



**A PERCEÇÃO DOS ENFERMEIROS EM RELAÇÃO AO SEU PAPEL GERENCIAL NO
ÂMBITO HOSPITALAR**
**PERCEPTION OF NURSES REGARDING THEIR MANAGERIAL ROLE IN THE HOSPITAL
CONTEXT**
**LA PERCEPCIÓN DE LOS ENFERMEROS EM RELACIÓN A SU PAPEL GERENCIAL EN EL ÁMBITO
HOSPITALARIO**

Anna Karolina Gomes Dias¹, Luana Vieira Toledo², Marilane de Oliveira Fani Amaro³, Andréia Guerra Siman⁴

RESUMO

Objetivo: compreender a percepção dos enfermeiros sobre o seu papel na função de gerente. **Método:** estudo descritivo, de abordagem qualitativa, com enfermeiros de um hospital de médio porte. As entrevistas foram realizadas com um roteiro semiestruturado e as informações submetidas à Técnica de Análise de conteúdo. **Resultados:** os dados foram agrupados em cinco categorias: perfil do enfermeiro; expressão e impressões sobre gerência de enfermagem no contexto hospitalar; compreensão sobre as competências gerenciais; dificuldades e interfaces do exercício profissional; e preparação profissional: certezas e desafios. Os sujeitos discorreram sobre seu cotidiano e sua atuação como gerente de enfermagem. **Conclusão:** identifica-se que os enfermeiros não possuem de forma clara o conhecimento acerca de suas competências gerenciais e de seu papel. **Descritores:** Administração de Serviços de Saúde; Enfermagem; Competência Profissional.

ABSTRACT

Objective: to understand the perception of nurses on their managerial role. **Method:** descriptive study with qualitative approach with nurses of a medium-sized hospital. Interviews were carried out with a semi-structured script and the information was submitted to the Content Analysis Technique. **Results:** data were grouped into five categories: nurse profile, nursing management expression and impressions in the hospital context; understanding of managerial competencies; difficulties and interfaces of professional practice; and professional preparation: certainties and challenges. The subjects discussed their daily life and their role as nursing manager. **Conclusion:** we identified that nurses do not clearly possess knowledge about their managerial competencies and their role. **Descriptors:** Health Services Administration; Nursing; Professional Competence.

RESUMEN

Objetivo: comprender la percepción de los enfermeros sobre su papel en la función de gerente. **Método:** estudio descriptivo, de enfoque cualitativo, con enfermeros de un hospital de medio porte. Las entrevistas fueron realizadas con una guía semi-estructurada y las informaciones sometidas a la Técnica de Análisis de contenido. **Resultados:** los datos fueron agrupados en cinco categorías: perfil del enfermero; expresión e impresiones sobre gerencia de enfermería en el contexto hospitalario; comprensión sobre las competencias gerenciales; dificultades e interfaces del ejercicio profesional; y preparación profesional: certezas y desafíos. Los sujetos han discutido sobre su cotidiano y su actuación como gerente de enfermería. **Conclusión:** se identifica que los enfermeros no poseen de forma clara el conocimiento acerca de sus competencias gerenciales y de su papel. **Descriptor:** Administración de los Servicios de Salud; Enfermería; Competencia Profesional.

¹Acadêmica de Enfermagem, Departamento de Medicina e Enfermagem, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. E-mail: annakarolinagdias@gmail.com; ²Enfermeira, Mestre em Saúde Coletiva, Professora Assistente I do Departamento de Medicina e Enfermagem, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. E-mail: luana.enfer@bol.com.br; ³Enfermeira, Doutora em Biologia Celular e Estrutural, Professora Adjunto II do Departamento de Medicina e Enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. E-mail: marilaneamaro@yahoo.com.br; ⁴Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Professora Assistente I do Departamento de Medicina e Enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. E-mail: ago.80@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e diversificado. Novas tecnologias e pesquisas científicas surgem a todo tempo e modificam o processo e a dinâmica das organizações de saúde. Os profissionais necessitam aprimorar a qualidade e a excelência dos serviços prestados a fim de assegurar o mais integral e efetivo cuidado no cotidiano do seu trabalho. A enfermagem se insere nesse contexto, tendo como desafio a complexidade, que envolve o processo de trabalho na área de saúde. Tal fato ocorre porque o setor engloba diversos profissionais, usuários, tecnologias, relações sociais e interpessoais, formas de organização do trabalho e dos espaços.¹

Tendo em vista as novas exigências da sociedade e do mercado de trabalho, é de fundamental importância a preparação dos profissionais que atuam na área da saúde para que respondam efetivamente às demandas encontradas ao longo do exercício profissional. Diante disso, os cursos de graduação, respaldados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), procuram qualificar os profissionais da saúde para o desenvolvimento de competências e habilidades consideradas essenciais à sua formação, a saber: atenção à saúde, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, comunicação, educação permanente, administração e gerenciamento.²

