



FACULDADE IRECÊ
CURSO DE BACHARELADO EM ENFERMAGEM

DAYANA SOARES DA CRUZ

O ENFERMEIRO ENQUANTO GERENTE DO SERVIÇO DE SAÚDE: *reflexões*
importantes sobre sua atuação

IRECÊ/BA

2018

DAYANA SOARES DA CRUZ

O ENFERMEIRO ENQUANTO GERENTE DO SERVIÇO DE SAÚDE: *reflexões*
importantes sobre sua atuação

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Enfermagem da Faculdade Irecê como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem, sob a orientação do Profº. Esp. Cleuton Machado Cavalcante.

IRECÊ/BA

2018

DAYANA SOARES DA CRUZ

O ENFERMEIRO ENQUANTO GERENTE DO SERVIÇO DE SAÚDE: *reflexões importantes sobre sua atuação*

BANCA EXAMINADORA

Professor Esp. Cleuton Machado Cavalcante
Docente da FAI

Professora Esp. Marcela Alves Lima Barreto
Docente da FAI

Professora Mestre Noaci Madalena C. Loula
Docente da FAI

IRECÊ/BA

2018

RESUMO

Este trabalho se propõe a apresentar reflexões sobre a atuação do enfermeiro como gerenciador dos serviços de saúde diante do desenvolvimento de habilidades e competências que permitem a construção e melhorias nas formas organizacionais e assistenciais. Nesse sentido, o presente estudo compreende o papel do enfermeiro enquanto gerente do serviço de saúde para análise das transformações do processo de trabalho gerencial. A utilização de competências e métodos estratégicos é uma das ferramentas imprescindíveis no trabalho do enfermeiro permitindo que as organizações de saúde sejam vistas como garantia de melhores condições de saúde. Trata-se de um levantamento bibliográfico, de cunho qualitativo, realizada nas bases de dados como SCIELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e ainda, pesquisa em banco de dados da biblioteca local FAI (Faculdade Irecê-) os quais contribuirão para a construção da fundamentação teórica. Os enfermeiros gestores, atualmente, têm alcançado resultados importantes diante da execução das atividades assistenciais e gerenciais que consequentemente refletem na qualidade dos serviços prestados. O crescimento gerencial do enfermeiro está vinculado à capacidade de identificar os problemas e resolvê-los com responsabilidades. Dessa forma, buscou-se contribuir com questões relevantes na qualidade do serviço entre a gestão de enfermagem e o trabalho em saúde diante do conhecimento das práticas gerenciais: liderança, planejamento, comunicação e tomada de decisão, visando à contínua busca do conhecimento, o estabelecimento de confiança mútua e a qualidade da assistência.

Descritores: Gerenciamento, Administração, Enfermagem.

ABSTRACT

This paper intends to present reflections on the nurse's role as manager of health services in the development of skills and competences that allow the construction and improvement of organizational and care forms. In this sense, the present study includes the role of the nurse as manager of the health service to analyze the transformations of the managerial work process. The use of skills and strategic methods is one of the essential tools in nurses' work, allowing health organizations to be seen as a guarantee of better health conditions. This is a qualitative bibliographical survey carried out in databases such as SCIELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences) and a database search local FAI (Faculdade Irecê-) which will contribute to the construction of the theoretical foundation. Nursing managers have now achieved important results in the execution of care and management activities, which consequently reflect the quality of the services provided. Nursing managerial growth is linked to the ability to identify problems and resolve them with responsibilities. Thus, we sought to contribute with relevant issues in the quality of service between nursing management and health work in the face of the knowledge of managerial practices: leadership, planning, communication and decision making, aiming at the continuous search for knowledge, establishment mutual trust and quality of care.

Keywords: Management, Administration, Nursing.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 O gerenciamento do enfermeiro frente aos serviços de saúde.....	8
2.2 Planejamento e gerenciamento do trabalho diante das atuações gerenciais do enfermeiro	13
2.3 Gerenciamento e processo de trabalho	14
2.4 Educação Permanente	15
3. METODOLOGIA.....	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS	23

1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2014), estamos em um meio informatizado, cheio de modificações e variações, no qual as práticas gerenciais se tornam importantes no contexto da atividade humana, não podendo deixar de existir o empenho e auxílio para estrutura da sociedade. E a tarefa básica de gerenciar é a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz.

Alguns autores relatam que as atividades gerenciais relacionadas à enfermagem são de grande importância e a cada tempo vêm determinando a atuação do enfermeiro gerencial, pois é diante disso que as organizações se caracterizam como forma de assistência com integralidade dos cuidados.

A partir do entendimento da amplitude do campo de atuação do enfermeiro, sabe-se da grande articulação que envolve gerência e assistência de enfermagem, em que o mesmo pode desenvolver suas competências gerenciais, sobretudo, voltadas para modo organizacional de instituições que refletem também na oferta da assistência prestada, como na dimensão assistencial, que se caracteriza como intervenção do enfermeiro para alcançar a qualidade de saúde de forma integral (MORORO et al, 2017).

A proposta deste estudo é buscar as influências do enfermeiro gerencial nos serviços de saúde e as conseqüentes mudanças com esta atuação, e para isso serão analisadas as competências gerenciais frente à melhoria organizacional, elementos essenciais que compõem uma qualificação profissional.

