

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

ELISIANE HARTGE FERST

A QUALIFICAÇÃO DO ENFERMEIRO ENQUANTO GESTOR

Porto Alegre – RS

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

A QUALIFICAÇÃO DO ENFERMEIRO ENQUANTO GESTOR

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial ao Curso de Especialização de Gestão em Saúde, modalidade a distância, no âmbito do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), Escola de Administração/UFRGS – Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

Orientadora a Distância: Juliane Winckler

Porto Alegre – RS

2015

RESUMO

A área da enfermagem está diretamente associada aos processos de gestão das Instituições Hospitalares, baseando-se na afirmativa o presente estudo teve como objetivos relacionar a formação dos enfermeiros com a prática de gestão desenvolvida na Associação Hospital de Caridade Ijuí, bem como descrever a atuação da enfermagem nesse processo; detalhar a formação em gestão de cada um dos enfermeiros que possuem qualificação profissional nesta área, considerando cursos de especialização completos ou em andamento; Comparar os conceitos, práticas e conteúdos mobilizados na formação de cada enfermeiro pós-graduado na área de gestão. A pesquisa é descritiva, documental e observatória tendo como fontes os documentos institucionais da Associação Hospital de Caridade Ijuí oriundos do Departamento de Pessoal. Os resultados mostram que as unidades com locação de enfermeiros sem especialização na área de gestão os processos ocorrem de forma desorganizada, sem planejamento ou cronograma, em contrapartida nas unidades com profissionais de enfermagem capacitados em gestão, os procedimentos seguem uma lógica essencial que garante segurança na prática das atividades profissionais, permitindo ao enfermeiro coordenar, assessorar e educar sua equipe de trabalho.

Palavras-chaves: Gestão em enfermagem, Gerenciamento dos serviços de Enfermagem, Enfermeiro Gestor.

ABSTRACT

The nursing field is directly related to the Hospital Institutions management processes, based on the affirmative the present study aimed to relate the training of nurses with practice management developed at Charity Hospital Association Ijuí as well as describe the role of nursing in this process; Detailing the management training of each of the nurses who have professional qualifications in this area, considering complete specialized courses or in progress; Compare the concepts, practices and contents mobilized in the formation of each post-graduate nurses in management. The research is descriptive, documentary and observatory having as sources of institutional documents Ijuí Charity Hospital Association arising from the Personnel Department. The results show that units with capacity of nurses without specialization in management processes occur haphazardly, without planning or schedule, on the other hand the units with nurses trained in management, procedures follow an essential logic that ensures security practice of professional activities, allowing nurses to coordinate, advise and educate their teamwork.

Keywords: Nursing Management, Management of Nursing Services, Nurse Manager.

LISTA DE ABREVIATURAS

AHCI – Associação Hospital de Caridade de Ijuí
BC – Bloco Cirúrgico
CACON – Centro de Alta Complexidade em Oncologia
CEO – Centro de Especialidades Médicas
CHECKLIST – Documento utilizado para coleta de dados
CME – Centro de Material Esterilizado
DAP – Departamento de Admissão de Pessoal
ESFs – Estratégia de Saúde da Família
INCOR – Instituto do Coração
RS – Rio Grande do Sul
SMS – Secretaria Municipal de Saúde
UTI – Unidade de Tratamento Intensivo
UTI NEO – Unidade de Tratamento Neopediátrico

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Profissionais que possuem curso de especialização na área de gestão e atuam como coordenadores, Rio Grande do Sul, 2015	21
Tabela 2: Carga horária da disciplina de gestão na especialização, Rio Grande do Sul, 2015	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 JUSTIFICATIVA	9
3 OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4 REFERENCIAL TEÓRICO	11
4.1 GESTÃO EM ENFERMAGEM	11
4.2 A IMPORTÂNCIA DA HABILIDADE DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO	13
4.3 CONCEITOS DE GESTÃO E LIDERANÇA EM ENFERMAGEM	15
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
5.1 TIPO DE ESTUDO	17
5.2 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	17
5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
5.4 AMOSTRA E POPULAÇÃO DE ESTUDO	18
5.5 LOCAL DO ESTUDO	18
5.5.1 O Município de Ijuí	18
5.5.2 Associação Hospital de Caridade Ijuí.....	19
5.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	20
6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
6.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA AHCI	23
6.2 DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO DA FORMAÇÃO EM GESTÃO	25
6.3 COMPARAÇÃO DO CONTEÚDO DA FORMAÇÃO EM GESTÃO DOS ENFERMEIROS COM A PRÁTICA DE GESTÃO EM ENFERMAGEM DA INSTITUIÇÃO.....	27
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
9 APÊNDICES	34
10 ANEXOS	38

1 INTRODUÇÃO

Instituições de saúde são compostas pelos mais diversos profissionais, sem dúvida alguma há uma predominância de uma categoria: a dos enfermeiros, o trabalho desenvolvido por eles influencia significativamente a evolução clínica dos pacientes da instituição. O cenário competitivo entre as organizações nos últimos anos, diante das crises econômicas, sociais e tecnológicas, trouxe à tona a discussão de ferramentas gerenciais para, assim, implantar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade (CARVALHO, 2004). Isso faz com que as organizações busquem, incessantemente, adotar estratégias de melhorias nos processos, para sobreviverem diante da concorrência.

Segundo Simões e Fávero (2000) a enfermagem passou a adotar estratégias para assegurar seu papel e seu compromisso com a sociedade que aspira por maior qualidade na prestação da assistência à sua saúde, surgindo assim novas abordagens gerenciais, como a gerência participativa e os programas de qualidade que preconizam a descentralização das decisões e aproximação de todos que fazem parte da equipe de trabalho. Os benefícios obtidos através da implantação de processos de qualidade vêm possibilitando a organização interna e a padronização dos serviços, o melhoramento no gerenciamento, na qualidade do serviço e na procura por qualificação profissional.

Para Fernandes e Soares (2012) as transformações tecnológicas ocorridas ao longo do tempo, no que se refere ao cuidado e o tratamento a que o paciente se submete, possibilitam ao enfermeiro a capacidade de liderar e coordenar sua equipe, podendo assim alcançar os objetivos e prestar uma assistência humanizada aliada aos saberes e as competências que este possui.

Costa (2011) traz que as instituições de saúde vivenciam o impacto desse mercado competitivo, e diante disso buscam a inserção de novas práticas e tecnologias, e com isso há cada vez mais a necessidade de profissionais capacitados a fim de garantir segurança, qualidade da assistência e superação da expectativa do cliente.

O gerenciamento da enfermagem é determinante no processo de organização dos serviços de saúde, visto que os enfermeiros assumem o gerenciamento do cuidado, composto pelo seguinte processo: observação, planejamento, execução e avaliação do cuidado prestado (FERREIRA; KURCGANT, 2009).

De acordo com Fernandes et al. (2003) é delegada às equipes autonomia para desenvolver novos projetos e métodos de trabalho, formular políticas de pessoal, bem como sugerir novas diretrizes para a organização. O enfermeiro está inserido nesse contexto de mudanças, buscando o progresso de seu conhecimento por meio da implantação da política do saber e fazer crítico objetivando se tornar um profissional capaz de resolver desafios do cotidiano.

Conforme Fernandes e Soares (2012) a liderança pode ser caracterizada como um processo de influência de um indivíduo sobre um determinado grupo, para a obtenção de um resultado. Essas são também funções do enfermeiro atual, que além da assistência deve comandar, organizar e orientar uma equipe, deve ser chefe, ser gestor, administrando e assumindo responsabilidades. Significa dizer que o estilo de liderança adotado pelo enfermeiro influencia a prática do cuidado aos pacientes. Quanto mais avançada a visão deste enfermeiro em relação à articulação entre a liderança e a gestão do serviço de saúde, melhores serão os resultados do processo assistencial com reflexo na qualidade do serviço prestado pela sua equipe.

Os modelos de gestão dependem não apenas de questões estruturais, mas da equipe de trabalho que compõem o quadro da enfermagem. A relação do enfermeiro com sua equipe requer a participação de todos, mobilizando relações de poder e estabelecendo possibilidades de comunicação e reflexão no cotidiano dos profissionais da enfermagem. Sabe-se que o enfermeiro-líder tem como principal objetivo estabelecer a comunicação entre os seus liderados, assim como o comprometimento profissional com esta equipe.