Apesar das exigências observadas no mundo contemporâneo, a associação entre as áreas de enfermagem e administração não é uma considerada como uma relação recente, mas iniciada desde os primórdios do estabelecimento da profissão, marcada pela necessidade de organizar as instituições de saúde, sobretudo os hospitais. Em sua dimensão prática, o saber administrativo institucionalizou-se com a formação das primeiras alunas da Escola Nightingale, que buscava suprir a demanda de enfermeiras diplomadas para fundarem novas escolas, ao serem treinadas para o cargo de superintendente. A formação diferenciada as disciplinava para ocuparem a chefia de enfermarias e a superintendência de hospitais.³

A partir da análise sobre o conteúdo da lei que regulamenta o exercício profissional da enfermagem, entende-se que a prática da gerência em enfermagem nas instituições de saúde é considerada como uma atribuição privativa do enfermeiro. A referida lei dispõe em seu décimo primeiro artigo que compete ao profissional enfermeiro exercer a direção

do órgão de enfermagem, organização e direção do serviço de enfermagem.⁴

Percebe-se que a Administração é tida como uma área da ciência que embasa a gerência de enfermagem que, por sua vez, compreende-se como prática coletiva entre cliente e trabalhador de saúde e sujeitos sociais em ação.⁵ O enfermeiro é um profissional que está diretamente ligado a uma equipe multidisciplinar, considerado como um elo entre os vários campos existentes dentro de uma instituição, atuando tanto em funções administrativas quanto no cuidado ao cliente e à sua família.⁶

Vale ressaltar que, apesar de construir na sua formação acadêmica conhecimentos acerca do processo gerencial e ter o respaldo legal para atuar nesta função, o enfermeiro ainda vivencia conflitos e incertezas no decorrer da sua atuação ocupacional. Isto se dá pelo fato dele incorporar funções gerenciais ao seu trabalho, que, somando-se às demais atribuições, gera uma dicotomia entre o que se espera do profissional, na visão dos teóricos de enfermagem, e o que se verifica em seu cotidiano nas instituições de saúde.⁷

Para o desempenho da função gerencial em enfermagem são desenvolvidas ações de gerência dos diferentes setores do hospital, que consistem no planejamento, previsão, provisão e controle de recursos materiais e humanos para o funcionamento do serviço. Além disso, inclui-se também a gerência do cuidado, envolvendo ações de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão, orientação e motivação da equipe.⁸

Considera-se a divisão entre gerência do cuidado e da unidade apenas como uma divisão didática, uma vez que, na prática, ambas devem estar associadas e serem complementares. O enfermeiro ao gerenciar os diferentes tipos de recursos deve estar voltado para o processo assistencial, não perdendo de vista a qualidade da assistência prestada.

Nesse contexto, entendendo a função gerencial como parte do processo de trabalho do enfermeiro, relacionada à qualidade do cuidado prestado, e compreendendo as singularidades que permeiam essa função, surgem as questões centrais deste estudo, a saber: Qual é o papel do enfermeiro na função de gerente? Quais as competências gerenciais necessárias para desenvolver essa função? Portanto, o presente artigo apresenta a percepção da função gerencial sob a ótica dos enfermeiros no âmbito hospitalar.

OBJETIVO

- Compreender a percepção dos enfermeiros sobre o seu papel na função de gerente.

MÉTODO

Estudo descritivo, de abordagem qualitativa.⁹ O cenário da pesquisa consistiu em um hospital de médio porte da Zona da Mata mineira, considerado como associação civil de direito privado, de caráter assistencial, sem fins lucrativos, cuja finalidade precípua é a prestação de assistência médico-hospitalar. Esse hospital, credenciado em outubro de 2013 como hospital de ensino, é considerado como referência Macrorregional para os atendimentos às gestantes de alto risco e

Categoria	Quantitativo
Enfermeiro Coordenador (EC)	04
Enfermeiro Supervisor (ES)	18
Total	22

Figura 1. Número de profissionais enfermeiros segundo a categoria em uma instituição hospitalar da Zona da Mata, Viçosa, 2014.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram considerados como enfermeiros coordenadores (EC) os que desempenham função de coordenação de setores, incluindo-se a Responsável Técnica da instituição. Os demais enfermeiros do hospital foram classificados como Enfermeiros Supervisores (ES), uma vez que são tidos como peças de ligação entre os coordenadores e os técnicos de enfermagem.¹⁰

A coleta de dados foi realizada no período de julho a agosto de 2014, por meio de entrevistas, utilizando-se um roteiro semiestruturado, agendadas previamente com os sujeitos. O conteúdo das entrevistas permitiu aos participantes a livre expressão sobre o conceito e a importância das competências gerenciais do enfermeiro, o seu papel e as atividades cotidianas, além da sua experiência mediante o exercício dessa função.

Após o consentimento dos sujeitos, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Lawrence Bardin (2011)¹¹, que propõe uma sequência para análise baseada nas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, inicialmente foi realizada uma leitura flutuante e exaustiva das questões das entrevistas de forma a haver uma familiarização com o texto e obter uma compreensão sobre o que o sujeito buscava transmitir. Em seguida, foi realizada a seleção

Microrregional para os atendimentos em situações de urgência e emergência.