Sendo assim, o tema proposto neste trabalho se justifica diante da vivência teórica nas disciplinas de gerenciamento em enfermagem na graduação e se fortalece diante da experiência em campo de estágio nas unidades de saúde diante das percepções de mudanças nos serviços e de uma administração de enfermeiros qualificados e comprometidos. É válido empreender estudos que mostrem de forma contundente a construção da qualidade da saúde, em especial ao profissional enfermeiro. O trabalho se torna mais importante quando enfatiza as grandes qualidades que o enfermeiro pode trazer consigo e os benefícios que traz aos serviços de saúde.

A existência do estudo em questão vem mostrando uma qualificação de profissionais enfermeiros na área gerencial, bem como a sua repercussão nas organizações de saúde. Espera-se no maior investimento e na qualificação profissional no campo de gestão. Investir

na gestão em enfermagem é comprometer-se num serviço de maiores rendimentos, tanto para quem procura os serviços de saúde, tanto para quem oferece.

O presente estudo buscou analisar a importância da participação do enfermeiro gerente nos serviços de saúde para o desenvolvimento organizacional e assistencial, pois se entende que a atuação do enfermeiro, quando bem preparado na área gerencial, permite o desempenho de funções, na qual tem capacidade de mobilizar, agregar, transferir conhecimentos, agilidades, que acrescentem recursos à organização e valor social ao indivíduo.

Assim, para subsidiar algumas reflexões acerca da gerência em enfermagem, o estudo aponta para a busca de como o enfermeiro com perfil gerencial tem influenciado no serviço de saúde. Nesse sentido, tem-se como objetivo desta pesquisa compreender o papel do enfermeiro enquanto gerente do serviço de saúde.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O gerenciamento do enfermeiro frente aos serviços de saúde

O gerenciamento segundo Sanches et al (2006) é dado através do ato de pensar, julgar, decidir e agir, reunindo esforços direcionando para alcance dos objetivos propostos. Alguns autores trazem a gerência e administração como sinônimas e deixam livre o uso das palavras para quem às utilizam diante dos valores que se conferem cada termo citado.

Como descrito nas Normas Operacionais Básicas, a gerência pode ser definida em consistir a administração de uma unidade ou órgão de saúde nos mais diversos setores designados como prestador dos serviços ao sistema (BRASIL, 2001).

Sanches et al (2006) conceitua que a gerência de enfermagem está ligada a ideias de previsão, aquisição, transporte, recebimento, armazenamento, conservação, distribuição e controle. Ainda afirma que a gerência atual em enfermagem sofreu modificações científicas que fundamentaram na capacidade de coordenar a assistência, o potencial humano e os recursos materiais.

O enfermeiro traz em sua profissão, qualidades peculiares na área da assistência, estabelecidas para garantia de melhores condições de saúde, sendo indispensável para sua atuação. Para além da assistência, sabe-se que a amplitude do trabalho em saúde para o enfermeiro se estende ainda mais, fazendo-o capaz de gerir instituições de saúde garantindo com suas práticas, um sistema organizado.

Atributos são peculiaridades essenciais à própria pessoa, traduzindo-se em qualidades pessoais que guiam suas ações, sendo de grande relevância para o exercício de atividades profissionais. De acordo com Chiavenato (2014) a administração exige fazer as coisas por meio das pessoas: o administrador não executa, e necessita saber assessorar as pessoas e desenvolver nelas habilidades e competências para que as mesmas efetuem adequadamente suas atividades. Deve saber ajustar as habilidades e competências das pessoas aos requisitos da organização e dos objetivos a serem alcançados por meio do esforço conjunto. Para isso devem saber comunicar, orientar, liderar e motivar as pessoas.

No processo de gestão, é evidente a importância não só na mudança do modelo assistencial, mas, principalmente, na gestão de pessoas. No contexto do trabalho em saúde isso poderá colaborar na construção padronizada de assistência fundamentada nos princípios da saúde integral (MUNARI & BEZERRA 2004).

Nessa perspectiva, como caracteriza Munari & Bezerra (2004) o gestor deve ser um mediador dos processos voltados para o desenvolvimento da sociedade, dos indivíduos, sendo um empreendedor e estando suscetível para auxiliar no crescimento de instituições que busquem a humanização do trabalho por intermédio de uma gestão flexível e de programas de desenvolvimento das pessoas considerando os resultados como um trabalho coletivo.

Diante disso, é possível afirmar que a gerência no cuidado da enfermagem inclui articular a função gerencial e assistencial que compõem o trabalho do enfermeiro nos mais diversos cenários de atuação, sendo viável para distinguir as atividades dos enfermeiros visando cumprimento nas práticas de cuidado nos serviços de saúde e enfermagem por meio dos projetos voltados para ações de cuidado, da previsão e provisão de recursos necessários para assistência e da potencialização das interações entre os profissionais da equipe de saúde visando uma atuação mais articulada (SANTOS et al, 2013).

É indispensável à fundamentação dos valores da profissão gerencial do enfermeiro de acordo com o Código de Ética e nos direitos do paciente. Diante disso, é importante que o profissional introduza os valores da profissão diante do conhecimento atualizado e da autonomia para que, com competência, atinja através da ação gerencial, uma assistência qualificada ao ser humano; em termos filosóficos práticos, este profissional deve procurar alcançar, por meio da ação, o bem do homem e nesse sentido integrar questões éticas no seu agir (TREVIZAN, et al 2002).