Neste sentido, busca-se com este trabalho analisar a relação entre a formação do enfermeiro gestor com as práticas de gestão de um hospital de grande porte da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O mesmo está organizado em capítulos que servem de base para o posterior entendimento das análises, dentre eles estão o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e análise dos resultados. Por fim, nas considerações finais temos as contribuições trazidas pelo trabalho.

2 JUSTIFICATIVA

A relevância do estudo se dá na proposta do trabalho em explicar a importância da liderança na área de enfermagem e a necessidade de uma formação adequada para se obter tal postura, pode-se dizer que o processo de gestão desenvolvido por este profissional está diretamente ligado com a formação recebida. Outro ponto a ser destacado é a possível contribuição que o trabalho trará no que diz respeito à implementação de uma gestão participativa, democrática e viável que venha a desenvolver e promover excelência no ensino, na pesquisa e atenção à saúde.

Nesta nova estruturação gerencial, o caráter de liderança é evidenciado pelo fato de o enfermeiro ser também gestor dos problemas que envolvem sua equipe, resolvendo problemas tanto assistenciais como administrativos. Essas atividades profissionais proporcionam o estabelecimento de uma relação de confiança e respeito, resultando na motivação do grupo, comprometimento da equipe e melhora na qualidade da assistência. Este exercício requer do profissional enfermeiro foco e competência para orientar seus liderados.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Relacionar a formação dos enfermeiros com a prática de gestão desenvolvida na Associação Hospital de Caridade Ijuí.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o processo de gestão em enfermagem da Associação Hospital de Caridade Ijuí.
- b) Descrever o conteúdo da formação em gestão de cada um dos enfermeiros que possuem qualificação profissional nesta área, considerando cursos de especialização completos ou em andamento.
- c) Comparar o conteúdo da formação em gestão dos enfermeiros com a prática de gestão em enfermagem da instituição.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial que segue foram mobilizados temas que servirão de base para o entendimento dos resultados e análises, dentre eles estão: gestão em enfermagem, a importância da habilidade de liderança do enfermeiro e considerações acerca de conceitos de gestão e liderança em enfermagem.

4.1 GESTÃO EM ENFERMAGEM

Para Munari e Bezerra (2004) o profissional enfermeiro durante o exercício de gestão precisa superar a dualidade formação técnica assistencial e necessidade de atender o mercado de trabalho, este processo exige do profissional habilidades específicas que permitam a ele tomar decisões, liderar com confiança, organizar o trabalho, planejar as ações que serão desenvolvidas, utilizar ferramentas e tecnologias gerenciais, fazer do processo de gestão um processo de aprendizado para todos que integram sua equipe. Para o mesmo autor este processo exige o desenvolvimento de habilidades específicas que permitam a este profissional tomar decisões individuais e em equipe.

Para a execução de uma gestão eficaz por parte do profissional enfermeiro a aplicação das habilidades supracitadas é uma necessidade, o desempenho da função do gestor precisa focar no desenvolvimento e avanço dessas habilidades, priorizando a atuação nas quatro áreas básicas de assistência, administração, ensino e pesquisa (MUNARI; BEZERRA, 2004).

Marquis et al. (2010) estabelece que alguns entendem a gestão como uma das várias funções do administrador, outros defendem que ela exige habilidades mais complexas que as de um administrador e que administrar é somente mais um papel do líder. Há aqueles que defendem ainda que o ato de administrar tem como principais atividades o controle de horas, custos, salários, tempo extra, uso de folgas, inventário e estoque, ao passo que liderar aumenta a produtividade, maximizando a eficiência da força de trabalho.

A boa gestão do serviço reflete claramente na qualidade do atendimento prestada pela equipe de enfermagem, na recuperação do paciente com conforto e nas relações interpessoais da equipe que se mantém unida nos momentos de crise (MARQUIS et al., 2010). O mesmo autor traz que a identidade gerencial do

enfermeiro se submete às diferentes formas de poder organizacional e assume o papel de cumprir e fazer cumprir as decisões do poder maior da instituição. O gerenciamento em enfermagem envolve vários saberes, entre eles a ciência da administração que contribui de modo a auxiliar na administração do pessoal de enfermagem.

Além do gerenciamento administrativo, o gerenciamento clínico, ou seja, a coordenação da assistência prestada ao paciente tem sido um tema que trouxe uma avalanche de estudos e experiências realizadas pela enfermagem no intuito de selecionar modelos de assistência que, aplicados à prática de enfermagem, permitam vislumbrar saídas para a efetivação de um atendimento qualificado com repercussão no reconhecimento e valorização profissional. No entanto, o modelo atual de gestão está em processo de transformação, num processo de educação em saúde para a população e para os profissionais, conscientizando-os da situação real em que vivemos (GEOVANINI, 2002).

De acordo com Santos e Castro (2008) o modelo de gestão é o modo como são disponibilizados e utilizados os recursos na área da saúde, para intervir e obter resultados no processo de saúde-doença. A boa gestão do serviço reflete claramente na qualidade do atendimento prestado pela equipe de enfermagem, na recuperação do paciente com conforto e nas relações interpessoais da equipe que se mantém unida no processo saúde doença do paciente.

Para Greco (2004) a função gerencial pode ser conceituada como sendo um instrumento capaz de política e, tecnicamente, organizar o processo de trabalho com o objetivo de torná-lo mais qualificado e produtivo na oferta de uma assistência de enfermagem universal, igualitária e integral.

Já Peres e Ciampone (2006) colocam que a gestão é o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos pelo líder e seus seguidores. Liderança, gestão e administração se sobrepõem, já que alguns aspectos da liderança poderiam ser descritos como gerenciamento.

Melo e Nascimento (2003) pontuam que gerenciar é a ação de gerir, dirigir ou administrar, trazem ainda que gestão pode ser definida como a arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer e obter resultados. Isso significa dizer que para o desempenho do papel de gestor é preciso transcender o domínio da técnica e incorporar habilidades relacionadas à criação, intuição e interação. O gestor deve

estar voltado ao desenvolvimento da sociedade, da organização, dos indivíduos, sendo, além de empreendedor, um facilitador dos processos nas organizações.

Os modelos de gestão aplicados na enfermagem dependem não apenas de questões estruturais, mas da equipe de trabalho que compõem o quadro da enfermagem. A relação do enfermeiro com sua equipe requer a participação de todos, mobilizando relações de poder, e estabelecendo possibilidades de comunicação e reflexão no cotidiano dos profissionais da enfermagem. Sabe-se que o enfermeiro gestor tem como principal objetivo estabelecer a comunicação entre os seus liderados, assim como o comprometimento profissional com esta equipe (MELO; NASCIMENTO, 2003).

Sendo assim, não há mais como negar a importância da função gerencial como elemento integrante do trabalho do enfermeiro, entendida numa lógica que privilegia os interesses coletivos e dá concretude a uma assistência segura que leve em consideração as reais necessidades da clientela (GEOVANINI, 2002).

4.2 A IMPORTÂNCIA DA HABILIDADE DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO

De acordo com Marx e Morita (2000) gerenciar na enfermagem é saber atuar em diversas áreas que mesmo distintas estão interligadas, seja na parte assistencial ou administrativa, nesse sentido há necessidade de um perfil estrategista por parte do enfermeiro que busca uma coordenação com a colaboração de toda a equipe, visto que esta é indispensável para a resolutividade do problema atual ou futuro na assistência ao paciente.

A liderança faz parte do cotidiano de trabalho do enfermeiro, porém não existe um estilo certo nem uma linha totalmente exata a ser seguida por nenhum profissional. A adequação se dá em função dos subordinados em questão e a linha de pensamento da instituição, caso o profissional não seja flexível para lidar com isso terá problemas em impor seu estilo de trabalho e pode ter problemas de aceitação no desenvolvimento dos mais diversos procedimentos. Saber se autoavaliar e autocriticar é um forte instrumento no que diz respeito à adequação no meio em que irá atuar (MARQUIS, 2005).

Para Cunha (2008), a eficácia da liderança está vinculada à capacidade dos líderes de adaptar o estilo às necessidades dos liderados e da situação. Assim, eficácia e ineficácia correspondem ao grau de adequação ou não dos estilos às

situações, sendo fundamental o diagnóstico. Esse enfoque de liderança é chamado de tridimensional.

O exercício da liderança do enfermeiro requer foco e competência para orientar seus liderados. Com isso, é possível estabelecer uma relação de confiança e respeito, provocando motivação do grupo, possibilitando a equipe crescimento profissional igualitário (FERREIRA; KURCGANT, 2009).