Como sujeitos deste estudo, considerou-se a totalidade dos enfermeiros que trabalhavam no hospital no momento da coleta de dados, representada por 24 enfermeiros. Utilizou-se como condição a presença do vínculo profissional do enfermeiro com a instituição e o fato de aceitarem participar da pesquisa a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A amostra do estudo foi composta por 22 enfermeiros, pois, na ocasião do convite para participar da pesquisa, um profissional estava de férias e o outro se recusou a participar, não sendo, portanto, computados na amostra. A Tabela 1 identifica o quantitativo e a categoria dos enfermeiros que compõe a amostra do estudo.

temática, a qual consiste em identificar os núcleos de sentido ou elementos semanticamente semelhantes para posterior categorização.¹¹

A pesquisa foi desenvolvida respeitando os aspectos éticos conforme a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, sendo submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa e do CEP cenário de pesquisa, sendo aprovada sob o registro CAAE 31346414 60005153. Antes do início das entrevistas, todos os sujeitos foram esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa e assinaram um TCLE. Para preservar a privacidade e o anonimato, os participantes foram identificados pelas siglas EC e ES seguidas do numeral arábico.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

◆ Perfil dos enfermeiros

A partir da análise dos dados, traçou-se o perfil dos sujeitos da pesquisa, sendo possível observar o predomínio de enfermeiros do sexo feminino, totalizando 81,8% (18); enquanto os do sexo masculino representam apenas 18,2% (04). A idade dos profissionais variou entre 24 e 57 anos, com uma média de 33,5 anos. Em relação ao tempo de formação, houve uma ampla variação de 06 meses a 23 anos, com uma média de 5,2 anos. O tempo de exercício de coordenação dos setores teve uma média de 2,9 anos, com a variação de 20 dias a 10

Dias AKG, Toledo LV, Amaro MOF et al.

anos, dentro de um setor. Vale ressaltar que 54,5% desses profissionais estão no setor a menos de um ano, o que demonstra uma alta rotatividade dos profissionais dessa instituição. Essa rotatividade pode ser considerada como um ponto negativo para o gerenciamento do serviço de enfermagem, uma vez que a coordenação de um setor exige do profissional um período para identificação e planejamento das ações a curto, médio e longo prazo, sendo necessária a continuidade das ações.

Da totalidade da amostra, 18,2% (04) possuem outro emprego além do vínculo trabalhista na instituição hospitalar estudada, variando desde o trabalho em outros níveis de atenção à saúde até mesmo em outras instituições hospitalares. O regime de plantões de 12/36h é considerado como a jornada de trabalho da maioria dos enfermeiros, estando presente em 54,5% (12)

A percepção dos enfermeiros em relação ao...

das entrevistas, enquanto o regime diarista de oito horas semanais de segunda a sexta-feira faz parte da realidade de 45,4% dos profissionais entrevistados.

Quanto à preparação profissional, incluindo-se a busca por cursos de pós-graduação, especialização, mestrado e doutorado, a amostra apresenta que apenas 9,0% (02) possuem alguma especialização na área de gestão. Embora a formação na área, principalmente para os que têm pós-graduação, possa influenciar no desempenho satisfatório das atividades, nenhum indivíduo que compõe a amostra apresentou título de mestre ou doutor. Destaca-se que 31,8% dos indivíduos possuem especialização em Saúde Pública, embora atuem no setor hospitalar, e 27,3% do total de enfermeiros possuem mais de uma especialização conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 1. Quantitativo de profissionais que possuem curso de especialização em uma instituição hospitalar da Zona da Mata (2014)

Especialização	Nº de Profissionais
UTI	4
Gestão Hospitalar	2
Obstetrícia e ginecologia	1
Enfermagem do trabalho	3
Saúde Pública	7
Urgência e Emergência	1
CTI adulto e neonatal	3
Neonatologia	1
Saúde Mental	1
Sem Especialização	5

◆ Expressão e impressões sobre gerência de enfermagem no contexto hospitalar

O gerente de enfermagem é o responsável por coordenar o serviço de enfermagem e tomar decisões a fim de garantir uma assistência de qualidade. A partir das falas dos sujeitos, evidencia-se que esse processo perpassa sobre ações da prática, compreendendo ações diretamente ligadas à gerência do cuidado e também ações de cunho administrativo.¹²⁻¹³

Gerência em enfermagem é um cargo de coordenação e definem metas, protocolos, rotinas. Serve para dar andamento ao serviço [...] é programar o período de enfermagem, estar atento aos treinamentos que devem ser feitos, às rotinas que tem que ser instaladas, à equipe[...] se está andando entrosada, identificar os problemas do dia a dia e saber atuar em cima desses problemas. (EC1)

É você atuar de forma coordenada com a sua equipe, conseguindo visualizar os problemas que o seu setor possa te trazer e dá soluções para eles [...] é você conseguir desenvolver um olhar diferenciado. (ES10)