Além disso, muito além de capacitar profissionais de saúde com competência técnica especializada, é urgente o desenvolvimento de pessoas comprometidas com o processo de gestão, que exige qualidades como a criatividade, a inovação, a intuição, a emoção, a

capacidade de se relacionar e, principalmente, a capacidade de manter-se atualizado. É fundamental ainda, a estes profissionais, incorporar no conceito de qualidade do gestor, a inteligência emocional, a parceria, a qualidade de vida no trabalho, e em particular, o desenvolvimento da competência interpessoal (MUNARI & BEZERRA 2004). Nesse sentido, é fundamental ressaltar sobre quais competências pretende-se para esses profissionais, dentre elas, é de grande relevância destacar: tomada de decisão, liderança e comunicação.

Sendo assim, o trabalho do enfermeiro gerencial deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões, visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade, da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, eles devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas (FLEURY & FLEURY, 2001).

Nesse sentido, para alcançar a competência de tomar decisões, algumas etapas precisam ser cumpridas. Conhecer a instituição e sua missão, avaliar as reais necessidades dos usuários e realizar o trabalho pautado em um planejamento que contemple o detalhamento de informações tais como: ideias e formas de operacionalizá-las, recursos viáveis, definição dos envolvidos e dos passos a serem seguidos, criação de cronogramas de trabalho e envolvimento dos diversos níveis hierárquicos (MARX & MORITA, 2000).

O Conselho Nacional de Educação, referente às Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, trás o conceito de liderança a fim de ressaltar a importância desta competência para os graduandos em enfermagem:

Art. 4º IV- Liderança: no trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (BRASIL, 2001).

Como bem nos assegura Rocha et al (2017), pode-se dizer que para a gestão em saúde, o enfermeiro é a peça transformadora, caracterizado pelo significativo desempenho na liderança. Neste contexto, fica claro que o papel do enfermeiro é desenvolver habilidades, ampliando novas lideranças em outras pessoas, com o objetivo de aperfeiçoar novos métodos de liderar, baseadas numa visão holística do meio de trabalho em que o profissional está inserido, sendo possível afirmar a importância do enfermeiro na gestão de pessoas visando planejamento e novas formas organizacionais.

Na visão de Cunha & Neto (2006), as competências são desenvolvidas quando a comunicação ocorre por meio das pessoas no espaço de trabalho, deixando claro que sua

definição se dá pela ampliação do saber agir diante dos desafios, para acrescentar valores institucionais, visando crescimento organizacional e do indivíduo na sociedade.

Outra competência descrita nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, é a comunicação, vista como umas das habilidades mais utilizadas pelo enfermeiro:

Art. 4ºIII - Comunicação: os profissionais de saúde devem ser acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações a eles confiadas, na interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não verbal e habilidades de escrita e leitura; o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação (BRASIL, 2001).

Para Cunha & Neto (2006), são grandes os desafios dos serviços de saúde e dos órgãos formadores para o desenvolvimento de competências, assim, fica claro a relevância no investimento da educação permanente e do comprometimento de gestores e docentes, até mesmo da vontade própria de quem quer adquirir as habilidades para o grande crescimento coletivo, não sendo exagero afirmar o grande envolvimento de responsabilidades.

Ao assumir responsabilidades na gestão, o enfermeiro enfrenta situações de conflitos que podem estar ligadas entre atender as necessidades e expectativas do grupo, da organização ou mesmo às suas próprias. Os resultados diante disso são sentimentos de frustração, insegurança e insatisfação profissional, podendo ser superado perante a busca por novas competências e, em particular, se concentrar no seu desenvolvimento relacional facilitando a compreensão da complexidade das relações humanas (MUNARI & BEZERRA, 2004). Entre os desafios superados pelos profissionais de enfermagem, encontra-se o excessivo controle hierárquico, onde na atualidade, foi superado com o encorajamento e espontaneidade dos trabalhadores (CRUZ et al, 2016).

Como descrito por Cruz et al (2016), pode-se afirmar que as habilidades, adquiridas no exercício da profissão, supera as dificuldades encontradas ao percorrer das atividades. Por esta razão, fica claro que o papel do líder gerenciador é buscar meios que possibilitem o entendimento do grupo através da comunicação, onde será preciso uma investigação de possíveis fatores causadores, definindo a resolutividade e um senso comum.

Outro desafio encontrado na literatura é sobre a crescente concorrência global e competitividade voltada para a qualidade dos serviços. Diante disso, é necessário que o profissional faça uso das competências para a melhoria da qualidade da assistência prestada, atendendo à satisfação dos clientes, familiares e do próprio grupo (CRUZ et al, 2016).

Do ponto de vista de Silva & Camelo (2013) é imprescindível à formação qualificada do enfermeiro diante da equipe para a conquista durável de habilidades fundamentais, assim possibilita o enriquecimento dos conhecimentos voltados para as qualidades pessoais e o saber organizacional, definindo conquistas no âmbito de trabalho e reconhecimento profissional.

Para assumir os papéis destinados ao enfermeiro gerencial, torna-se relevante a implantação de normas que possibilitam a qualificação deste profissional. Sendo assim, a partir das Diretrizes Nacionais da Saúde, criaram-se as Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação de Enfermagem (2001), que tem por finalidade, desenvolver competências conceituadas como conhecimentos, habilidades e atitudes, influenciando e permitindo o desempenho multiprofissional em benefício dos indivíduos e comunidades, gerando saúde para todos. O Ministério da Educação (2001) aponta as competências estabelecidas para: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente.

Junto a isso, é necessário que tais competências estejam vinculadas a uma legislação que garanta a esses profissionais, total autonomia e direcionamento para a execução dos serviços de saúde. Como afirma na Resolução COFEN Nº 0458/2014

Art.2º. IV – Enfermeiro Responsável Técnico (ERT): profissional de Enfermagem de nível superior, nos termos da Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 e do Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987, que tem sob sua responsabilidade o planejamento, organização, direção, coordenação, execução e avaliação dos serviços de Enfermagem, a quem é concedida, pelo Conselho Regional de Enfermagem, a ART.

