

Os Desafios do Enfermeiro Gestor nos Serviços em Saúde

The Role and Challenges of the Nurse Manager in the Health Services

Patrícia Lippi da Cruz¹, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz^{2,3}, Anderson Sena Barnabé³, Sérgio Ulices Lages da Fonseca¹, Armindo Aparecido Evengelista¹, André Luiz Ramos¹, João Victor Fornari^{1,3}, Demétrius Paiva Arçari^{1,3}.

¹Departamento de Pós-graduação Lato Sensu – Universidade Nove de Julho (UNINOVE). ²Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão em Sistemas de Saúde – UNINOVE. ³Departamento de Saúde – UNINOVE.

RESUMO

Introdução: Para atuar na gestão, o enfermeiro estuda conteúdos teóricos e práticos de administração durante sua formação com enfoque em produção e controle para desempenhar um papel de gestor na assistência à saúde. **Objetivo:** Realizar uma revisão literária sobre o papel do enfermeiro gestor nos serviços de saúde com enfoque nos desafios do líder para a melhoria da qualidade da assistência prestada. **Material e Métodos:** Estudo descritivo de caráter exploratório através de uma revisão sistemática da literatura e artigos identificados, permitindo assim um aprofundamento sobre o tema. **Discussão:** Os gestores de enfermagem, atualmente, têm buscando direções e recursos que norteiem a execução do trabalho com o intuito de atingirem melhores resultados e conseqüentemente reflita na qualidade dos serviços prestados. Essa evolução é progressiva com participação assistencial e gerencial, observada na clareza das ações em relação à clientela assistida. **Conclusão:** A chave do sucesso para o gerenciamento em enfermagem está ligada a capacidade do enfermeiro, que ocupa posição de líder, em identificar o nível de maturidade dos liderados e posteriormente adotar o estilo de comportamento apropriado para uma interface entre os mesmos e a organização de saúde.

Descritores: Liderança, Enfermagem, Gerenciamento, Serviços de Saúde

ABSTRACT

Introduction: To work in management, nurses studying theoretical and practical content of directors during his training with a focus on production and control to play a managerial role in health care. **Objective:** To review the literature on the role of nurse manager in health services with a focus on the challenges of leading to improved quality of care. **Material and Methods:** A descriptive exploratory study using a systematic literature review articles and identified, thus allowing for a deepening of the theme. **Discussion:** Nursing managers currently are seeking direction and resources to guide the execution of the work in order to achieve better results and therefore reflects the quality of services provided. This evolution is progressive with caring and management participation, observed in the clarity of the shares in relation to assisted clientele. **Conclusion:** The key to success for the nursing management is on the ability of the nurse, which occupies the leading position in identifying the maturity level of the followers and subsequently adopt the style of appropriate behavior for an interface between them and the organization of health.

Keywords: Leadership, Nursing, Management, Health Services

INTRODUÇÃO

Gestão é definida pelo gerenciamento da assistência de enfermagem e tem como objetivo planejar os recursos necessários, elevando a qualidade do serviço e do cuidado prestado (TREVIZAN, 2000). A administração tem como missão estabelecer regras de atuação, usando os recursos necessários para alcançar os melhores resultados. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações desempenhadas a fim de alcançar os objetivos propostos. Dentro do contexto da prática em saúde, é uma das estratégias que devem ser observadas, discutidas e compartilhadas por todos os envolvidos (TREVIZAN, 2000; BURMESTER, 2012). Os teóricos, Taylor e Fayol, com suas propostas enfatizando, respectivamente, tarefas e estruturas de uma organização, servem até hoje como referência para as ações de profissionais que atuam diretamente como gestores.

Transformar a realidade, alcançar as mudanças pretendidas para melhoria da qualidade dos serviços prestados, desenvolver projetos, programar medidas e aperfeiçoar os recursos são situações alcançáveis quando utilizado a gestão como metodologia para entender e analisar os resultados dos processos (CAMPADELLI, 2000; CHIAVENATO, 2001). O trabalho de enfermagem é direcionado por duas dimensões que se complementam e sustentam o desenvolvimento das ações: a da assistência ao cliente e família e a gestão dos serviços e do