O gerente de enfermagem é responsável não só pela equipe de enfermagem como um todo[...] ele é responsável por todo o funcionamento do setor. Além de ser responsável por treinar as meninas e fazer escalas, eu tenho que saber como que tá funcionando o setor. Então é[...] o material que precisa fazer manutenção, prevenção, avaliar algum material novo. (EC2)

Outro aspecto identificado nas entrevistas foi o enfoque de complementaridade e interdependência das dimensões do assistir e gerenciar que compõem o processo de trabalho do enfermeiro. Considerando o cuidado como o marco norteador das ações de enfermagem, admite-se que o foco das atividades gerenciais desenvolvidas por esses profissionais será a qualidade da assistência prestada.¹⁴

[...]quando a gente forma, a gente pensa muito em exercer a enfermagem como cuidar. E hoje o mercado está exigindo um administrador como profissional. O profissional não pode ser aquele que apenas tem a visão de cuidador, ele tem que ter a visão de administrador, aquele que gere todo o serviço, aquele que também ajuda a comprar, ajuda a modificar o seu setor, que

Dias AKG, Toledo LV, Amaro MOF et al.

dá ideia, desde a mudança do armário, da estrutura, da aquisição de materiais, equipamentos. (ES 8)

Pra mim a gerencia começa com dois sentidos: que é o administrar e a parte assistencial. [...]E a importância disso é muito grande, pois reflete na qualidade[...] para melhora da saúde. (ES17)

O cuidado como norteador da gerência e parte do trabalho em saúde nos remete ao trabalho vivo em ato, considerado como a produção realizada por meio de um trabalho consumido no momento em que é produzido¹⁵. O trabalho vivo em ato na saúde se expressa como processo de produção de relações intercessoras, o encontro do profissional com o usuário, o que também representa as necessidades de saúde.

O trabalho em saúde possui características distintas, envolvendo ações de cunho assistencial, educativas, administrativas e também investigativas. Todavia, essa divisão é apenas instrutiva e essas ações possuem como características fundamentais a complementaridade e interdependência, entretanto essa integração de práticas quando não planejadas gera, muitas vezes, uma sobrecarga para o enfermeiro¹⁶⁻⁷, conforme observado em uma das falas dos entrevistados:

Então, aqui é muito complicado porque acaba que a gente não faz nem a gerência e nem a assistência porque são muitos setores que a gente toma conta. À noite, eu fico na feminina, masculina, pediatria, apartamento, então acaba que a parte da

A percepção dos enfermeiros em relação ao...

gerência fica meio de lado, a da assistência a gente vai tentando dar uma pincelada em tudo para no fim dar conta. Eu acredito que a parte da gerência mesmo é feita pela Responsável Técnica da instituição, que é a escala, por exemplo[...] é a RT que faz[...] e fica por aí mesmo, a gente vai tentando levar. (ES11)

Os profissionais de enfermagem entrevistados apresentam uma incongruência em relação ao reconhecimento do seu papel e da sua atuação. O processo de identificação é dinâmico, sendo formado e transformado a partir das atividades e relacionamentos ocorridos dentro e fora das organizações¹⁸. O enfermeiro em sua formação básica de graduação tem o gerenciamento e a assistência como parte da sua atividade cotidiana, independente da hierarquia imposta na instituição e do papel do responsável técnico.

◆ Compressão sobre as competências gerenciais

O conceito de competência contempla um saber agir responsável, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional determinado.¹²

O COREN de São Paulo no ano de 2009 lançou o “Projeto Competência” que discorre sobre as principais competências que o enfermeiro deve possuir para desempenhar sua função de forma eficiente e eficaz, respaldado pelas DCN. O Quadro 1 apresenta tais competências e a sua conceitualização.¹²

Competência	Conceito
Liderança	Capacidade de influenciar pessoas, de forma a atingir ou superar os objetivos propostos pela instituição, investindo no desenvolvimento profissional e respeitando as diversidades.
Comunicação	Capacidade de usar o processo pelo qual ocorre a interação interpessoal no compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências, ideias e emoções expressas de maneira verbal, não verbal e para verbal.
Tomada de Decisão	Capacidade de desenvolver um processo de escolha da melhor alternativa dentre as existentes para a solução adequada das situações e condições surgidas no dia a dia de trabalho, baseada em conhecimentos e práticas, considerando limites e riscos.
Negociação	Capacidade de alcançar os resultados desejados nas relações entre partes, com o uso da premissa do consenso e do conhecimento dos fatos, permeados pelos preceitos éticos, legais e técnico-científicos.
Trabalho em equipe	Capacidade de desenvolver a habilidade de interagir com um grupo de pessoas, articulando ações para alcançar objetivos comuns, respeitando os limites, necessidades e diferenças individuais.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas de forma cordial, empática e profissional, proporcionando ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades.
Flexibilidade	Capacidade de se adaptar a mudanças, ser receptivo a críticas e sugestões, rever conceitos, mantendo o foco nos objetivos institucionais e preservando seus valores profissionais.
Empreendedorismo	Capacidade de desenvolver habilidades para gerir e aproveitar oportunidade de negócio, inventar e melhorar processos, de forma isolada ou na empresa em que trabalha.
Criatividade	Capacidade de desenvolver ideias inovadoras na agregação de valor ao negócio, transformando-as em ações facilitadoras das atividades cotidianas.
Visão Sistêmica	Capacidade de compreender a instituição como um todo e a relação existente entre as partes que a compõem.