Sousa (2002) traz que o processo de qualificação profissional deve ser um processo que propicie conhecimentos ao profissional, capacitando-o para a execução adequada do trabalho e que o prepare para futuras oportunidades de ascensão profissional, objetivando tanto o seu crescimento pessoal quanto profissional. Este processo permite o acompanhamento das mudanças que ocorrem em sua área, proporcionando atualização e flexibilidade efetiva na prática da enfermagem. Diante disso, entende-se como primordial por parte dos gestores de instituições hospitalares o investimento em capacitação dos profissionais lotados em suas empresas.

O gerente de enfermagem, assim como os demais gerentes em saúde devem proporcionar condições que garantam a efetiva contribuição dos profissionais e trabalhadores na obtenção de seus objetivos, bem como estabelecimento de relações de colaboração entre os trabalhadores e os usuários. O enfermeiro atua como direcionador das ações de sua equipe e influenciador dos processos de trabalho, em sua prática diária. A função do enfermeiro, além de coordenar a equipe, é gerenciar a assistência de enfermagem mediante um processo sistematizado de ações dirigidas à promoção e recuperação da saúde do paciente.

Fernandes et al. (2003) definem a qualificação como um conjunto de práticas educacionais que visam melhorar e atualizar a capacidade do indivíduo, favorecendo o seu desenvolvimento e sua participação eficaz na vida institucional.

Para Kurcgant (2005) o estilo de liderança adotado pelas instituições hospitalares influencia a prática do cuidado aos pacientes. Quanto mais avançada a visão do gerente em relação à articulação entre a liderança e a gestão do serviço de saúde, melhores serão os resultados do processo assistencial com reflexo na qualidade do serviço prestado pela instituição em que atua.

4.3 CONCEITOS DE GESTÃO E LIDERANÇA EM ENFERMAGEM

Construir um conhecimento em torno de um determinado tema é um desafio que exige a organização, buscando assim aprofundamento no universo a conhecer. A Enfermagem como área de conhecimento e de saber possui um amplo universo que perpassa as técnicas do fazer, e quando o enfermeiro detém a posse do saber, garante uma posição diferenciada como líder da equipe de Enfermagem (KURCGANT, 2005).

Diariamente, desafios são apresentados ao mundo corporativo, e cabe ao enfermeiro, dentro da realidade atual, buscar alternativas que respondam as necessidades dos recursos de enfermagem na organização de saúde e na aquisição de novas ferramentas. Geovanini (2002) pontua que as tendências nas instituições de saúde são de buscar competências que auxiliem os profissionais nas suas necessidades e dificuldades principalmente no que se refere ao cuidado de enfermagem, priorizando a qualidade da assistência, mas também fazendo uma boa gestão nos processos.

De acordo com Peres e Ciampone (2006), a liderança é o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos pelo líder ou partilhado por este e seus seguidores. Liderança e administração se sobrepõem, já que alguns aspectos da liderança poderiam ser descritos como gerenciamento. O líder deve buscar informações que subsidiem a compreensão do que ocorre na sua organização, e com base nas informações recebidas, deve identificar problemas, e propor soluções que possam ser aplicadas e implementadas.

Para Cunha (2008), o líder é aquele que possui seguidores, nem sempre sendo por eles amado e admirado, mas sempre sendo seguido por pessoas que fazem coisas certas. Nesse contexto o importante são os resultados apresentados pela liderança e não a popularidade, pois liderança associa-se com responsabilidade. O enfermeiro toma a posição de gerente e líder da assistência em enfermagem e, conhecendo a essência do trabalho dessa equipe, delega funções. Ao enfermeiro não cabe apenas competência técnica, é necessária competência administrativa, para que lhe seja possível o gerenciamento da sua unidade e a organização da assistência de enfermagem prestada aos pacientes sob seus cuidados.

Costa (2009) destaca que o líder deve fazer um bom diagnóstico sobre a gestão de pessoas na organização, uma espécie de levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas. Feito isso segue então planejando os objetivos na área de gestão da organização para posterior avaliação dos resultados, o gestor tem de ser hábil para compor consensos e alianças socialmente construídas, contrapondo-se à racionalidade gerencial burocratizada, normativa e tradicional de cada instituição.

De acordo com Neumann (2006) o processo de gerenciar é uma função administrativa muito importante, pois envolve a tomada de decisões, os processos de produção e o produto do sistema, sendo responsável pelo uso efetivo e eficiente dos produtos o que leva a organização a atingir os resultados esperados.

A função gerencial é parte integrante do trabalho do enfermeiro, é entendida numa lógica que privilegia os interesses coletivos e dá concretude a uma assistência segura ao paciente, pois leva em consideração as reais necessidades deste. Nesse contexto o profissional enfermeiro é o elemento da equipe que gerencia o cuidado prestado ao cliente (GAIDZINSKI; PEREZ; FERNANDES, 2004). Todo gerente deve ser humilde para aprender com quem sabe fazer melhor, possuir espírito de equipe, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o desempenho dos membros da equipe. É preciso ter flexibilidade, ser líder, saber resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos, saber motivar as pessoas sem criar expectativas inatingíveis.

O gerenciamento abrange os processos administrativos e clínicos, o primeiro está relacionado com a coordenação de recursos para atingir certos fins na instituição e o segundo diz respeito à coordenação da assistência prestada ao cliente no atendimento de suas necessidades. Para Marx e Morita (2000), gerenciar na enfermagem é saber atuar em áreas distintas, mas interligadas, isto é, tanto na assistência ao paciente como no que concerne ao administrativo. É preciso buscar um perfil estrategista, uma abordagem coordenada, que promova a prática da colaboração e estimule uma parceria com a equipe multiprofissional, indispensável para futuras negociações entre as partes.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter descritivo, documental usando como fontes documentos institucionais da Associação Hospital de Caridade Ijuí oriundos do Departamento de Pessoal – DAP. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. No tocante à pesquisa descritiva Andrade (2002) destaca que esta preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los, sendo que o pesquisador não interfere neles.

A pesquisa é também de caráter observatório, trabalha somente com observações e assim como no processo descritivo não há interação como o objeto de pesquisa, analisando, nesse caso específico, as ações dos coordenadores/gestores da área, atentando para suas atitudes frente à equipe enquanto coordenador/gestor (COSTA, 2011).

A escolha pela Instituição Associação Hospital de Caridade Ijuí se deve ao fato do mesmo ser um Hospital de alta complexidade e referência em pesquisa clínica, UTI e Medicina nuclear, além de outras especialidades atuando tanto no âmbito curativo quanto preventivo. Ainda, por atender uma grande demanda e pela referência em saúde na região do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ressalta-se que a Instituição receberá esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa, métodos e as contribuições da referida pesquisa.

5.2 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados no departamento de pessoal da Associação Hospital de Caridade Ijuí se deu nos meses de março, abril e maio 2015, implicou na busca ativa do cadastro funcional de todos os enfermeiros que ocupam o cargo de coordenação. Utilizou-se como instrumento um formulário que auxiliasse na condução dos objetivos da pesquisa, o mesmo encontra-se no APÊNDICE A para consulta. Tal questionário permitiu realizar a relação dos enfermeiros que possuem qualificação, análise dos tipos de qualificação e análise dos currículos dos cursos.

Além disso, para atingir os objetivos traçados na pesquisa, foi realizada observação das rotinas dos 23 enfermeiros nas unidades onde estão locados desempenhando funções de coordenadores/gestores cada um no seu turno de trabalho. As observações foram registradas em um diário de campo para posterior comparação com os demais dados.

Realizou-se também a consulta aos documentos específicos da área de enfermagem para listagem, análise da relação de processos e protocolos de enfermagem e descrição pormenorizada do processo de gestão em enfermagem.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados qualitativos foram analisados de acordo com a metodologia proposta por Minayo (2011), a qual refere a análise do conteúdo como técnica de pesquisa que permite encontrar respostas para as questões formuladas, podendo confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação.

De acordo com Bardin (2012), a análise qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e adaptável a índices não previstos. Os dados quantitativos por sua vez, foram analisados de maneira descritiva, utilizando-se o software Excel para tabulação dos mesmos.

5.4 AMOSTRA E POPULAÇÃO DE ESTUDO

A população estudada foi composta por 23 enfermeiros que ocupam o cargo de coordenadores/gestores atuantes em unidades assistenciais abertas e fechadas da Instituição. Dos 23 coordenadores 21 são mulheres e 2 são homens, com idade entre de 25 e 59 anos. O período de trabalho varia de 1 ano a 19 anos, quanto ao tempo de coordenação varia de 2 meses a 4 anos.