Diante disso, é possível afirmar que a assistência em conjunto com as competências gerenciais tende a organizar a produção do serviço de saúde, sendo assim, Sanches et al, (2006) afirma que a assistência de enfermagem é organizada por meio das funções administrativas. Ele ainda explicita seus pressupostos de que a administração dos serviços de saúde está ligada ao profissional enfermeiro, e no decorrer do tempo, o gerenciamento dos Serviços de Enfermagem foi se agrupando à prática da enfermagem como atribuição privativa do enfermeiro, até mesmo legalmente, sendo assim, o gestor enfermeiro, o responsável por coordenar o Serviço de Enfermagem e tomar decisões, garantindo uma assistência de qualidade.

A atividade gerencial pode ser legalmente assumida pelo profissional enfermeiro que tem um papel fundamental de coordenar a equipe e conduzir para a qualificação dos cuidados

com o objetivo de integrar, como principal foco, a saúde à população, desempenhando um trabalho ético e seguro.

Não é exagero afirmar que gerenciar é de suma importância nas unidades de serviços de saúde, pois possibilita que o enfermeiro organize o setor e alcance os objetivos desejados.

Esse mecanismo visa planejamento e execução, onde será preciso de um profissional qualificado para a garantia organizacional, definindo métodos estratégicos e promovendo qualidade de serviço (SPAGNOL, 2005). Para tanto, é imprescindível que o enfermeiro assuma suas competências para tal, diante dos conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando mobilizados possibilita o bom desempenho das suas funções.

2.2 Planejamento e gerenciamento do trabalho diante das atuações gerenciais do enfermeiro

O ser humano é levado a tomar decisões no seu cotidiano como forma de priorização das atividades diárias para percorrer um processo consciente nas escolhas e tomada de decisões. Não basta simplesmente arriscar e fazer escolhas pelo processo de acerto ou erro. Reconhecer a fatalidade dos erros é indispensável, priorizando o planejamento como processo decisório e assegurando o indivíduo em determinada situação (KURCGANT, 2016).

O planejamento pode ser aplicado em diferentes espaços de conhecimento, sendo a estratégia um dos pontos essenciais do planejamento. A ideia de planejar costuma estar associada a organização das atividades, buscando melhores resultados, reduzindo conflitos, fazendo parte de uma ordem política e social, contribuindo em investimentos que está diretamente vinculado à alocação eficiente de recursos, estando presentes em todo processo de saúde representando a rotina diária dos gestores (BRASIL, 2016).

Do ponto de vista de Kurcgant (2016) o planejamento pode ser configurado como a forma de alcançar os resultados desejados e um processo contínuo que possibilita uma postura ativa dos gestores de uma organização na sua relação com os usuários e com o meio em que atuam, não podendo ser visto como algo definitivo, e sim constituinte de modificações, permitindo aos gestores explicitar os resultados desejados, abordagens diferentes diversificando os meios de planejamento.

Com a conseqüente complexidade do processo de trabalho em saúde, o planejamento se torna o protagonista no enfrentamento de mudanças nas condições de vida e saúde da população em diversos países. Na forma como os conhecimentos científicos foram sendo atualizados, a prática do planejamento tornou-se uma necessidade reconhecida amplamente

em desenvolver propostas metodológicas que pudessem subsidiar a administração pública dos serviços e sistemas de saúde (TEIXEIRA, 2010).

Para a organização dos serviços de saúde e das ações em enfermagem o planejamento é fundamental para sistematização do processo de trabalho, podendo ser entendido como um método de se pensar ações, de organizar, de alcançar resultados e de efetivar metas estabelecidas. Vale salientar que nem todo planejamento terá resultados positivos e que sem ele as chances de fracasso são maiores (LANZONI, 2009).

Na visão de Lanzoni (2009), o planejamento identifica os fatos atuais e delinea os passos a serem dados por uma organização na busca antecipada de possíveis problemas que possam surgir, otimizando seus aspectos positivos e adaptando-se às mudanças necessárias.

Com o reconhecimento das competências gerenciais o planejamento pode ser bem desenvolvido pelo enfermeiro gerencial, pois o plano se insere como peça importante em projetos futuros que garante novas formas gerenciais nas organizações. O planejamento pode ser visto como uma orientação para a ação que pode beneficiar na otimização de trabalhos com a finalidade de garantir processos de intervenção em saúde. Planejamento e gestão realizam ação estratégica quanto ao trabalho em saúde para melhor produtividade. Desta forma, fornece aos indivíduos e às organizações os mecanismos necessários para atuar em ambientes dinâmicos e complexos em constantes transformações (Hausmann & Peduzzi, 2009).

2.3 Gerenciamento e processo de trabalho

Diante do processo de trabalho gerencial, as atividades do enfermeiro objetiva-se em organizar o trabalho e os recursos humanos de enfermagem. Para o cumprimento desse processo, instrumentos técnicos próprios da gerência são utilizados: planejamento, dimensionamento de pessoal de enfermagem e seleção de pessoal, educação permanente, supervisão, avaliação de desempenho e outros. Utiliza-se também outros meios, como a força de trabalho, os materiais, equipamentos e instalações, além dos diferentes saberes administrativos (KURCGANT, 2015). A gerência em enfermagem, dessa forma, condiz com a busca de organizar o trabalho mediante desenvolvimento que possibilitem a realização do processo de cuidar individual e coletivo.