Planejamento e Organização	Capacidade de planejar, organizar e priorizar as atividades a serem desenvolvidas, nos âmbitos estratégico, tático e operacional da instituição, conduzindo as ações de modo a favorecer a continuidade dos processos de trabalho e desempenho da equipe.
----------------------------	---

Figura 2. Competências gerenciais

Fonte: COREN - SP. Julho, 2009. Disponível em: [http://inter.coren-](http://inter.coren-sp.gov.br/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf)

[sp.gov.br/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf](http://inter.coren-sp.gov.br/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf). Acesso em 20/08/2014.

Nos depoimentos dos entrevistados, é possível verificar alguns desses aspectos, como o “trabalho em equipe” e a “tomada de decisão”, contudo, percebe-se que a maioria desses profissionais desconhece as competências necessárias para desenvolver o gerenciamento no seu processo de trabalho.

Liderança, principalmente[...] é[...] acho que paciência, porque a gente é enfermeiro e a gente está dentro de um hospital, e a gente vê muita coisa. É[...] tem que saber trabalhar em equipe, não lembro, assim de cabeça[...] mas tem muita coisa se a gente for parar pra pensar.(ES4)

Tem que ter experiência, tem que ter conhecimento, tem que ter paciência e tem que ter espírito de liderança. (EC1)

Bom, a primeira coisa é ter conhecimento científico associado a prática, ser líder, não só ser gerente, mas ser líder[...] porque às vezes você é ser o chefe é meio complicado[...] você tem que andar junto com a equipe. Tem que mostrar pra eles, ganhar confiança do técnico, porque a partir do momento que você mostra para ele que você sabe[...] você tem a confiança deles [...]. (ES9)

Eu consigo trabalhar muito bem com os meninos através da amizade. Por eles gostarem de mim e eu deles[...] Eles fazem questão de fazer bem feito. Para não ter nenhum problema para mim e nem para eles. Então, eu acredito que o companheirismo é essencial na enfermagem. A palavra equipe aqui é muito forte!(ES12)

Liderança, saber ouvir, paciência, educação. Porque a gente lida com vários tipos de pessoas, com várias situações, né?! Principalmente aqui no ambulatório, porque aqui a gente faz o papel de psicólogo, de assistente social[...] e assim a gente lida com tudo desde o físico até o humano.(ES17)
É[...] tem que ser firme, saber trabalhar em equipe, ter tomada de decisões.(ES18).

O termo competência transmite a ideia de algo dinâmico, portanto o seu próprio conceito não consiste em algo acabado, mas sim em um processo em construção¹². Neste contexto, os profissionais passam a compreender e desdobrar essas habilidades e atitudes no decorrer do seu exercício profissional, a partir dos desafios que surgem vinculados à execução da gerência. O desenvolvimento das competências exige um aprendizado contínuo, destacando-se a importância da preparação e busca constante de aperfeiçoamento dos profissionais.

O termo liderança esteve presente em 77,3% das entrevistas, o que pode ser entendido de forma positiva, ao passo que a liderança é considerada como uma característica essencial para o gerenciamento em enfermagem e inseparável da gerência do cuidado. A pluralidade de ações que permeiam o cotidiano dos enfermeiros exige o desenvolvimento da competência da liderança, a fim de gerenciar o cuidado, atendendo às necessidades da instituição, da equipe e da clientela atendida. Pois, é por meio dessa liderança que se desenvolve uma boa gerência.²⁰

Bom, a primeira questão é o líder[...] é difícil isso[...] ser líder, saber liderar, porque você tem que ter uma postura, responsabilidade, respeito[...] acho que tudo isso vai fazer com que você tenha um progresso de seu trabalho. (ES6)

Eu acho que ele tem que saber ser líder, saber ser líder é essencial, porque para mim, você liderar é muito diferente de você mandar[...] tem uma grande diferença! Porque o enfermeiro que é líder, ele é líder. Ele sabe acolher a equipe toda na mão, ele sabe tomar todas as decisões. (ES16)

Ao serem questionados sobre a preparação para o exercício da liderança, muitos entrevistados revelaram a diferença existente entre a graduação e a prática do cotidiano. Discorreram sobre a menor ênfase dada para a parte gerencial, sendo priorizadas as atividades e habilidades a partir da realização de procedimentos técnicos. Romper essa dicotomia entre a assistência e a gerência constitui-se como um desafio para os docentes em Enfermagem, os quais devem ser capazes de gerar no aluno uma maior mobilização e articulação entre a visão assistencial e gerencial.¹²

A competência de planejamento compreendida como uma forma de pensar ações, organizar, alcançar resultados e efetivar metas estabelecidas²¹ foi abordada na entrevista com os profissionais e considerada como inexistente. Pode-se perceber que as resoluções e os problemas são tratados de forma pontual e imediata, não sendo realizado nenhum planejamento.