5.5 LOCAL DO ESTUDO

5.5.1 O Município de Ijuí

O referido município foi fundado em 19 de outubro de 1890, está situado no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Em 2010 sua população era de 78.461

habitantes, o terceiro município mais populoso da região Noroeste Rio-Grandense, abrange 216 municípios e ocupa a 22ª colocação dentre os 496 municípios que abrangem o referido Estado. Os municípios limítrofes são: Chiapetta, Cruz Alta, Nova Ramada, Ajuricaba, Bozano, Boa Vista do Cadeado, Panambi, Pejuçara, Augusto Pestana, Coronel Barros e Catuípe (MUNICÍPIO DE IJUÍ, 2014).

A cidade possui três hospitais, destacando-se a Associação Hospital de Caridade Ijuí, centro regional na área da saúde pública dotado de equipamentos de última geração, com serviços de alta complexidade. Atende cerca de 1,200 milhões de pessoas de 120 municípios sendo que 75% dos atendimentos são destinados a pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS os outros 25% dividem-se em atendimentos particulares e convênios.

Atualmente, a Prefeitura de Ijuí conta com um espaço amplo e moderno para atender a população na área de saúde. A nova sede da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) abriu suas portas em abril de 2010 com pronto atendimento 24 horas. A estrutura conta com clínica médica geral e pediátrica, além de profissionais das áreas de ginecologia, obstetrícia, especialidades de média complexidade em cardiologia, oftalmologia, psicologia e fonoaudiologia. Além do Centro de Especialidades Odontológicas (CEO) (MUNICÍPIO DE IJUÍ, 2014).

O município também dispõe de quinze postos de Estratégia de Saúde da Família (ESFs) estruturadas para atender a população. Em cada unidade existem profissionais das áreas de ginecologia e obstetrícia, clínica geral, pediatria, nutrição, enfermagem, odontologia, além de agentes comunitários de saúde e de controle de endemias.

5.5.2 Associação Hospital de Caridade Ijuí

A Associação Hospital de Caridade Ijuí foi fundada em 1935, hospital geral, beneficente e filantrópico, características mantidas até os dias atuais. Possui uma estrutura com 223 leitos (clínicos, cirúrgicos, pediátricos, obstétricos, entre outras especialidades com atendimento de média e alta complexidade). Evidencia-se crescimento expressivo, tanto em assistência médico-hospitalar, quanto em relação à qualidade do atendimento. O referido hospital busca o aperfeiçoamento permanente, tendo o paciente como foco de todas as suas ações. Investe na

capacitação, treinamento e aprimoramento de seus profissionais, envolvendo todos os níveis hierárquicos (HCI, 2014).

O Hospital atende pacientes SUS, particulares e convênios (planos de saúde). Dentre os atendimentos disponibilizados pelo referido hospital, estão ambulatório de especialidades médicas, banco de leite, Centro de Alta Complexidade em Oncologia (CACON), Instituto do Coração (INCOR), emergência, banco de sangue, unidade de diálise, captação de órgãos e tecidos para transplantes, centro cirúrgico, diagnóstico por imagem, instituto de olhos, transplante de órgãos, unidade de terapia intensiva adulta, pediátrica e neonatal, e cardiológica, medicina nuclear.

O CACON, unidade expressiva no hospital, foi inaugurado em 10 de dezembro de 2002, conta com uma infraestrutura tecnológica e equipe profissional multidisciplinar, composta por médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogas, assistente social, entre outros. O CACON se destaca pelo atendimento de qualidade humanizado para pacientes oriundos de cerca de 120 municípios da região, referenciados pela 17ª Coordenadoria de Saúde.

5.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Essa pesquisa não realizará nenhuma entrevista e/ou aplicação de questionários, sendo dispensada de aprovação por um Comitê de Ética em pesquisa, conforme a Resolução Nº 466/2012.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados inicialmente com a caracterização dos sujeitos, para isso buscou-se dados no departamento de pessoal da Instituição em estudo, e em seguida foram construídas as categorias a partir dos objetivos e características do trabalho.

A amostra do estudo, conforme informado anteriormente, foi composta por 23 enfermeiros, atuantes como coordenadores nas unidades de internação abertas e fechadas incluindo bloco cirúrgico e UTIS na quais 21 são mulheres e 2 são homens, com idade entre de 25 e 59 anos. O período de trabalho varia de 1 ano a 19 anos. Quanto ao tempo de coordenação varia de 2 meses a 4 anos.

Tabela 1: Profissionais que possuem curso de especialização na área de gestão e atuam como coordenadores, Rio Grande do Sul, 2015

UNIDADE	IDADE	ESPECIALIZAÇÃO	CARGO
Supervisão Noturna	56	Urgência, emergência e trauma	Enfermeira Coordenadora
UTI NEO	25	UTI	Enfermeira Coordenadora
UTI Adulto	34	Gestão em Serviços de Saúde	Enfermeira Coordenadora
Radioterapia	50	Auditoria em Saúde	Enfermeira Coordenadora
Quimioterapia	39	Oncologia	Enfermeira Coordenadora
Raio X	33	UTI A	Enfermeira Coordenadora
Hemodinâmica	34	Hemodinâmica	Enfermeira Coordenadora
Nefrologia	39	Nefrologia	Enfermeiro Coordenador
Ambulatórios	34	Urgência, emergência e trauma	Enfermeira Coordenadora
Pronto Socorro	34	Urgência, emergência e trauma	Enfermeira Coordenadora
Centro de Material	37	Bloco Cirúrgico e CME e Controle de Infecção	Enfermeira Coordenadora
Pediatria	30	UTI A	Enfermeira Coordenadora
Clinica Oncológica	36	Oncologia	Enfermeira Coordenadora
Clinica Obstétrica	40	Obstetrícia	Enfermeira Coordenadora
Clinica Médica	27	UTI A	Enfermeira Coordenadora
3º Piso	28	Oncologia	Enfermeira Coordenadora
5º Piso	31	Perfusão	Enfermeira Coordenadora
Clinica Cirúrgica	42	Oncologia	Enfermeiro Coordenador
Clinica Cardiológica	27	Cardiologia	Enfermeira Coordenadora
Bloco Cirúrgico	33	Bloco Cirúrgico E CME	Enfermeira Coordenadora
UTI Cardiológica	28	Cardiologia	Enfermeira Coordenadora
Banco de Sangue	28	Cardiologia	Enfermeira Coordenadora
Medicina Nuclear	41	Enfermagem do Trabalho	Enfermeira Coordenadora

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 1 mostra que dos 23 enfermeiros atuantes na Instituição AHCI, todos possuem cursos de especialização em enfermagem que variam no que se refere à área do conhecimento dentre elas temos: UTI, bloco cirúrgico e centro de material, hemodinâmica, auditoria, urgência e emergência, enfermagem do trabalho,

oncologia, cardiologia, obstetrícia, perfusão, nefrologia e o que chama a atenção é que apenas um possui especialização na área de gestão. A maioria dos gestores encontra-se na faixa etária acima de 25 anos o que sugere que tenham maturidade e experiência acumulada na profissão. Consideramos que esse fato influencia positivamente no desenvolvimento da gestão. Quanto ao sexo dos gestores, predominou o sexo feminino, com 21 mulheres e 2 homens, um dado já esperado na área da saúde.

Reitera-se que amostra selecionada foi de 23 enfermeiros atuantes no cargo de coordenadores de unidade aberta ou fachada da Instituição. A realização da busca dos documentos deu-se nos meses de fevereiro e março em documentos oriundos do departamento de pessoal. Os dados quantitativos foram analisados de maneira descritiva, utilizando-se o software Excel para tabulação dos mesmos.