Na enfermagem, o gerenciamento se aplica à articulação entre as dimensões gerenciais e assistenciais no processo de trabalho do enfermeiro. Quando o enfermeiro atua na dimensão

gerencial, ele desenvolve ações voltadas para organização do trabalho e de recursos humanos cujo propósito, é de viabilizar as condições adequadas tanto para a oferta do cuidado ao paciente como para a atuação da equipe de enfermagem (MORORÓ et al, 2017).

Para tantas funções gerenciais do enfermeiro e possível consolidação dos planejamentos e processos de trabalho, é relevante colocar em pauta o processo organizacional do enfermeiro gerente, pois garante que seja criado estruturas pertencentes a um segmento de trabalho alcançando melhorias, maior integração e articulação do trabalho desenvolvido entre os profissionais, garantindo o trabalho em equipe. Para isso, exige da gerência capacitação para trabalhar o diálogo presente nos processos relacionais, estratégias diante das resistências dos trabalhadores valorizando a dimensão humana.

Diante do processo organizacional, o enfermeiro gerente alcança o envolvimento de equipe, reflexões sobre as relações de trabalho, formação de vínculo, desenvolvendo o compromisso entre as pessoas e instituições atendendo as demandas de trabalho com maior produtividade (KURCGANT, 2016). Assim, o enfermeiro gerencial possui capacidade de articulação para flexibilização da organização, permitindo um trabalho equilibrado com as pessoas e normas institucionais.

2.4 Educação Permanente

Com a necessidade de uma gerência participativa, faz-se necessário novas abordagens gerenciais que ofereçam novas oportunidades de participação do trabalhador na tomada de decisões e no aperfeiçoamento constante do processo de trabalho, tendo como base norteadora a educação permanente que aproxima todos os integrantes da equipe de trabalho (MEDEIROS et al, 2009).

Do ponto de vista de Camelo (2012), ao enfermeiro, cabe zelar com empenho e dedicação pela manutenção e organização do ambiente, junto aos demais membros de sua equipe, constituindo a educação permanente como formas de assegurar a manutenção da competência da equipe de enfermagem em relação à assistência.

Camelo (2012), ainda afirma que a educação permanente é destacada como uma estratégia de gestão participativa no âmbito do trabalho, pois possibilita a transformação do processo de trabalho, envolve o gerenciar, cuidar, educar e utiliza a reflexão crítica sobre prática cotidiana de trabalho para produzir mudanças no pensar e agir da equipe de saúde.

Medeiros et al (2009), trazem que os trabalhadores e clientes são o bem maior das organizações de saúde e que a sua evolução se dá quando há o investimento destes, delineando estratégias que irão orientar o caminho a ser seguido, oportunizando uma aprendizagem contínua na busca de um fazer diferente, onde a educação permanente contribui como um recurso estratégico para a gestão do trabalho e da educação na saúde (MEDEIROS et al, 2009).

Portanto, o pensar, o planejar e o gerenciar resulta de processos interativos e, as estratégias de gestão são ações que criam possibilidades de gerenciar os métodos de trabalho em saúde em novas direções, inovadores e democráticos, possibilitando o ordenamento da formação e do desenvolvimento permanente dos trabalhadores. A educação permanente oportuniza ações educativas desencadeadas pelo diálogo, reflexão crítica, problematização, construção e integração de novos conhecimentos às realidades vivenciadas no trabalho.

Neste sentido, a educação permanente é capaz de desenvolver novas ideias indispensáveis na adaptação e implementação do trabalho. Merhy (2015) exemplifica que o cotidiano do trabalho é como uma escola, a educação permanente em movimento e o administrar como papel de todos, tornando isso um elemento constitutivo do outro e no outro.

Com isto, entende-se que o enfermeiro tem responsabilidades muito grandes, para desenvolver nas pessoas, o desejo de mudança, determinação para execução dos cuidados, além de poder fornecer às instituições novos métodos organizacionais que possibilitam a qualidade do trabalho que reflete na saúde também.

3. METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo, de caráter exploratório, está embasada na abordagem qualitativa que segundo Martins (2004) analisa, de forma intensiva, estudos das obras sociais individuais e grupais. É um estudo de revisão bibliográfica, trazendo contribuições de autores que fornecem embasamentos teóricos sobre a temática proposta neste trabalho, permitindo assim um aprofundamento sobre o tema, visto que o objeto de estudo se refere ao enfermeiro como gerenciador e as relações que se estabelecem nos serviços de saúde.

As características do tipo descritivas foram empregadas, com utilização do método dedutivo, de modo a buscar respostas aos questionamentos por hora levantados nesse estudo.

O levantamento das bases de dados iniciou-se em junho, ocorrendo até novembro do corrente ano, de modo a extrair as informações necessárias para alcance dos objetivos da investigação.

Para a coleta dos dados, foram utilizadas: a seleção de trabalhos na área de Enfermagem relacionados ao tema em estudo, pesquisado em bases de dados eletrônica, como SCIELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e ainda, pesquisa em banco de dados da biblioteca local (Faculdade Irecê- FAI).

Entre os periódicos previamente definidos foram selecionados os documentos (artigos), separados e arquivados em pastas. Para a organização das ideias, foi realizada leitura flutuante e fichamentos dos materiais, posteriormente releitura dos textos de forma exaustiva, possibilitando uma visão abrangente do conteúdo e coleta das informações desejadas.

