvimento pessoal e profissional, bem como, a efetividade clínica que se repercutem em melhoria da qualidade dos cuidados e maior satisfação profissional.

O último estudo desta revisão sistemática da literatura destaca, mais uma vez, a importância da GCC. Nishio et al. (2021) pretendiam no seu estudo exploratório, transversal de abordagem quantitativa, avaliar o modelo de gestão dos serviços de Enfermagem hospitalares sob a percepção dos seus enfermeiros, numa amostra de 518. Num modelo tradicional de GC, os elementos da administração hospitalar têm maior influência sobre as tomadas de decisão dentro da sua OS. A tomada de decisão compartilhada representa avanços importantes em direção à excelência.

O presente estudo afirma que, o modelo de governação de Enfermagem passa por um momento importante de amadurecimento, em que as experiências de lideranças em Enfermagem podem promover cooperação relevante à criação e adequação de ambientes de trabalho saudáveis para as melhores práticas profissionais. Incorporar mudanças com base em estudos da comunidade científica é prioridade dos gestores no sentido de aprimorar estruturas e processos de gestão, bem como orientar e medir empiricamente os resultados. Assim, praticar uma liderança/gestão baseada na efetividade clínica, isto é, assentar a prática na melhor evidência científica permite uma melhor qualidade dos cuidados prestados.

CONCLUSÃO

A GC é o processo pelo qual as OS se responsabilizam pela melhoria contínua da qualidade dos seus serviços e dos seus resultados, devendo envolver todos os membros que constituem a equipa de saúde para que este objetivo seja alcançado.

O conceito de GC é uma abordagem de gestão contemporânea que inclui elementos como democracia participativa, co-gestão, estado de direito, abertura e prestação de contas na gestão, responsabilidade, abordagem de compromisso, igualdade para todos, eficiência e visão estratégica. É uma tendência, sobretudo nas discussões sobre boas práticas de liderança e gestão que podem ser adotadas para melhorar os cuidados prestados aos doentes.

Um dos princípios fundamentais da governação hospitalar é a participação e o envolvimento do enfermeiro nos processos de gestão e tomada de decisão, exigindo um forte envolvimento na gestão do cuidado, com reflexos significativos na prestação coordenada de cuidados de qualidade ao doente. Assim, nos últimos anos, as particularidades necessárias para o desenvolvimento de uma boa GC começaram a ser determinadas.

Nesta revisão sistemática da literatura foi possível analisar que há evidência que a GC em Enfermagem tem impacto positivo na prática de cuidados dos enfermeiros, possibilitando a melhoria da qualidade dos cuidados prestados, maior autonomia profissional, melhoria das relações de articulação entre os serviços de saúde e maior satisfação profissional. Estes efeitos foram evidentes na literatura abordada e reportam sobretudo para os eixos da efetividade clínica, da gestão do risco, da educação, formação contínua e desenvolvimento pessoal e profissional.

A GC pretende garantir a qualidade dos cuidados de saúde prestados, tendo em conta a segurança dos doentes e o combate ao desperdício. Esta, abrange um quadro global de governação dos cuidados, de forma que o desenho, articulação e integração dos diferentes tipos de estruturas e processos tenham, também como critérios principais, uma prestação de excelência, de acordo com a melhor evidência existente e segundo níveis de responsabilidade.

Os impactos advindos da adoção de modelos de GC nos serviços de saúde e Enfermagem elevam a necessidade de, num futuro próximo, realizar estudos sobre esta temática e cruzar com os principais modelos de GC e os seus impactos a nível da qualidade e segurança dos cuidados prestados aos doentes, com o intuito de analisar e avaliar a sua pertinência e aplicabilidade em diferentes contextos.

Realçamos que nos artigos consultados não há referência ao eixo da auditoria clínica e da informação clínica, contudo, ressaltamos a pertinência de inclusão dos mesmos na GC hospitalar como indutores de mais-valias para as dimensões elencadas ao longo do artigo.

As limitações desta revisão podem estar relacionadas com a variedade de percepções sobre o tema investigado em função das particularidades da organização profissional de Enfermagem e da estrutura dos sistemas de saúde nos países de origem dos estudos, bem como a falta de experiência dos investigadores e o limite temporal.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Conceptualização, M.T.F., S.R., T.S., F.O. e R.G.; tratamento de dados, M.T.F., F.O. e R.G.; análise formal, M.T.F.; investigação, S.R. e T.S.; metodologia, M.T.F., S.R., T.S., F.O. e N.A.; supervisão, N.A.; validação, M.T.F., T.S. e N.A.; redação - preparação do rascunho original, M.T.F., T.S. e R.G.; redação – revisão e edição, M.T.F., S.R., T.S., F.O. e N.A.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não existir conflitos de interesse.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abd-El Aliem, S. M. F., & Abou Hashish, E. A. (2021). The relationship between transformational leadership practices of first-line nurse managers and nurses' organizational resilience and job involvement: A structural equation model. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 18(5), 273–282. <https://doi.org/10.1111/wvn.12535>