Tabela 2: Carga horária da disciplina de gestão na especialização, Rio Grande do Sul, 2015

NOME DA ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS	CARGA HORARIA DA MATÉRIA DE GESTÃO	DISCIPLINA GESTÃO OU RELACIONADA A ADM
Urgência, Emergência e Trauma	3	30	O processo gerencial do paciente crítico
UTI A	4	50 hs	Administração na enfermagem
Gestão em Serviços de Saúde	1	80 hs	Gestão dos Serviços de Saúde
Auditoria em Saúde	1	45 hs	Gestão de Custos e Logística de Suprimentos Hospitalares
Oncologia	4	30	Gestão de Custos
Hemodinâmica	1	30	Gestão dos processos de enfermagem
Nefrologia	1	15	Administração dos processos gerenciais
BC e CME	2	30	Gestão de Custos de Materiais Hospitalares
Obstetrícia	1	30	Administração da paciente em trabalho de parto
Perfusão	1	25	Administração em enfermagem
Cardiologia	3	30	Gerenciamento dos processos
Saúde do Trabalhador	1	45	Gerenciamento dos riscos

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 2 pode-se observar que apesar de apenas um possuir especialização em Gestão todos os outros, que optaram em realizar a especialização em sua área de atuação, tiveram disciplinas relacionadas à gestão e administração dos processos sejam eles gerenciais ou assistenciais, a carga horária

das mesmas variou de 25 a 80 horas. Os componentes supracitados possibilitaram a estes profissionais um determinado conhecimento sobre como é o processo de gestão em diversas áreas da enfermagem.

6.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA AHCI

A equipe de enfermagem da AHCI é formada por 87 enfermeiros que atuam nas áreas administrativas e assistenciais, destes, 23 possuem cargos de coordenadores de unidades abertas e fechadas, desenvolvendo as atividades junto a sua equipe.

Na presente instituição o enfermeiro coordenador atua como direcionador das ações de sua equipe influenciando os processos de trabalho durante sua prática diária. Além de coordenar a equipe esse profissional gerencia a assistência de enfermagem mediante um processo sistematizado de ações dirigidas à promoção e recuperação da saúde do paciente. Cada unidade possui uma equipe de enfermagem onde além dos enfermeiros assistenciais possui um enfermeiro que é o coordenador/gestor da unidade que se torna referência para o setor.

A ferramenta de gestão utilizada pelos profissionais gestores supracitados é o sistema de gestão por orçamento, visto que cada unidade possui metas de redução de custos/gastos, essa redução deve acontecer sem desqualificar o atendimento ao paciente. Para isso utiliza-se a ferramenta 5W2H, muito conhecida nas empresas, consiste basicamente num checklist das atividades que precisam ser desenvolvidas, deve apresentar o máximo de clareza possível na descrição feita por parte dos colaboradores da Instituição. É um mapeamento das atividades, em que fica estabelecido o que será feito (etapas), por que será feito (justificativa), onde será feito (local), quando será feito (tempo), por quem será feito (responsabilidade) e em um segundo momento, como será feito (método) e quanto custará fazer (custo) (MEIRA, 2003).

Tanto o planejamento administrativo quanto o assistencial são instrumentos que viabilizam que os objetivos sejam atingidos com sucesso, cada enfermeiro coordenador é responsável por treinar e orientar a sua equipe sobre o método de gestão utilizado. Mensalmente são realizadas reuniões com todos os setores da Instituição para discutir resultados e novas metas a serem atingidas. Antes de iniciar

uma ação nova é realizado um estudo e planejamento para verificação da viabilidade/possibilidade de sua implantação.

O coordenador é responsável por avaliar sua equipe e as ações da mesma, por isso na Instituição foi adotada a avaliação de desempenho (ANEXO A) nesta cada colaborador é avaliado tanto nos aspectos positivos quanto negativos, após isso elabora-se um plano de ações gerenciado pelo coordenador para melhorar o desempenho dos colaboradores que apresentaram algum aspecto negativo. A avaliação é realizada durante o contrato, acontece da seguinte forma: no primeiro período de 30 dias progredindo 60 e então 90 dias, depois desse último período ela começa a ficar mais espaçada passando para 6 meses e posteriormente 1 ano. A utilização da avaliação de desempenho está relacionada diretamente ao processo de desenvolvimento de pessoal.

É imprescindível para a empresa em questão que o enfermeiro coordenador de unidade esteja atento e preparado às mudanças, buscando alternativas para o serviço e desta forma contribuindo na melhoria da gestão que impacta no atendimento dos clientes internos e externos da Instituição. Este precisa estar bem informado quanto à realização da assistência e a prática da gestão desta unidade, deve conhecer os problemas de sua unidade e apontar soluções para os mesmos.

Conhecer os déficits de seu setor é primordial na busca da resolução dos problemas, pois ao tomar conhecimento dos mesmos o enfermeiro gestor poderá se apropriar de informações que irão subsidiar as decisões e o controle destes e posterior a isso acompanhar as ações implementadas e escolher alternativas que levem aos melhores ajustes, mudanças e adequações.

Além das atividades administrativas burocráticas como a realização do controle de estoque de materiais e medicamentos, inconformidades da auditoria de enfermagem, monitoramento dos equipamentos médicos da unidade, faz as escalas, organiza a unidade, participa das ações juntamente com a equipe, delega atividades aos técnicos e enfermeiros bem como supervisiona suas ações o enfermeiro ainda presta atividades de assistência. Todas essas ações são desenvolvidas conforme seu planejamento.

O enfermeiro coordenador é responsável também pelas capacitações técnicas realizadas para a equipe de enfermagem, a qual segue um conforme cronograma anual de capacitações (ANEXO B) tais capacitações proporcionam aos

participantes um aperfeiçoamento de algumas atividades da profissão, permite rever condutas e implantação de novas ações tecnológicas, burocráticas ou assistenciais.

6.2 DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO DA FORMAÇÃO EM GESTÃO

Mediante a tabela 2 pode-se observar que das 12 especializações realizadas pelos 23 enfermeiros, apenas 5 delas apresentaram disciplinas relacionadas a gestão como: o curso de Gestão em Serviços de Saúde, Hemodinâmica, Nefrologia, Perfusão Cardíaca, Cardiologia. Lembrando que as informações referentes às disciplinas foram informadas através do formulário para coleta de dados (APÊNDICE A).

O Curso de Gestão em Serviços de Saúde possuía a disciplina Administração em enfermagem com carga horária de 50 hs, a qual possibilitou ao profissional enfermeiro conhecer o processo de administração da equipe e do serviço de enfermagem, sua atuação como gestor e a organização do serviço. Assim é possível a este profissional identificar as ações dos enfermeiros atuar na administração de metas e resultados o setor. De acordo com Balsanelli e Jericó (2005), o desenvolvimento dessas habilidades é essencial para a atuação do enfermeiro na gestão, pois lhe possibilita o fortalecimento da capacidade de perceber, atender e estar conectado às necessidades da equipe de trabalho, e reforça o sentimento de pertencimento.

Na especialização em Hemodinâmica era oferecida a disciplina de Gestão dos processos de Enfermagem com carga horária de 30 hs, a mesma possibilitava ao profissional conhecer as funções do enfermeiro enquanto líder da equipe de hemodinâmica e as estratégias de gestão para enfrentar as dificuldades na administração da equipe e do setor. De acordo com Gaidzinski, Perez e Fernandes (2004), o enfermeiro-líder deverá conhecer e desenvolver habilidades, a fim de construir um conhecimento em grupo que vise estabelecer uma liderança responsável e ética, nesta concepção a busca contínua do conhecimento, a confiança e a fluidez devem prevalecer para alcançar uma maior qualidade da assistência.

Na especialização em Nefrologia o componente ofertado era de Administração dos Processos Gerenciais com carga horária de 15 hs, essa disciplina apresentava em seu conteúdo o trabalho do enfermeiro em nefrologia e os

fundamentos para a prática do cuidado do paciente renal. Nesta prática da administração de pessoal de enfermagem, o enfermeiro enquanto coordenador encontra propostas típicas desta fase da administração, atuando no cuidado e na administração do seu setor. Assim, a preocupação com o como fazer, tem sido a preocupação constante da enfermagem enquanto prática profissional. A assistência de enfermagem integral ao paciente é aquela que permite ao executor participar do planejamento, da execução e da avaliação de todas as atividades que integram a assistência (KURCGANT, 2010).

A pós-graduação em Perfusão Cardíaca, por sua vez, ofereceu a disciplina de Administração em enfermagem com carga horária de 25 hs, esta teve de base informações como a administração do processo de trabalho e da assistência de Enfermagem, além da gestão do processo de cuidar em saúde, fornecendo ao profissional conhecimentos para lidar com o paciente em sofrimento cardíaco. De acordo com Horta (2005) o cuidar é entendido como aplicação de conhecimentos científicos no cotidiano que se associam à habilidade do profissional em desenvolvê-los. As ações de cuidado diárias permitem perceber o paciente na sua totalidade.