Vai de acordo com as demandas dos pacientes que estiverem internados. (ES4)

Normalmente eu assumo o plantão, se tem alguma intercorrência eu resolvo primeiro, se não, normalmente eu resolvo as rotinas do setor, alguma coisa administrativa[...]

Dias AKG, Toledo LV, Amaro MOF et al.

A percepção dos enfermeiros em relação ao...

transferência, documento para ser montado[...] (ES8)

Então, é muito (risos)[...] não tem um padrão não. Depende muito do dia. Normalmente assim[...] se tem algum paciente admitido, você vai fazer as evoluções de enfermagem, agora aqui no setor está implantando a SAE [Sistematização da Assistência em Enfermagem], você vai identificar, você vai registrar[...] Se tiver muito tranquilo, aí você tem tempo de conferir carrinho, de olhar os armários, data de validade, você tem tempo de fazer a evolução direito, de conferir prontuário, fazer auditoria dos prontuários. (ES10)

Aqui depende muito da demanda. (ES13)

A ausência de um planejamento prévio e as resoluções das demandas de forma pontual podem ser vistas como aspectos negativos, uma vez que a não previsão das ações afeta diretamente a assistência e impossibilita a prevenção de problemas. O planejamento é um instrumento de gestão e é uma ação da gerência do cuidado que ocorre por meio de um exercício contínuo de fazer escolhas e elaborar planos para realizar ou colocar uma determinada ação em prática.²¹⁻²²

◆ Dificuldades e Interfaces do Exercício Profissional

Na atualidade, há uma dificuldade relacionada em adequar o quantitativo de profissionais com a atual demanda do serviço nas instituições hospitalares. As justificativas para a não adequação se embasam na questão orçamentária, relacionando-se aos gastos com a saúde e isso pode ser verificado nas falas dos entrevistados.²³⁻²⁴

A quantidade de profissionais (técnicos e enfermeiros) está muito aquém do que deveria e, assim, a administração não quer entender que o trabalho fica deficiente pela falta de funcionários e acaba ficando difícil. (EC1)

Hoje a maior dificuldade minha é a falta de mão de obra qualificada, os técnicos[...]Falta de profissionais também, pois o número não é suficiente[...] e a qualificação deles[...] Porque há uma rotatividade muito grande, porque as vezes o salário não é dos melhores, então, gera rotatividade e causa danos ao rendimento dos enfermeiros. (ES9)

Acredito que a verba que venha do SUS não seja suficiente, então o número de funcionários é muito pouco. (ES12)

Faltam médicos especialistas e mais médicos experientes também[...] Porque tem muito médico inexperiente aí eles simplesmente ficam na dúvida [...]Jeu ai pego, e chamo o medico do CTI, porque eu não posso ficar na dúvida na hora de fazer tal medicação [...]. (EC 2)

Constata-se um trabalho marcado não só pela ausência quantitativa mas também qualitativa quanto à categoria profissional. Entretanto, é um trabalho marcado pela alta responsabilidade e atribuições individuais e coletivas. Soma-se a isso o sentimento de frustração relatado por muitos profissionais em relação ao reconhecimento e autonomia:

A dificuldade nossa é fazer com que o nosso trabalho seja reconhecido, que a administração, a coordenação nossa e a coordenação dos médicos, reconheçam a gente, a nossa dedicação como enfermeiro. (EC1)

Eu acho que autonomia, o enfermeiro hoje, não só aqui, mas acredito que em qualquer lugar, ele tem muito pouca autonomia. Entendeu? E não era para ser assim, porque nós somos competentes, a gente estuda para isso. (ES16)

Falta de respeito de outros profissionais[...](EC1)

Nesse cenário, a deficiência de recursos humanos deve ser considerada de forma isolada da questão dos recursos materiais. Ao contrário do que se pensa sobre os hospitais públicos e filantrópicos, os entrevistados relataram que não há falta de recursos materiais na instituição hospitalar estudada.

Recursos materiais não faltam! Até mesmo curativos que são bem caros a gente consegue pedir. (ES12)

Tudo a mil maravilhas[...] tudo tranquilo. Não tenho dificuldades nenhuma. A RT é muito boa. (ES3)

Além disso, não foi identificado qualquer tipo de conflito ou descontentamento referente ao responsável técnico, à equipe de enfermagem e à hierarquia da instituição hospitalar, o que demonstrar existir um trabalho em equipe, baseado na liberdade e na boa relação entre esses indivíduos.