processo de trabalho (CIAMPONE, 2003; CUNHA, 2006). A primeira classificação se refere ao cuidado, envolvendo a relação entre pessoas, guiada por saberes das ciências humanas biológicas (CIAMPONE, 2003; CUNHA, 2006). A segunda classificação é administrativa, implicando ações que envolvem profissionais com competências diferenciadas para a divisão técnica do trabalho. Nesse contexto, as ferramentas de comunicação e de relações interpessoais são fundamentais (CIAMPONE, 2003; CUNHA, 2006). A gestão de recursos humanos também é uma função do enfermeiro, e deve ser realizada continuamente, uma vez que sofre influência das características da clientela atendida e do preparo dos profissionais de Enfermagem (FELDMAN et al, 2008). Além do dimensionamento de pessoas, outro aspecto que deve ser avaliado é a forma como as atividades são organizadas e o uso de recursos para alcançar os melhores resultados (FELDMAN et al, 2008). Estas especificações ocorrem através da coordenação e determinações que este profissional utiliza como métodos de trabalho para tomadas de decisão, que consiste em decidir ou escolher entre uma ou mais alternativas ou opções, com vistas a alcançar um resultado positivo no gerenciamento do trabalho, além de ser dos subsídios básicos para a atuação como líder (FELLI et al, 2005). E, para atuar neste cenário, o enfermeiro estuda conteúdos teóricos e práticos de administração durante sua formação com enfoque em produção e controle para

desempenhar um papel de gestor na assistência à saúde (FELLI et al,2005). Além disto, este profissional é responsável pela coordenação do cuidado que compreende o comando do ensino, da profissão, da pesquisa e do conhecimento de enfermagem (FERNANDES, 2007). Para que as ações auxiliem e facilite às deliberações acertadas, o gestor deve dominar o processo decisório de percepção e definição do problema, coletar e analisar os dados, procurar soluções alternativas, sentenciar, implementar a decisão e avaliá-la posteriormente, para que se caracterize, antes de tudo, como um ser capaz de refletir e propor mudanças (KURCGANT, 2005). Assim, por ser considerada uma ação dinâmica que envolve muitas variáveis, o enfermeiro precisa conhecer o importante processo de gerenciamento.

OBJETIVO

Realizar uma revisão literária sobre o papel do enfermeiro gestor nos serviços de saúde com enfoque nos desafios do líder para a melhoria da qualidade da assistência prestada.

MÉTODOS

Estudo descritivo de caráter exploratório através de uma revisão sistemática da literatura e artigos identificados, permitindo assim um aprofundamento sobre o tema. O presente estudo foi realizado em acervos das bibliotecas de instituições públicas e

privado: Universidade Nove de Julho. O levantamento de periódicos indexados foi feito em diferentes bases de dados tais como: Biblioteca Regional Medicina (Bireme) Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e *Pubmed*. Para o levantamento bibliográfico foram utilizados livros, artigo de revistas científica, periódicos, dissertações de mestrado e doutorado e sites da internet especializados, retroativos de 15 anos.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A enfermagem surgiu internacionalmente com classes divididas em: *Nurses* prestadoras dos cuidados e *Ladies-Nurses*, estas com papel de supervisoras, educadoras e capacitadoras da equipe (LOURENÇO, 2002). No Brasil, o órgão regulador da profissão normatiza as categorias de: enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, e uma das responsabilidades do primeiro membro é a liderança (LOURENÇO, 2002; MARQUIS, 2005). Este é o profissional detém quesitos na sua formação que o capacitam para desempenhar papéis relacionados a administração de custos, processos, procedimentos e da assistência de enfermagem prestada aos pacientes (MATOS et al, 2006). Na área da saúde, este conhecimento é necessário tanto quanto os conceitos de fisiologias, patologias ou da sistematização dos cuidados (MATOS et al, 2006). A influência na mudança de comportamento da equipe é evidente que provém da atuação do líder e por esta razão é preciso constantemente aprofundar-

se nas inovações metodológicas de gestão em serviços de saúde (OLIVEIRA, 2013). Os gestores de enfermagem, atualmente, têm buscando direções e recursos que norteiem a execução do trabalho com o intuito de atingirem melhores resultados e consequentemente reflita na qualidade dos serviços prestados (PEZZI, 2011). Essa evolução é progressiva com participação assistencial e gerencial, observada na clareza das ações em relação à clientela assistida (PEZZI, 2011). As afirmações anteriores não significam que o enfermeiro é o detentor do conhecimento e que só ele poderá liderar (PEZZI, 2011). Todos os integrantes da equipe também detêm de saberes que os capacitam para desempenhar tal função, porém com enfoques diferentes, estes voltados exclusivamente para a assistência (RUTHES et al, 2008). No entanto, é de competência do enfermeiro o desenvolvimento de cada um, possibilitando treinamentos e estimulando o aperfeiçoamento contínuo (RUTHES et al, 2008). A ele também é designada a função de dialogar com os mesmos a fim de identificar como deverá agir no dimensionamento de pessoas, por exemplo, dividindo responsabilidades e promovendo o envolvimento individual, que será a soma para o alcance dos resultados finais (RUTHES et al, 2008). Para um desvendar das incumbências é preciso um processo reflexivo com três pontos: fazer, custo do fazer e relação existente entre fazer e custo (SANNA, 2008). A definição consecutivamente é desenvolver os conhecimentos a partir de uma