Aqueles que optaram pela especialização em Cardiologia cursaram o componente Gerenciamento de Processos com carga horária de 30 hs este componentes trabalhou como assuntos referentes à Gestão do trabalho, Gestão do processo de cuidar e planejamento em enfermagem, fornecendo ao profissional conhecimentos para gerenciar o trabalho juntamente com o cuidado do paciente cardíaco. Conforme Éboli (2002) o enfermeiro atua tanto na manutenção como na promoção e recuperação da saúde, buscando conforto e bem-estar.

As disciplinas que fizeram parte das especializações supracitadas orientaram os enfermeiros quanto à autonomia e à tomada de decisões, auxiliando-os na execução da função de gestor, a fim de melhorar o cuidado prestado aos usuários e possibilitar a solução das dificuldades existentes. Contudo, por mais que o enfermeiro planeje suas ações visando o cumprimento de metas, algumas situações fogem ao seu planejamento e nestes momentos a capacidade em resolver problemas vai depender da base de conhecimento em gestão. Simões e Fávero (2000) complementam que as habilidades de liderança e administração são necessárias à mudança, independentemente da área de atuação profissional, o enfermeiro bem capacitado, por exemplo, terá o domínio de conhecimentos específicos, o treinamento e a experiência necessária para que possa exercer

determinada função e quanto melhor for a capacitação melhor também será a qualidade do trabalho desenvolvido, suprimindo as necessidades dos clientes e seus familiares.

Os enfermeiros gestores procuram desenvolver as ações conforme o aprendizado nas disciplinas que envolveram o processo de gestão ou administração de enfermagem. É através de treinamentos in loco e orientações à equipe sobre os mais diversos processos que estes procuram resolver os problemas atuais sem se fazer um planejamento a longo prazo. Tais práticas essas podem reduzir o custo e potencializar a gestão no momento.

Costa (2009) compreende que a educação é uma estratégia para que o indivíduo tenha maior capacitação e maior possibilidade de construir-se dentro do mundo do trabalho, como sujeito que constrói e desconstrói, em um movimento dinâmico e complexo mediado por valores políticos, culturais e éticos.

6.3 COMPARAÇÃO DO CONTEÚDO DA FORMAÇÃO EM GESTÃO DOS ENFERMEIROS COM A PRÁTICA DE GESTÃO EM ENFERMAGEM DA INSTITUIÇÃO

Observa-se que apenas 1 enfermeiro possui especialização na área de gestão, na presente Instituição isso não é um critério para atuar como coordenador/gestor. Para atuar nessa área é necessário apenas que o mesmo possua pós-graduação em gestão ou enfermagem, na descrição sumária do cargo temos que o candidato ao cargo deve possuir habilidades gerenciais (ANEXO C) essas habilidades são ensinadas desde a graduação, nesta é sempre enfatizado que o enfermeiro é um líder e sendo assim precisa saber conduzir sua equipe.

O meio de escolha do coordenador na empresa não é direcionado, isto é, não há uma seleção específica para esse profissional ao longo do tempo profissionais que tinham outras atribuições passam a também coordenar, este precisa ser líder ter visão estratégica, saber trabalhar em equipe com foco sempre no cliente e na gestão de processos. Por não ser uma exigência a formação na área de gestão, para atuar como coordenador os profissionais optam em fazer a especialização na área da enfermagem que estão atuando. Conforme Balsanelli e Jericó (2005), o desenvolvimento dessas habilidades é essencial para a atuação do enfermeiro na gestão, pois lhe possibilita o fortalecimento da capacidade de perceber, atender e

estar conectado às necessidades da equipe de trabalho, e reforça o sentimento de pertencimento.

Durante o estudo observatório ocorrido nos dias 03, 04, 05 e 06 de março do corrente ano, nos turnos da manhã, tarde e noite, horário em que o enfermeiro estava em seu turno de trabalho, com duração de 3 horas diárias, foram realizadas anotações com registro em um diário para posterior análise, esse grupo foi acompanhado em suas atividades e ações durante o processo de trabalho. Essa observação possibilitou uma percepção de que os enfermeiros desta Instituição possuem autonomia e a qualificação necessária à tomada de decisão, o que é claro foi considerado um fator positivo. Ao exercer a função de gestor, tem-se a exigência do compromisso de trabalhar com o objetivo de melhorar o cuidado prestado aos usuários. A tomada de decisão é, sem dúvida, potencializada quando se tem o conhecimento adequado sobre o assunto.

Mesmo não realizando especializações na área de gestão os cursos possuíam matérias relacionadas à administração e gerenciamento das unidades o que permitiu ao profissional da AHCI uma visão de gerencia não somente do cuidado, mas de todo o processo que envolve sua unidade. Porém, ainda, os mesmos ficam restritos ao processo de assistência em enfermagem esquecendo de como é ser coordenador, as consequências podem refletir diretamente na qualidade do serviço, já que sem o planejamento a possibilidade de erro é muito maior.

Salientou-se anteriormente que os enfermeiros da empresa mesmo não tendo a formação específica em gestão possuem uma base na área em função das disciplinas oferecidas em seus cursos. Entretanto, chamamos a atenção para a unidade em que a enfermeira possui curso de qualificação na área de gestão, nesta o conhecimento em administração favoreceu a adoção de uma metodologia gerencial capaz de tornar o processo de trabalho operacionalmente racional, e contribuiu na adoção de posturas que podem ser identificadas nas diferentes abordagens administrativas. Seu trabalho fluiu de forma organizada sem pular as etapas do gerenciamento. O planejamento é organizado conforme as metas estipuladas pela unidade o que apresenta resolutividade das ações contribuindo para o desenvolvimento da unidade e na qualidade da assistência ao paciente.

No Brasil a formação do enfermeiro é fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 cujos Projetos Políticos Pedagógicos da enfermagem são baseados em diretrizes curriculares que proporcionam mudanças

no processo de formação do enfermeiro, de modo que a ênfase deixa de estar centrada no modelo biomédico, caracterizado pelo estudo da doença, aprendizagem e reprodução de técnicas e tarefas, e passa a estar centrada em um modelo holístico, humanizado e contextualizado, formando profissionais críticos, criativos e éticos para atuar na prática profissional. Portanto, determina que a Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação de Enfermagem, o profissional deve estar apto a fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que deve estar apto a ser gestor, empregador ou líderes na equipe de saúde (BRASIL, 2001).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se neste estudo que o processo de gestão está presente em todas as unidades onde existe o profissional coordenador, o que ocorre é que nas unidades onde os profissionais não possuem a especialização na área de gestão, o gerenciamento ocorre de maneira desestruturada, a gestão do processo de trabalho ocorre juntamente com a assistência, sem perceber o coordenador faz gestão, mas não segue um planejamento com metas objetivos, e isso acarreta uma falta de resolutividade em suas ações, podemos dizer que há a necessidade de mudanças que tragam melhorias para o processo de gerenciamento, melhorando a gestão e a qualidade da assistência. Nos cursos realizados por estes profissionais que atuam como coordenadores por mais que existam matérias relacionadas à gestão, precisa-se de um enfoque maior no processo gerencial, tornando estes profissionais aptos e capacitados para fazer enfermagem gerencial.

Em contrapartida na unidade onde existe o profissional com especialização na área de gestão o processo ocorre de forma organizada, garantindo segurança na prática da enfermagem, permitindo ao enfermeiro coordenar, assessorar e educar sua equipe de trabalho, podendo assim atingir excelência em suas ações, proporcionando a satisfação tanto do cliente como da equipe que coordena.

Este estudo trouxe reflexões sobre o processo gerencial do enfermeiro, que denunciam que os enfermeiros devem aprofundar seus conhecimentos sobre o processo gerencial a fim de melhorar seu conhecimento sobre gerenciamento assegurando ao paciente qualidade na assistência e organização do serviço para a equipe.

Fica evidente que a demanda de cursos na área de gestão para enfermagem é escassa, são poucas as instituições de ensino superior que oferecem tal especialização. Devido a isso muitos profissionais acabam fazendo uma especialização na área técnica em que atuam, pois desenvolvem gestão da mesma forma, no entanto não seguem os passos corretos de um bom planejamento estratégico, o que muitas vezes gera o não alcance das metas propostas pela organização hospitalar.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALSANELLI, A. P.; JERICÓ, M. C. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. **Acta Paul. Enfermagem**, São Paulo, v. 18, n. 4, out./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 02 jul. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 3, de 07 de novembro de 2001**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

CARVALHO, V. Cuidando, pesquisando e ensinando: acerca de significados e implicações para a prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 12(5):806-15, 2004.