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0227.40383>

- Amaral, A., Jesus, É., & Roque, S. (2015). Estudo RN4Cast em Portugal: Ambientes de prática de enfermagem. *Revista Investigação em Enfermagem*, 26–44. <http://hdl.handle.net/10400.14/19776>
- Barden, A. M., Griffin, M. T., Donahue, M., & Fitzpatrick, J. J. (2011). Shared governance and empowerment in registered nurses working in a hospital setting. *Nursing Administration Quarterly*, 35(3), 212–218. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181ff3845>
- Braithwaite, J., & Travaglia, J. F. (2008). An overview of clinical governance policies, practices and initiatives. *Australian Health Review*, 32(1), 10–22. <https://doi.org/10.1071/AH080010>
- Brennan, D., & Wendt, L. (2021). Increasing quality and patient outcomes with staff engagement and shared governance. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 26(2), Manuscript 3. <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol26No02Man03>
- Biscaia Fraga, F. (2014). *Políticas e sistemas de saúde* [Trabalho académico]. Academia.edu. https://www.academia.edu/9895608/Pol%C3%ADticas_e_Sistemas_de_Sa%C3%BAde
- Carvalho, M. C., & Lucas, P. R. (2020). The effectiveness of the clinical nurse leader practice - systematic review. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(11), 57–64. <https://doi.org/10.29352/mill0211.06.00274>
- Forsdike, K., Murphy, T. A., & Hegarty, K. (2018). Supporting primary care nurses to work at an advanced level through changing practices' organisational governance. *Australian Journal of Primary Health*, 24(2), 171–176. <https://doi.org/10.1071/PY17120>
- Fraga, F. B. (2014). *Qualidade em saúde e governação clínica* [Curso de Extensão Universitária]. Academia.edu. <https://abrir.link/Dqwt>
- Guerra, M., Jesus, É., & Araújo, B. (2021). Liderança e participação do enfermeiro na governação hospitalar: Impacto na qualidade e segurança dos cuidados prestados – protocolo de scoping review. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 423–438. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10211>
- Kanninen, T., Häggman-Laitila, A., Tervo-Heikkinen, T., Hess, R. G., Robert, G., & Kvist, T. (2021). Professional governance in Finnish nursing – Measured by the Index of Professional Nursing Governance. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(1), 245–254. <https://doi.org/10.1111/scs.12983>
- Koroglu Kaba, N., & Ozturk, H. (2022). Nurses' perceptions of clinical governance climate. *Journal of Education and Research in Nursing*, 19(2), 198–207. <https://doi.org/10.5152/jern.2022.54289>
- Kutney-Lee, A., Germack, H., Hatfield, L., Kelly, S., Maguire, P., Dierkes, A., Del Guidice, M., & Aiken, L. H. (2016). Nurse engagement in shared governance and patient and nurse outcomes. *The Journal of Nursing Administration*, 46(11), 605–612. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000412>
- Leone, C. (2011). *Competências de gestão dos profissionais de saúde: Estudo das perceções dos directores executivos dos agrupamentos dos centros de saúde no contexto da reforma dos cuidados primários*. [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. RUN - Repositório da Universidade Nova. <https://run.unl.pt/handle/10362/7516>
- Melnyk, B. M., Fineout-Overholt, E., Stetler, C., & Allan, J. (2005). Outcomes and implementation strategies from the first U.S. evidence-based practice leadership summit. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 2(3), 113–121. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6787.2005.00020.x>
- Nishio, E. A., Lazarini, L. F., Salvador, M. E., & D'Innocenzo, M. (2021). Avaliação do modelo de gestão de enfermagem em hospitais gerenciados por organização social de saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(Supl. 5), e20200876. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0876>
- Ordem dos Enfermeiros. (2011). *Regulamento dos padrões de qualidade dos cuidados especializados em enfermagem à pessoa em situação crítica*. Ordem dos Enfermeiros. <https://abrir.link/UidHX>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pan, N., Luo, Y. Y., & Duan, Q. X. (2022). The influence of PDCA cycle management mode on the enthusiasm, efficiency, and teamwork ability of nurses. *BioMed Research International*, 2022, 9352735. <https://doi.org/10.1155/2022/9352735>
- Pierre, J., & Peters, G. (2000). *Governance, politics and the state*. St. Martin's Press.
- Segundo, J. (2018). *A satisfação do paciente como importante indicador de qualidade em saúde* [Dissertação de mestrado, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército]. <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/1243>
- Hu, X., Xiang, M., Yang, L., Zhuang, Y., Qu, Y., Wu, Q., Zhu, C., & Wang, X. (2021). Nursing councils' effectiveness and nurses' perceptions of shared governance in Chinese Magnet® and non-Magnet® hospitals: A cross-sectional study. *Nursing Economic\$, 39(6)*, 304–310. <https://doi.org/10.62116/NEC.2021.39.6.304>