ordenação que resulte num resultado positivo, agregar os conjuntos de valores que a organização retira da sociedade e agrega para si e por fim, estabelecer um vínculo de ligação entre ambos para fortalecer a liderança e o trabalho da equipe (SANNA, 2008). A concepção pública de gerenciamento cria dimensões contemporâneas e inova princípios para o gerenciamento e para a instituição (TACHIZAWA et al, 2006). Com a intenção de democratizar e humanizar as organizações concentrou-se na rede informal, na participação, na motivação e necessidades humanas, na comunicação, na liderança, nos grupos sociais e, sobretudo, preocupou-se com a satisfação no trabalho, pois entendia que o nível de produção estava a depender desses fatores (TACHIZAWA et al, 2006). Um dos principais objetivos do movimento humanista e social foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores (TACHIZAWA et al, 2006). Nesse contexto, as instituições de saúde passaram do modelo centrado exclusivamente na produção para o conhecimento, que requer investimento na educação permanente dos colaboradores com frequente foco no negócio (THOFEHRN et al, 2006). As organizações vêm atingindo grandes mudanças para se enquadrarem no mercado, devido ao aumento da concorrência estimulada pela globalização e competitividade voltada à qualidade (THOFEHRN et al, 2006). O cliente, cada vez mais procura excelência no atendimento e diversidade de produtos e serviços.

Entender como essas mudanças afetam as tendências de mercado e investir em ferramentas adequadas é o caminho para a sobrevivência das empresas (THOFEHRN et al, 2006). Para que tudo isso se torne possível, a decisão ou a forma de ação são fundamentais (VASCONCELOS, 2001). Por isso, o planejamento é uma estratégia para sistematizar o trabalho, prever mudanças e adequar os recursos para atingir os objetivos propostos (VASCONCELOS, 2001). Este é um instrumento de trabalho embasado em etapas hierárquicas para a construção da missão, filosofia, meta, objetivo, política, procedimento e norma para posterior desejo de alcance que influenciam em determinada resolução (VASCONCELOS, 2001; PEZZI, 2011). Atingir as modificações pretendidas para melhoria da qualidade dos serviços prestados, elaborar e programar medidas, aperfeiçoar recursos são possíveis de se alcançar através da análise das etapas que direcionarão as fases iniciais (THOFEHRN et al, 2006). A fundamentação deste consenso e a ciência de todos os envolvidos no processo apoiam a condução da organização, pois são itens analisados em órgãos de acreditação que estão em alta na busca de resultados de excelência (THOFEHRN et al, 2006). Como gestores da assistência de enfermagem, enfermeiros são os profissionais que devem estar preparados para assumir novos modelos gerenciais e assistenciais que rompam os tradicionais e passem a ser centrados no controle das mudanças pelas quais devem passar os serviços de saúde.

DISCUSSÃO

Estudos mostraram que a liderança do enfermeiro está atrelada aos fundamentos de enfermagem voltados para a assistência à saúde. Nessas expectativas a grande influência ocorre devido ao saber prático para o cuidado com o paciente e família, a educação contínua e a pesquisa progressiva com o intuito de atingir inovações no âmbito da profissão e a consequente construção de uma base sólida com relação à gestão dos serviços de saúde (VENTURA, 2011). Esta evolução da liderança antecipa o modelo de gerenciamento que contempla o alcance dos resultados eficazes e efetivos, a manutenção da flexibilidade necessária para as adequações de acordo com as transformações do cotidiano (THOFEHRN et al, 2006; VENTURA, 2011). Gerenciar é o processo utilizado para levar um grupo a alcançar seus objetivos, mas para que isso se torne possível àquele que tem esta incumbência é necessário utilizar-se de algumas teorias que o norteiem para as tomadas de decisões, tendo em vista os estilos de liderar, que podem ser autoritário promovendo a sensação de estabilidade, mas reduzindo a autonomia da equipe, democrático com menos controle das pessoas coordenadas, porém proporcionando o crescimento individual e o liberal que poderá levar ao desinteresse e apatia por parte do grupo devido ao desacompanhamento por parte do gestor (VIANA, 2013). Enfim, de acordo com a revisão literária, o estilo de liderança de cada um é

definido de acordo com a influência manifestada nas pessoas ou grupos. Outros aspectos que interferem à liderança são as condições e o ambiente das instituições em que os líderes estão inseridos, a filosofia organizacional que impacta no modelo de liderar adotado e os valores que serão os direcionadores das atitudes (TREVIZAN,2000). Estas totalidades têm um significado extenso para os enfermeiros que ocupam estes cargos, visto que envolve a efetividade junto ao grupo e têm um embate no trabalho diário, coletivo, partilhado e democrático. Ao exercer a prática, muitas situações de divergências de ideias, interesses e expectativas serão superadas com a habilidade no manejo de conflitos e possibilidades, desenvolvidas ao longo do tempo. Por esta razão, o líder deverá criar estratégias com auxílio da comunicação para identificação dos problemas a serem resolvidos, listas as possíveis causas e consequências e buscar alternativas que concentrem os interesses chegando a uma decisão comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo foi possível revisar na literatura o papel do enfermeiro gestor nos serviços de saúde e conhecer os desafios do líder na melhoria da assistência prestada. O gerenciamento em enfermagem não pode ser considerado estático, ou seja, é um processo dinâmico que envolve muitas variáveis, e para conhecê-las e aplicá-las é necessário um constante planejamento das ações antecedida da importante metodologia de tomada de