COSTA, R. P. **Gerenciamento do cuidado de enfermagem**: a experiência de um hospital de ensino. 2009. Dissertação (Mestrado), UFRJ/EEAN/Programa de Pós-graduação em Enfermagem, 2009.

COSTA, V. T. **Melhores práticas do enfermeiro gestor**: um estudo de caso. 2011. Dissertação, Florianópolis, 2011.

CUNHA, K. C. **Gerenciamento na enfermagem**: novas práticas e competências. São Paulo: Martinari, 2008.

ÉBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FERNANDES, M. S. et al. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 161-167, 2003.

FERNANDES, U.; SOARES, N. V. Modelos de liderança adotados por enfermeiros de um hospital do Rio Grande do Sul. **J Nurs Health**, Pelotas, 2(1):38-43, jan./jun. 2012.

FERREIRA, J. C. O.; KURCGANT, P. Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores. **Acta Paul Enfermagem**, 2009.

GAIDZINSKI, R. R.; PEREZ, H. H. C.; FERNANDES, M. F. P. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, jul./ago. 2004.

GEOVANINI, T. **História da enfermagem**: versões e interpretações. 2. ed. Rio de Janeiro: Revinter, 2002.

GRECO, R. M. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 504-507, 2004.

HORTA, W. A. **Processo de enfermagem**. São Paulo: EPU, 2005.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUIS, B. L. et al. **Administração e liderança em enfermagem**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MARX, L. C.; MORITA, L. C. **Competências gerenciais na enfermagem**: a prática do sistema. São Paulo: BH Comunicação, 2000.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MELO, M. L. C.; NASCIMENTO, M. A. A. Treinamento introdutório para enfermeiras dirigentes: possibilidades para gestão do SUS. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 56, n. 6, p. 674-677, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes Ltda, 2011.

MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q. Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, 20(2):25-32, jul./ago. 2004.

MUNICÍPIO DE IJUÍ. Disponível em: <www.municipiodeijui.com.br>. Acesso em: ago. 2014.

NEUMANN, L. T. **A atuação do enfermeiro**: gerencial e/ou assistencial? 2006. Monografia, Curso de Enfermagem, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, 2006.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 3, set. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

SANTOS, I.; CASTRO, C. B. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 17, n. 4, dez. 2008.

SIMÕES, A. L. A.; FÁVERO, N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 91-96, 2000.

SOUSA NETO, J. L. **Liderança e motivação**: práticas novas, propósitos antigos. São Paulo: FGV, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário para Coleta de Dados

1. Nome: _____
2. Idade: _____ anos
3. Sexo: () Masculino () Feminino
4. Tempo de profissão: _____
5. Pós-graduação: () Sim () Não
6. Se sim, qual? _____
7. Disciplinas referente à gestão e carga horária _____
8. Tempo de atuação na AHCI: _____ anos
9. Unidade/Setor que atua: _____
10. Tempo de atuação na Coordenação/gestão de Unidade: _____
11. Já atuou na Coordenação de outra Unidade da AHCI? _____

APÊNDICE B – Solicitação UFRGS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Faculdade de Medicina
Departamento de Medicina Social

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Porto Alegre, 25 de fevereiro de 2015

Prezada Senhora,

Ao cumprimenta-la, solicito autorização para que **Elisiane Hartge Ferst**, aluna do Curso de Especialização em *Gestão em Saúde – modalidade a distância*, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), realize o projeto de seu trabalho de conclusão de curso (TCC) em sua instituição. Intitulado "A qualificação do enfermeiro gestor e a relação com a gestão", se configura como um estudo de caráter descritivo, retrospectivo, documental, incluindo busca de dados estatísticos existentes no Departamento de Pessoal da Associação Hospital de Caridade Ijuí.

A coleta de dados ocorrerá nos meses de fevereiro e março do corrente ano, sob orientação do Prof. Dr. Rafael Kruter Flores. Todos os preceitos envolvendo os aspectos éticos e legais que envolvem a pesquisa serão respeitados, incluindo a apresentação dos resultados do estudo e entrega de versão definitiva do TCC ao Hospital.

Seguem os dados para contato do orientador:

Prof. Dr. Rafael Kruter Flores,
Escola de Administração da UFRGS
Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico.
CEP: 90010-460. Porto Alegre/ RS.
Fone: (51) 3308-3536.

Da autora do estudo: Elisiane Ferst - Fone (55) 9192 0243.

Certos de sua atenção para com esta solicitação,

Atenciosamente,


Prof. Dr. Rafael Kruter Flores
Orientador


Prof. Dr. Ronaldo Bordin
Coordenador Curso Espec.
Gestão em Saúde – UFRGS

Ilmo Sr^a
Dr^a Elisabete B. dos Santos
MD Gerente de Recursos Humanos
Associação Hospital de Caridade Ijuí

APÊNDICE C – Autorização HCI



Ijuí/RS, 10 de Fevereiro de 2015.

A/C

Orientador da Pesquisa

Na oportunidade em que o cumprimentamos, viemos por meio desta dar retorno positivo a solicitação feita pela pesquisadora Elisiane Hartge Ferst para a realização do Projeto de Pesquisa " A QUALIFICAÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR E A RELAÇÃO COM A GESTÃO", nos meses de fevereiro e março de 2015.

Salientamos que este documento autoriza o pesquisadora a realizar a devida pesquisa, conforme carta de apresentação e solicitação entregue ao Setor de Desenvolvimento Humano do HCI, cabe ressaltar que o Hospital não autoriza alterações na pesquisa no decorrer de sua execução.

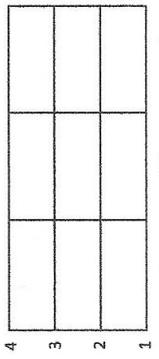
Compete à pesquisadora apresentar cópia do relatório final, ao Coordenador da Unidade da realização da pesquisa e ao Desenvolvimento Humano, assim como, comunicar a data da apresentação da Pesquisa/Trabalho de Conclusão.

Associação Hospital de Caridade Ijuí
LAÍS SARTOR
Coordenadora Desenvolvimento Humano
CRP 07/14388

Laís Sartor
Coordenadora do Desenvolvimento Humano

ANEXOS

ANEXO A – Avaliação de Desempenho

 DESENVOLVIMENTO HUMANO <small>UNIVERSIDADE DE JUIZ DE FORA</small> <small>Psicologia Organizacional - Psicologia Organizacional</small>		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERÊNCIAS / COORDENAÇÕES / CHEFIAS / ENCARREGADOS								
Nome:	Setor:	Função:	Data de admissão:							
Itens de Avaliação	Remanejado em:	Remanejado em:	Período das Avaliações							
	Sector:	Sector:	ANUAL		ANUAL					
	Função:	Função:	I(1)	R(2)	B(3)	MB(4)	I(1)	R(2)	B(3)	MB(4)
<p>1) Mantém adequada apresentação pessoal</p> <p>2) Busca resolução de problemas à medida que surgem</p> <p>3) Circula na área de trabalho e acompanha as atividades dos colaboradores</p> <p>4) Deixa claro para os colaboradores o que espera deles no trabalho</p> <p>5) Possui conhecimento, habilidades e atitudes necessárias à função</p> <p>6) Garante que os objetivos da unidade sejam atingidos</p> <p>7) Inspira confiança na realização das tarefas</p> <p>8) Mantém a ética e a postura profissional</p> <p>9) Dá feedback aos colaboradores</p> <p>10) Propõe momentos para planejamento e avaliação do trabalho</p> <p>11) Avalia as consequências de suas decisões para os outros setores e unidades</p> <p>12) É um líder justo e coerente</p> <p>13) Demonstra interesse em participar de eventos, cursos, treinamentos e atualizações</p> <p>14) Mantém comunicação clara, concisa e objetiva com os demais colaboradores</p>										
MÉDIA: Soma total de pontos dos itens (1 à 14) dividido pelo número de itens.										
Gráfico das médias 			Data da Aplicação		/ /		/ /		/ /	
			Assinatura do Avaliador							
			Assinatura do Avaliado							
			Assinatura da Gerência							
LEGENDA: (I) Insuficiente= 1pt (R) Regular= 2pts (B) Bom =3pts (MB) Muito Bom =4pts										

Desligado em: ____/____/____.