Os artigos foram selecionados obedecendo aos seguintes critérios: publicações a partir do ano de 2000 a 2018, textos publicados em português; abordagem da temática de acordo com os descritores selecionados que foram gerenciamento, gestão e administração, sempre fazendo a relação com o termo enfermagem, objetivando encontrar, da melhor maneira possível, os artigos produzidos e indexados nos bancos de dados referidos.

Após o levantamento bibliográfico realizado, utilizando os critérios de inclusão foram localizados quarenta periódicos publicados nas referidas revistas abordando a temática em estudo e selecionados vinte e oito possibilitando a construção minuciosa do trabalho. Assim, a amostra final do trabalho respeitou as propostas metodológicas com conteúdo elaborado, visando às questões que norteiam este estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estudos mostraram que o gerenciamento de enfermagem está ligado à busca constante do conhecimento voltado para assistência à saúde para que o profissional alcance desenvolver suas atividades de forma segura.

Os resultados foram analisados e mostram que o enfermeiro é um grande construtor organizacional no processo assistencial e gerencial, possibilitando o cuidado integral e de qualidade. Ainda é possível afirmar que são grandes os desafios que podem ser encontrados no processo gerencial e para superá-los, faz-se necessária a execução de um trabalho competente, alcançando a criatividade, boa relação interpessoal e estratégias gerenciais.

O enfermeiro tem papel preponderante na administração de recursos materiais e equipamentos dos serviços de saúde, que contempla o gerenciamento das unidades e a coordenação das atividades assistenciais realizadas pelo conjunto da equipe de saúde, dando melhores condições no desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de materiais para facilitar a assistência de enfermagem e gerenciamento de custos (HAUSMANN & PEDUZZI, 2009).

O gerenciamento de materiais e equipamentos expressa tanto a preocupação com a qualificação da assistência de enfermagem, como com o gerenciamento de custos para a instituição. Frente à crescente incorporação tecnológica, a inclusão do enfermeiro gerencial promove redução e melhoria deste cenário diante do seu envolvimento no ambiente de trabalho (HAUSMANN & PEDUZZI, 2009).

O enfermeiro está ligado ao setor de gerenciamento de recursos materiais por o vínculo com a estrutura organizacional, auxiliando, juntamente com profissionais do setor do almoxarifado a programação, compra, recepção, armazenamento, distribuição, bem como ter conhecimento do perfil de consumo da instituição. Assim é possível destacar o enfermeiro no cuidar e gerenciar e não apenas à implantação de mais meios burocráticos para controle de gastos (KURCGANT 2015).

Diante da compreensão dos conhecimentos gerenciais, desenvolver habilidades sobre gerenciamento de custos é outro papel de domínio do enfermeiro gerente, que inclui, sobretudo, a tomada de decisão, pois se trata de um processo que requer a diminuição de gastos diante da insuficiência de recursos e dificuldade de controle que ocorre frequentemente nas unidades de saúde. O gerenciamento de custos trás consigo um desafio para atender as demandas dos serviços com qualidade, oferecendo eficácia e eficiência a baixo custo. Para isso, é indispensável o processo administrativo do enfermeiro para controle dos gastos e garantia e desperdícios (KURCGANT, 2015).

Dentre as ações gerenciais, a elaboração da escala dos profissionais é outra competência voltada para o papel do enfermeiro enquanto gerente. Segundo Santos & Lima (2011) a distribuição das escalas podem ser modificadas a qualquer momento que altere o número de pacientes no decorrer dos turnos de trabalho ou ausência de funcionários, contudo é indispensável à correta elaboração da escala, oferecendo garantia na assistência aos pacientes.

Pode-se afirmar da atuação do enfermeiro gerenciador para intermédio desse processo, dividindo o trabalho conforme quantitativo de pessoal disponível, principalmente diante da

instabilidade que envolve a rotina e a demanda dos serviços de saúde, sendo, dessa forma atividades gerenciais fundamentais na organização e divisão do trabalho.

Para Kurcgant (2015), o dimensionamento de pessoal de enfermagem dos serviços de saúde é outra habilidade voltada para o enfermeiro gerencial, pois possibilita o estabelecimento de parâmetros para os trabalhadores garantindo a segurança do profissional e da instituição, bem como da assistência prestada aos pacientes. Essa dimensão também aponta para melhoria de custos institucionais com o pessoal devido escassez financeira, sem deixar perder a qualidade do cuidado prestado.

O papel do enfermeiro gerencial diante dessa temática, é a busca por instrumentos que possibilite em uma melhor gestão de pessoas, garantindo a diminuição de sobrecarga de trabalho, segurança e qualidade da assistência perante a diversidade de atuação nos cuidados e na atenção da equipe de enfermagem, sabendo colocar em pauta os riscos que usuários estão expostos diante da ausência de recursos na prestação da assistência segura e humanizada (KURCGANT, 2015).

Sabe-se do grande campo de atuação do enfermeiro e das inúmeras habilidades que podem ser desenvolvidas, fazendo necessário elucidar sobre a educação permanente como papel do enfermeiro gerenciador, que do ponto de vista de Camelo (2012) é uma maneira de garantia e sustentação das competências das equipes de enfermagem para com a assistência. Ainda é possível afirmar que é claro o desenvolvimento de aprimoramento educacional da própria equipe diante da vertente da educação permanente. Onde esta, para Merhy (2015), permite novos conhecimentos no campo da saúde facilitando para novos olhares que antes não poderiam ser vistos.