decisões. A aplicabilidade das competências, descrição, conceituação e adoção do modelo de gestão a ser seguido dependerão muito da filosofia em que o líder está inserido, como profissional individual e coletivo em enfermagem. Além das ações específicas, utilizar-se de instrumentos disponíveis em estudos sobre o tema serão de suma importância para a orientação contínua da equipe, exercida pelo enfermeiro líder, visando o desenvolvimento técnico e humano das pessoas para o alcance do objetivo proposto que está embasado na constante melhoria da qualidade da assistência prestada, atendendo à satisfação dos clientes, familiares e do próprio grupo. De maneira geral a gestão, dentro das instituições de saúde pode ser compreendida como um método utilizado para alinhamento das estratégias organizacionais às políticas de RH no desempenho dos profissionais e consequentemente a excelência nos serviços prestados. Em outras palavras, a chave do sucesso para o gerenciamento em enfermagem está ligada a capacidade do enfermeiro, que ocupa posição de líder, em identificar o nível de maturidade dos liderados e posteriormente adotar o estilo de comportamento apropriado para uma interface entre os mesmos e a organização de saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, A. V.; TREVIZAN, M. A. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. Rev Latino Americana Enfermagem, Ribeirão Preto, v.8, n.1, p.35-44, 2000.
- BURMESTER, H; NOVAES, M. A. Pesquisa de clima organizacional: manual 2012. São Paulo; São Paulo

- (Estado). Secretaria da Saúde. Coordenadoria de Recursos Humanos. Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP; 2012.
- CAMPADELLI, M.C.; ET AL. Processo de Enfermagem na Prática. 2. Ed. São Paulo: Ática, 2000.
- CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. V.1, 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CIAMPONE, M. H. T.; MELLEIRO, M. M. O planejamento e o processo decisório como instrumentos do processo de trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Guanabara, Koogan, p. 37-53; 2003.
- CQH. Programa de Qualidade Hospitalar/NAGEH. Manual de Indicadores de Enfermagem. São Paulo, APM/CREMESP, 2006.
- CUNHA, I. C. K. O; XIMENES NETO, F. R. G. Competências gerenciais de enfermeiras: um velho novo desafio? Texto Contexto Enferm, 2006.
- FELDMAN, L. B., RUTHES, R. M., CUNHA, I. C. K. O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. Rev. bras. enferm. vol.61 no.2 Brasília Mar./Apr. 2008.
- FELLI, V. E. A; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara, Koogan; 2005.
- FERNANDES, C. Gestão do cuidado e do autocuidado. 2007. Disponível em: www.carlosfernandes.prosaeverso.net/visualizar.php?id=643266. Acessado em: 25 jul. 2014.
- FERREIRA, A. B. H. Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa. 6. Ed. Curitiba: Positivo, 2005.
- KURCGANT, P. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- LOURENÇO, M. R; TREVIZAN, M. A. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. Acta Paul Enf, São Paulo, v.15, n.1, p.48-52, 2002.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. Administração e liderança em enfermagem. 4. ed Porto Alegre: Artmed, 2005.
- MATOS, E.; PIRES, D. Teorias Administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na Enfermagem. Texto Contexto Enferm, 2006.
- OLIVEIRA, J. M. O. Análise da Implementação da Política de Gestão do Trabalho na Saúde no município de Recife-PE. Recife; s.n; 2013.
- PEZZI, M. C. S. Reconstruindo formas de gerenciar recursos humanos: a prática do enfermeiro na Central de Material e Esterilização. Rio de Janeiro; s.n; dez. 2011.
- RUTHES, R. M., CUNHA, I. C. K. O. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. Rev. bras. enferm. vol.61 no.1 Brasília Jan./Feb. 2008.
- SANNA, M. C. Os processos de trabalho do enfermeiro. Rev Bras Enferm, 2007.
- TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2006.
- THOFEHRN, M. B. LEOPARDI, M. T. Teoria dos vínculos profissionais: um novo modo de gestão. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3): 409-17.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, 2001;8 (1): 23-35.
- VENTURA, P. F. E. Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares. Belo Horizonte; s.n; 2011
- VIANA, D. L. Gestão do trabalho em saúde: revisão da literatura por meio de scoping review. São Paulo; s.n; 2013.