Registro de ocorrências (atestados, punições, licenças, faltas, atrasos, melhorias, encaminhamentos).					
Plano de Ação – ferramenta 5W2H OBS: Para todas as notas Insuficientes e Regulares deve-se fazer o plano de ação, rubricar e datar. O que e como será feito? →	Onde será feito?		Prazo para realização	Facilitador do plano de ação	Prazo para reavaliação
	Interno	Externo			

ANEXO B – Capacitações Técnicas



PLANEJAMENTO DE TREINAMENTOS 2015

SETOR

MÊS	ASSUNTO	FACILITADOR	DATA PREVISTA	HORÁRIO	DURAÇÃO	JUSTIFICATIVA	DATA DE REALIZAÇÃO
JANEIRO							
FEVEREIRO							
MARÇO							
MAIO							
JUNHO							
JULHO							
AGOSTO							
SETEMBRO							
OUTUBRO							
NOVEMBRO							
DEZEMBRO							

ANEXO C – Descrição de Cargo

	DESCRIÇÃO DE CARGO
---	---------------------------

Identificação	
Cargo: Enfermeiro Gestor	C B O:2235-05
Sector: Todas as unidades	Revisado em: Maio 2014

Descrição Sumária
Planejar, organizar, coordenar, executar e avaliar as atividades, métodos e sistemas a serem desenvolvidos pelo Serviço de Enfermagem da Unidade.

Descrição Detalhada
<ul style="list-style-type: none"> - Fazer a coordenação administrativa da unidade, organizando, gerenciando e supervisionando as atividades de enfermagem; - Delegar atividades aos técnicos em enfermagem e enfermeiros, supervisionando-os; - Cumprir e fazer cumprir as normas e rotinas e o regimento interno da enfermagem e da Instituição; - Auxiliar no controle de acesso de pessoas na unidade; - Executar ou delegar procedimentos técnicos de enfermagem; - Zelar pelos bens patrimoniais, solicitando manutenção ou compra se necessário; - Participar dos processos licitatórios para compra de equipamentos; - Prever a necessidade de materiais e equipamentos e encaminhar a solicitação de aquisição à Gerência de Enfermagem; - Manter atualização técnica e científica de manuseio de equipamentos; - Observar e avaliar o funcionamento dos equipamentos do setor, e solicitar manutenção preventiva; - Instruir equipe quanto ao uso adequado de novos materiais, emitindo parecer de avaliação ao Setor de Compras; - Agir de acordo com as solicitações e sugestões da Gerência de Enfermagem; - Fornecer informações a familiares ou acompanhantes referente aos pacientes; - Supervisionar e realizar avaliações de desempenho, criando plano de ações, bem como acompanhando o desenvolvimento; - Organizar, facilitar e participar de reuniões e treinamentos; - Estimular a equipe a participar de treinamentos e desenvolvimentos; - Discutir condutas e processos de trabalho junto ao Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH); - Elaborar e emitir documentos assistenciais e técnicos, quando solicitados; - Orientar os novos colaboradores acerca das rotinas e normas de trabalho; - Auxiliar a equipe médica em procedimentos específicos; - Manter o médico assistente informado quanto às condições do paciente; - Participar e organizar grupos internos de estudos; - Acompanhar a realização dos estágios das Instituições de Ensino conveniadas, solicitando suporte da Educação Continuada se necessário; - Prestar orientações a estagiários, supervisores dos estágios e visitantes sobre as atividades desenvolvidas na área de Enfermagem; - Zelar pela disciplina, propondo sanções sempre que houver infringência; - Solicitar e participar de desligamento de colaboradores; - Utilizar ferramentas de gestão contribuindo com o desempenho Institucional; - Elaborar relatório anual das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas no setor; - Promover e participar da interação multiprofissional, visando a assistência integral ao usuário e familiares; - Manter a equipe atualizada quanto a informações pertinentes às atividades laborais; - Redimensionar a equipe de enfermagem junto a Supervisão da área, quando necessário;

- Elaborar escala de folga e férias da equipe de enfermagem, reestruturando-a quando necessário;
- Elaborar escala de tarefas da equipe de enfermagem;
- Realizar e aprimorar as normas, rotinas, regimento interno da unidade e procedimentos operacionais padrão;
- Realizar, acompanhar e avaliar a passagem de plantão na unidade;
- Solicitar e autorizar a realização de horário extraordinário de trabalho, quando necessário;
- Analisar situações e tomar decisões cabíveis;
- Avaliar diariamente as condições gerais dos pacientes;
- Realizar prescrição de enfermagem do paciente;
- Registrar evolução no prontuário do paciente;
- Atuar na prevenção e controle de doenças transmissíveis, cumprindo as normas preconizadas pelo Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH) e Serviço Especializado de Segurança e Medicina no Trabalho (SESMT);
- Seguir e orientar quanto às normas de descarte de resíduos de acordo com a rotina da Comissão de Gerenciamento de Resíduos em Serviços de Saúde (CGRSS);
- Revisar carro de emergência diariamente, realizando reposições necessárias;
- Formular e implementar manuais de instrução aos clientes, familiares e/ou acompanhantes;
- Acompanhar pacientes em estado grave, durante a realização de exames e transferência de unidades, fornecendo informações à equipe;
- Revisar programação diária de procedimentos, adequando materiais e medicamentos;
- Retirar, preencher e encaminhar à Gerência de Enfermagem, requisições de pessoal;
- Realizar consultas de enfermagem;
- Responsabilizar-se por divulgar, com o apoio do Setor de Desenvolvimento Humano, o conteúdo vivenciado em atividades externas;
- Supervisionar a conferência diária do sub-estoque da unidade;
- Providenciar a realização de exames complementares dos pacientes;
- Revisar diariamente os documentos que compõem o prontuário dos usuários;
- Informar os enfermeiros quanto às decisões e orientações da Gerência e Supervisão de Enfermagem;
- Elaborar pareceres técnicos e comportamentais de colaboradores da Enfermagem;
- Participar das discussões sobre projetos de reforma, ampliação e melhorias, em conjunto com a Gerência e Supervisão de Enfermagem;
- Supervisionar os colaboradores em ambientação, desenvolvendo estratégias de educação continuada;
- Desenvolver trabalhos científicos na área da enfermagem;
- Elaborar em conjunto com os enfermeiros do setor, cronograma anual de treinamento e educação continuada;
- Manejar equipamentos de alto grau de complexidade;
- Acompanhar a realização da admissão dos pacientes que necessitem internação na unidade;
- Orientar familiares acerca das rotinas da unidade, entregando documento informativo;
- Supervisionar a realização de evolução e prescrição de enfermagem;
- Realizar ações de integração entre a Enfermagem e os demais profissionais da Instituição;
- Manter a Supervisão de Enfermagem informada quanto aos problemas de ordem administrativa e técnica, bem como os encaminhamentos realizados;
- Participar do processo seletivo dos novos colaboradores, quando solicitado;
- Representar o serviço de Enfermagem em eventos, quando solicitado pela Gerência de Enfermagem;
- Realizar a conferência do registro de ponto dos técnicos em enfermagem e enfermeiros, junto ao Departamento de Pessoal;
- Analisar os custos do Setor, tomando as devidas providências;
- Cumprir e fazer cumprir a Norma Regulamentadora 32;
- Elaborar e assinar relatório mensal de metas da Contratualização do Sistema Único de Saúde (SUS), encaminhando à Gerência de Enfermagem;
- Realizar atividades conforme a Lei do Exercício Profissional da Enfermagem 7.498/86.
- E demais atividades de ordem verbal ou escrita, segundo as necessidades da empregadora, desde que compatíveis com as atribuições do cargo.

Competências Técnicas

- Ensino superior completo em Enfermagem;
- Especialização completa ou em andamento em gestão ou na área de atuação;
- Registro ativo e regular no COREN;

<ul style="list-style-type: none"> - Experiência de no mínimo 2 anos em gestão de enfermagem; - Conhecimentos em Informática. 		
Competências Comportamentais		
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade; - Organização; - Equilíbrio emocional; - Atenção concentrada; - Liderança; - Tomada de decisão; - Trabalhar em equipe; - Habilidade de negociação; - Habilidade de comunicação; - Empatia; - Ética profissional. 		
Coordenação/liderança do setor	Gerência do Setor	Gerência de Recursos Humanos
	Aldenir Damião Araújo	Elisabete Brandenburg dos Santos