O exercício da educação permanente é citado nas Diretrizes Curriculares Nacionais como uma prática contínua, responsável e compromissada que deve ser repassada como forma de benefícios para os profissionais e políticas institucionais. Ainda afirma Camelo (2012) que a obtenção de habilidades e competências favorece ainda mais para o desenvolvimento da educação permanente, tendo uma visão amplificada dos cenários de saúde para a busca de resultados que refletem na qualidade de mudança do processo de trabalho .

Quanto a outras habilidades do enfermeiro, vale ressaltar sobre o gerenciamento de conflitos como outro papel do enfermeiro gerente, que tem por finalidade a resolução de problemas desencadeados no campo de trabalho.

Na prática profissional percebem-se os desentendimentos, indiferenças, desrespeitos, ambição, desencadeando no ambiente de trabalho divergências entre equipes e maus relacionamentos. Camelo (2012) aponta que para as indiferenças no ambiente de trabalho

exige da gerência resolutividade mediante do uso de suas habilidades e competências, buscando o fortalecimento das equipes para facilitação da construção coletiva.

No gerenciamento dos serviços de enfermagem, os enfermeiros tomam contínuas decisões em relação à estrutura, processos, resultados institucionais, dominam uma gama de conhecimentos que respondem às suas habilidades de tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento.

Para tanto, o enfermeiro gerenciador possui habilidades de desenvolver nas pessoas novas formas de relacionamentos, que aprendam a conviver e respeitar os defeitos de outras pessoas sem deixar perder a essência do cuidado em saúde. Não é uma tarefa fácil. Lidar com pessoas exige muito de experiências gerenciais, e, sobretudo, paciência, persistência, acreditação e compromisso institucional para ensinar que é possível conviver com as diversidades sociais, econômicas e culturais.

Segundo Corradí et al (2008), para uma relação saudável, é preciso um destaque nas boas relações humanas, considerando os padrões éticos, tendo espírito de equipe, reciprocidade, saber reconhecer a individualidade, oferecer ajuda, sem julgamentos prévios. Isso se justifica diante da ação do enfermeiro gerenciador para gerir inter-relações em sincronia, em busca de objetivos comuns.

Ainda é relevante falar do papel do enfermeiro gerencial diante das ações que visam garantir o gerenciamento de recursos físicos e ambientais para condições adequadas de trabalho, controle de qualidade para execução das atividades com maior segurança de vida para os funcionários e clientes, diminuindo os riscos ocupacionais.

Kurcgant (2015) enfatiza a importância dos recursos físicos para maior qualidade do desenvolvimento assistencial diante da população a ser atendida e das atividades a serem realizadas, diante disto, o enfermeiro desenvolve um o papel voltado para planejamento do espaço, promovendo segurança, conforto e privacidade aos pacientes para condições apropriadas de trabalho, o autor ainda reforça sobre o papel do enfermeiro no gerenciamento dos recursos ambientais para o cuidado com o ambiente no que se refere aos materiais químicos, biológicos e radioativos adotando as medidas de biossegurança.

Diante do estudo para busca do papel gerencial do enfermeiro nos serviços de saúde, é notório que o conhecimento científico permite uma estrutura mais qualificada, possibilitando uma seguridade para a sociedade como um todo. Nota-se também que as atividades administrativas estão sempre atreladas às competências gerenciais para planejamento da assistência.

Foi possível alcançar nos estudos que a contribuição do enfermeiro gerenciador em desenvolver nas pessoas competências e encorajá-las é outro atributo relevante, possibilitando desenvolvimento e organização nas instituições de saúde. Aos enfermeiros gerenciais cabem entre outras, tarefas diretamente relacionadas com sua atuação junto ao cliente, bem como a liderança da equipe de enfermagem e o gerenciamento dos recursos – físicos, materiais, humanos, financeiros, políticos e de informação – para a prestação da assistência de enfermagem (Cunha & Neto, 2006).

Os estudos mostram que o sucesso do enfermeiro gerencial está vinculado aos conhecimentos, comprometimento institucional e trabalho em equipe. Nessas expectativas, o desenvolvimento positivo de suas atividades é influenciado por suas competências e habilidades para o cuidado gerencial e assistencial buscando modificações positivas no âmbito de trabalho. Agora é possível afirmar que a exigência do preparo dos profissionais está associada a segurança, organização e qualidade dos serviços.

Aos profissionais enfermeiros competem as práticas dos saberes gerenciais, os quais devem estar preparados para assumir novos modelos gerenciais e assistenciais, além de saber superar situações conflitantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as ações do enfermeiro no gerenciamento dos serviços de saúde, foi possível entender a dinamicidade neste processo de trabalho como um instrumento necessário para o constante planejamento das ações. As literaturas que embasaram esse estudo, buscando enfatizar o trabalho gerencial do enfermeiro, nos mostra que o conhecimento é a peça fundamental diante do processo de trabalho gerencial e depende do encorajamento e do comprometimento institucional.

Contudo, o enfermeiro gerente é envolvido no entendimento das fragilidades encontradas no âmbito de trabalho, trabalho em equipe, usando as pessoas como mediadores fundamentais nas transformações no que diz respeito à qualidade da assistência de enfermagem e organizações institucionais.

As percepções de mudanças acontecem na maneira que o enfermeiro gerente adquire capacidade de empreender, argumentar, negociar concretizando melhorias na assistência prestada e novas formas organizacionais nas instituições de saúde.

As dificuldades serão encontradas, como em qualquer âmbito de trabalho, mas para o enfrentamento, a identificação e adoção de medidas diante de suas competências são essenciais para o transcorrer de um trabalho de qualidade, proporcionando eficiência no desempenho da equipe de saúde e de enfermagem, gerando uma prática crítica, reflexiva e participativa, possibilitando ainda a satisfação dos clientes, profissionais e instituição.