Eu nunca tive problemas com essa questão hierárquica, RT, não tenho problema com isso não. Com a RT? Nossa! Muito bom! Ela já trabalhava no hospital, já algum tempo, ela é ótima, então não tenho problema não. (ES 10)

É muito bom o relacionamento aqui[...] as meninas [técnicas de enfermagem] têm a liberdade de chegar e falar se tá precisando de alguma coisa[...] se tem alguma coisa errada. (ES5)

Acredita-se que esse ambiente pode ser considerado favorável para o exercício da gerência em enfermagem, tomando-se por base o estabelecimento de um bom relacionamento entre os profissionais. O organograma da instituição e as relações interpessoais entre os profissionais interferem diretamente no trabalho desenvolvido pelos enfermeiros, assim como na assistência prestada aos pacientes.

◆ Preparação profissional: certezas e desafios

Exercer o papel gerencial é um desafio que exige do profissional de saúde uma preparação e um empenho contínuo no seu cotidiano. Ao serem indagados sobre a convicção de exercer o cargo, 95,4% afirmaram que sim e 76,2% destes destacaram que, embora se sintam preparados, desejam investir mais em sua carreira a partir de cursos de especializações e afirmam que sentem falta de apoio institucional para esse aperfeiçoamento.¹²

Tranquilo. Eu tô preparado. Sabe por quê? Porque durante quinze anos eu mexi com enfermagem, e eu sempre gostei de ser metódico e fazer a coisa bem feita. Mesmo que eu não pare um minuto, eu sei que sete horas da manha eu vou entregar o meu plantão decente. (ES8)

Olha, me sinto, mas acho que posso melhorar ainda. Quero fazer especialização. (ES13)

Preparada? Eu acho que ainda falta! Eu amo tanto a profissão, mas tanto que eu queria fazer mais[...] Sabe, eu queria ter feito uma especialização pra dá melhor assistência. Você precisa aprender mais, tem coisas novas, todo dia aparece uma doença diferente, um medicamento diferente, uma forma diferente de assistência[...] Eu sinto muito falta disso e isso não é ofertado [...] Nós não somos valorizados como mão de obra. Falta de reconhecimento do profissional. É o desafio nosso. (ES17)

Sabe-se que com a globalização e o avanço das pesquisas, a busca de conhecimento e preparação profissional se torna um processo inerente na carreira de um indivíduo. Um caminho para isso é a educação continuada, definida como um conjunto de práticas direcionadas a promover oportunidades de desenvolvimento para o funcionário com a finalidade de ajudá-lo a atuar de forma efetiva e eficaz em suas atividades institucionais, além de propiciar constante troca de experiências, envolvendo toda a equipe e a organização em que está inserida. O profissional também busca preparação em um ambiente exterior ao seu local de trabalho através de palestras, congressos e outras estratégias englobadas no processo de educação continuada.²⁴⁻²⁵

Independente da maneira que se busca acesso às novas informações e ao aprimoramento profissional, o incentivo da instituição se faz fundamental para que os enfermeiros se preparem melhor para exercer suas atividades, conferindo a eles mais segurança e respaldo científico, aprimorando, dessa forma, a assistência prestada.

CONCLUSÃO

O enfermeiro lida em seu cotidiano com muitos desafios relacionados à prestação de uma assistência de qualidade, além de desenvolver ações gerenciais de como conseguir organizar o serviço e liderar sua equipe. A atuação como gerente se faz uma ferramenta indispensável e de extrema importância em suas atividades diárias, pois permite o desenvolvimento de ações que resultam em um cuidado holístico aos indivíduos assistidos.

Identifica-se que os enfermeiros não possuem, de forma clara, o conhecimento acerca de suas competências gerenciais e do seu papel. Apesar disso, o termo liderança obteve destaque durante as falas dos entrevistados quando questionados sobre as competências necessárias no desenvolvimento do papel gerencial.

Entre os desafios encontrados na gerência do serviço de enfermagem, a falta de recursos humanos foi destaque na categoria, associada à questão da preparação profissional, visto que, embora alguns sujeitos se considerassem preparados para exercer a função gerencial, muitos apontaram o desejo de realizarem cursos de especialização e atualização, destacando-se como obstáculo a falta de apoio da instituição.

Uma limitação deste estudo é a retratação de uma única realidade. Assim, não se pode generalizar os resultados obtidos. Entretanto, acredita-se que a partir de diferentes leituras individualizadas seja possível comparar os distintos universos que permeiam a prática da enfermagem e propor ações efetivas e eficazes.

REFERÊNCIAS

1. Fiorentin KB. A gerência de enfermagem e seus desafios de gestão [monografia]. Nova Friburgo NF: Centro Universitário Feevale; 2008.
2. Brasil. Ministério da educação. Parecer CNE/CES 1133/2001. Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em enfermagem, medicina e nutrição [Internet]. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. 2001 oct 3 [cited 2014 Aug 20]. Available from: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/ces1133.pdf>
3. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto contexto - enferm [Internet]. 2006 Set [cited 2017 Abr 17];15(3):492-9. Available from: www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15

Dias AKG, Toledo LV, Amaro MOF et al.

A percepção dos enfermeiros em relação ao...