Sabendo do grande papel deste profissional, pensa-se na seguridade do ambiente de trabalho que envolve uma coletividade de pessoas. Portanto, o gerenciamento de enfermagem e das organizações não acontecem de forma singular, o apoio do meio institucional e das pessoas facilitam no desenvolvimento linear na busca de melhorias, de um modelo de gestão vinculado ao cuidar, retratando a importância do trabalho do gerente de enfermagem, responsável em acelerar a comunicação, tomar decisões, coordenar o serviço de enfermagem para qualificar a assistência prestada, superando barreiras e vencendo dificuldades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, MCP, ROCHA, SMM. **Considerações sobre a enfermagem enquanto trabalho**. São Paulo: Cortez; 2007. p. 15-26.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de planejamento no SUS** / Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz. – 1. ed., rev. – Brasília: Ministério da Saúde, 2016. 138 p. : il. – (Série Articulação Interfederativa ; v. 4).

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Coordenação Geral da Política de Recursos Humanos. **Gestão Municipal de Saúde: leis, normas e portarias atuais**. Brasília (Brasil): Ministério da Saúde; 2001.

CAMELO, Silvia Helena Henriques. **Competência profissional do enfermeiro para atuar em Unidades de Terapia Intensiva: uma revisão integrativa**. Rev. Latino-Am. Enfermagem20(1):[09 telas] jan.-fev. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume I/ Idalberto Chiavenato. -- 7. ed. -- Barueri, SP: Manole 2014.

CORRADI, Ezia Maria; Rudek Wojtecki Zgoda, Lilian Terezinha; Benâncio Paul, Marilene de Fátima. **O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem**. Cogitare Enfermagem, vol. 13, núm. 2, abril-junio, 2008, pp. 184-193 Universidade Federal do Paraná Curitiba - Paraná, Brasil.

CUNHA, Isabel Cristina KowalOlm; NETO, Ximenes Francisco Rosemiro Guimarães. **Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3): 479-82.

FLEURY, MTL, FLEURY, A. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico**. São Paulo (SP): Atlas; 2001. p.189-211.

HAUSMANN, Mônica; PEDUZZI, Marinai. **Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2009 Abr-Jun; 18(2): 258-65.

KURCGANT, Paulina. **Gerenciamento em Enfermagem**. - 2. ed- Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2015.

_____. **Gerenciamento em Enfermagem**. - 3. ed- Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016

LANZONI, GMM, Lino MM, Luzardo AR, Meirelles BHS. **Planejamento em Enfermagem e Saúde: Uma Revisão Integrativa da Literatura**. Rev. enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2009 jul/set; 17(3):430-5.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004. Universidade de São Paulo.

MARX, LC, MORITA, LC. **Competências gerenciais na enfermagem: a prática do Sistema Primary Nursing como parâmetro qualitativo na assistência.** São Paulo (SP): BH Comunicação; 2000.

MERHY, Emerson Elias. **Educação Permanente em Movimento - uma política de reconhecimento e cooperação, ativando os encontros do cotidiano no mundo do trabalho em saúde, questões para os gestores, trabalhadores e quem mais quiser se ver nisso.** Universidade Federal do Rio de Janeiro, Campus Macaé. Saúde em Redes. 2015; 1 (1): 07-14.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 3, DE 7 DE NOVEMBRO DE 2001.). **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem.** Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 3/2001. Diário Oficial da União, Brasília, 9 de Novembro de 2001. Seção 1, p. 37.

MORORÓ, D.D.; ENDERS, B.C., LIRA, A.L., SILVA, C.M.B., MENEZES, R.M. **Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. Acta Paul Enferm. 2017; 30(3):323-32.

MUNARI, DenizeBouttelet; BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. **Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor** Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 57, núm. 4, julho-agosto, 2004, pp. 484-486
Associação Brasileira de Enfermagem Brasília, Brasil

RESOLUÇÃO COFEN Nº 0458/2014. Normatiza as condições para Anotação de Responsabilidade Técnica pelo Serviço de Enfermagem e define as atribuições do Enfermeiro Responsável Técnico Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-04582014_25656.html Acesso em: 29/12/18

ROCHA, Bárbara Souza; MUNARI, Denize Bouttelet; RIBEIRO, Luana Cássia Miranda; REGO, Lara Gomes. **Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa-ação: revisão integrativa.** Rev. Eletr. Enf.2017

SANCHES, VF, CHRISTOVAM, BP,SILVINO, ZR. **Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros.** Esc Anna Nery RevEnferm. 2006 Ago; 10(2):214-20.

SANTOS José luizguedes dos, SILVA, Maria Alice Dias. **Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência.** REV GAÚCHA enferm., Porto alegre (RS) 2011 dez;329(4):695-702

SILVA, Vânea Lucia dos Santos; CAMELO, Silvia Helena henriques. **A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder** Rev. enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2013 out/dez; 21(4):533-9.

SPAGNOL, Carla Aparecida. **Pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da Saúde Coletiva.** Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Av. Alfredo Balena 190, Santa Efigênia, 30130-100, Belo Horizonte MG. Ciência & Saúde Coletiva, 10(1):119-127, 2005.

TEIXEIRA, Carmen Fontes. **Planejamento em saúde: conceitos, métodos e experiências** / (organizadora). - Salvador : EDUFBA, 2010.161 p.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; LOURENÇO, M.R.; SHINYASHIKI, G.T. **Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro**. Rev Latino-am Enfermagem 2002 janeiro-fevereiro; 10(1):85-9.