4. Brasil. Lei nº 7498 de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências [Internet]. Brasília, DF;1986. [cited 2014 Aug 20]. Available from: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm
5. Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. Texto contexto - enferm [Internet]. 2011 [cited 2017 Apr 17]; 20(spe): 131-7. Available from: www.scielo.br/pdf/tce/v20nspe/v20nspe17
6. Martins EG, Sanna MC. A produção científica sobre administração em enfermagem no Brasil no período de 1947 a 1972. Rev. bras. enferm [Internet]. 2005 [cited 2017 Apr 17]; 58(2):235-9. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000200022&lng=en
7. Seixas APR, Silva E, Sauthier M. A importância do enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem no centro de terapia intensiva [Internet]. In: Congresso Brasileiro de Enfermagem. Anais do 9º Congresso Brasileiro Enfermagem 2009 [cited 2015 May 17]. Available from: <http://189.75.118.68/cbconf/sistemainscricoes/arquivosTrabalhos/0021.pdf>
8. Segui MLH. Análise da atuação das enfermeiras em um modelo gerencial de unidades funcionais [dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná UFPR; 2010.
9. Minayo MCS. O desafio dos conhecimentos: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo- Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO;2010.
10. Weber L, Grisci CLI. Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias Intermediárias em contexto hospitalar. Cadernos Ebape. Br 2010. 8(1):54-70.
11. Bardin L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70; 2011.
12. Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de Administração aplicada à Enfermagem. Texto contexto - enferm [Internet]. 2009 [cited 2017 Apr 17];18(2):321-9. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072009000200016&lng=en
13. Christovam BP, Porto IS, Oliveira DC. Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a construção de um conceito. Rev esc enferm USP [Internet]. 2012 [cited 2017 Apr 17]; 46(3):734-41. Available from:
14. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. Rev Texto Contexto Enferm [Internet]. 2009 [cited 2017 Apr 17]; 18(2): 258-65. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08>
15. Merhy EE, Franco JB. Trabalho em Saúde. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, organizadora. Dicionário da Educação Profissional em Saúde [Internet]. 2006. [cited 2014 Nov 20]. Available from: http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Trabalho_em_Saude_ts.pdf
16. Santos JLG, Garlet ER, Lima MADS. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. Rev Gaucha Enf. 2009; 30 (3):525-32.
17. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Rev. esc. enferm. USP [Internet]. 2012 [cited 2017 Apr 17];46(3):727-33. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300027&lng=en
18. Helal DH, Garcia FC, Honorio LC. Relações de poder e trabalho no Brasil Contemporâneo. Curitiba, Brasil: Juruá,2010.
19. COREN (SP). Projeto Competências COREN SP. 2009.[internet] [cited 2014 Aug 20]. Available from: http://inter.coren-sp.gov.br/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf
20. Santos MC, Bernardes A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. Rev. Gaúcha Enferm [Internet]. 2010 [cited 2017 Apr 17];31(2): 359-6. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472010000200022&lng=en
21. Lazoni GMM, Lino MM, Luzardo AR, Meirelles BHS. Planejamento em Enfermagem e Saúde: uma revisão integrativa da literatura. Rev. enferm. UERJ [Internet] 2009. [cited 2015 Mai 5]; 17(3):430-5. Available from: <http://www.facenf.uerj.br/v17n3/v17n3a23.pdf>
22. Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. Rev bras enferm [Internet]. 2013 [cited 2017 Apr 17];66(2):257-63. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672013000200016&lng=en

Dias AKG, Toledo LV, Amaro MOF et al.

A percepção dos enfermeiros em relação ao...

23. Schmidt DRC, Dantas RAS, Marziale MHP, Laus AM. Estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem do bloco cirúrgico. Texto contexto - enferm [Internet]. 2009 [cited 2017 Apr 17];18(2):330-7. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072009000200017&lng=en
24. Magalhães AMM, Riboldi CO, Dall'Agnol CM. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. Rev. bras. enferm [Internet]. 2009 [cited 2017 Apr 17];62(4):608-12. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000400020&lng=en
25. Souza RCR, Soares E, Souza IAG, Oliveira JC, Salles RS, Cordeiro, CEM. Educação permanente em enfermagem e a interface com a ouvidoria hospitalar. Revista Rene [Internet]. 2010 [cited 2017 Apr 17];11(4):85-94. Available from: http://www.revistarene.ufc.br/vol11n4_pdf/a09v11n4.pdf
26. Lazzari DD, Schmidt N, Jung W. Educação continuada em unidade de terapia intensiva na percepção das enfermeiras. Revista Enferm UFSM [Internet]. 2012 [cited 2017 Apr 17];2(1):88-96. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/4592/3130>

Submissão: 19/02/2016

Aceito: 14/04/2017

Publicado: 15/05/2017

Correspondência

Marilane de Oliveira Fani Amaro
Rua Padre José Francisco da Silva, 245
Bairro Santa Clara
CEP: 36570-000 – Viçosa (MG), Brasil