

Desenvolvimento de um clube de leitura sobre o processo gerencial em enfermagem

Development of a journal club on the Nursing management process
Desarrollo de un club de lectura sobre el proceso de gestión en enfermeira

Viviana Carolina Oyan de Moraes¹

ORCID: 0000-0002-7874-0426

Wilza Carla Spiri¹

ORCID: 0000-0003-0838-6633

¹Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.
Botucatu-SP, Brasil.

Como citar este artigo:

Moraes VCO, Spiri WC. Development of a journal club on the Nursing management process. Rev Bras Enferm [Internet]. 2019;72(Suppl 1):221-7. [Thematic Issue: Work and Management in Nursing]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0019>

Autor Correspondente:

Viviana Carolina Oyan de Moraes
E-mail: vivianabtu@hotmail.com

Submissão: 15-02-2018

Aprovação: 25-05-2018

RESUMO

Objetivo: Desenvolver um clube de leitura sobre temas de gerenciamento em enfermagem. **Método:** Pesquisa-ação, adotando-se a análise de conteúdo como referencial metodológico e a estratégia do clube de leitura. Participaram 12 gerentes de enfermagem de um hospital público do estado de São Paulo no período de agosto a novembro de 2016. **Resultados:** os dados revelaram a participação dos enfermeiros no clube de leitura em cinco encontros planejados coletivamente e cujos temas foram: “aspectos referentes à organização”, com os subtemas “planejamento”, “processo de trabalho”, “estrutura” e “gestão de pessoas”; e o tema “aspectos referentes à equipe”, com os subtemas “autonomia”, “comportamento/atitude”, “sensibilização” e “problemas sociais”. **Conclusão:** O estudo mostrou a abrangência de temas que o clube de leitura pode abordar em relação ao gerenciamento e o quanto o embasamento científico é importante no cotidiano dos gerentes de enfermagem para melhorar a qualidade da assistência e a capacidade para gerenciar.

Descritores: Enfermagem Baseada em Evidências; Pesquisa em Enfermagem; Gerenciamento da Prática Profissional; Educação Continuada em Enfermagem; Pesquisa Qualitativa.

ABSTRACT

Objective: To develop a journal club on management topics in Nursing. **Method:** Action research, adopting content analysis as methodological reference and the journal club strategy. 12 nursing managers of a public hospital in the state of São Paulo participated from August to November 2016. **Results:** data showed the participation of nurses in the journal club in five meetings planned collectively with the following topics: “aspects regarding organization”, with the subtopics “planning”, “work process”, “structure” and “people management”; and the topic “aspects regarding the team”, with the subtopics “autonomy”, “behavior/attitude”, “awareness” and “social problems”. **Conclusion:** The study showed the comprehensiveness of topics the journal club can address regarding management, and how scientific basis is important in the daily life of nursing managers to improve quality of care and the ability to manage.

Descriptors: Evidence-Based Nursing; Nursing Research; Practice Management; Education, Nursing, Continuing; Qualitative Research.

RESUMEN

Objetivo: Desarrollar un club de lectura sobre temas de gestión en enfermería. **Método:** Investigación-acción, adoptando el análisis de contenido como referencial metodológico y como la estrategia del club de lectura. Participaron 12 gerentes de enfermería de un hospital público del estado de São Paulo en el período de agosto a noviembre del 2016. **Resultados:** los datos revelaron la participación de los enfermeros en el club de lectura en cinco encuentros planeados colectivamente y cuyos temas fueron: “aspectos referentes a la organización”, con los subtemas “planificación”, “proceso de trabajo”, “estructura” y “gestión de personas”; y el tema “aspectos referentes al equipo”, con los subtemas “autonomía”, “comportamiento/actitud”, “sensibilización” y “problemas sociales”. **Conclusión:** El estudio mostró el alcance de los temas que el club de lectura puede abordar en relación a la gestión, y la importancia del fundamento científico en el cotidiano de los gerentes de enfermería para mejorar la calidad de la asistencia y la capacidad para administrar.

Descriptorios: Enfermería Basada en la Evidencia; Investigación en Enfermería; Gestión de la Práctica Profesional; Educación Continua en Enfermería; Investigación Cualitativa.

INTRODUÇÃO

A enfermagem tem se caracterizado como um trabalho que envolve processos na perspectiva do cuidado, gerenciamento, educação e pesquisa. No que se refere ao desenvolvimento desses processos de trabalho, existe uma racionalidade que favorece a sua fragmentação, em especial no que tange à assistência e à gerência, dificultando a articulação do gerenciamento com o cuidado.

O gerenciamento baseado em evidências (GBE) pode ser descrito como a aplicação sistemática da melhor evidência disponível para avaliação de estratégias gerenciais para o desenvolvimento e melhoria do desempenho dos serviços de saúde. De maneira similar à prática baseada em evidências (PBE), além da utilização dos resultados de pesquisas também é importante considerar a experiência pessoal, opinião de especialistas e expectativa dos usuários⁽¹⁾.

Os enfermeiros em posição gerencial reconhecem a importância de utilizar múltiplas fontes de evidências – tais como: as pesquisas realizadas na área, o perfil institucional, as instituições com perfis similares e a experiência do grupo atuante – para compor os elementos imprescindíveis para o processo decisório. O papel do líder é fundamental para o apoio e para a promoção tanto da PBE quanto do GBE. No entanto, os modelos funcionais de gestão (verticalizados e burocráticos); a cultura organizacional, que não privilegia essa prática; e a não participação dos trabalhadores podem criar barreiras e dificultar o trabalho e os esforços do líder para o processo gerencial embasado⁽²⁾.

Uma estratégia utilizada para o incremento da PBE é o clube de leitura, que foi introduzido pelo médico William Osler, em 1975, na Universidade McGill, no Canadá, e no Hospital Johns Hopkins, em 1980, na Europa, com a intenção de melhorar a comunicação interdisciplinar, a educação e o desenvolvimento de habilidades de leitura de artigos científicos⁽³⁾.

A finalidade do clube de leitura de Osler era a compra e distribuição dos periódicos para aqueles que não tinham recursos. Entretanto, ao longo dos séculos seguintes, os clubes de revistas tomaram uma variedade de formas que evoluíram para atender às necessidades dos participantes. Três objetivos, no entanto, têm persistido ao longo dos anos: acompanhar a literatura atual, impactar a prática clínica e ensinar habilidades de leitura crítica⁽⁴⁾.

Esse formato de trabalho tem sido usado na enfermagem como forma de melhorar a capacidade e o pensamento crítico e discutir ideias e conhecimento do processo de investigação. Um local onde são realizadas reuniões periódicas, decididas pelo grupo para discutir a pesquisa em relação à prática clínica, divulgar resultados de investigação, ressaltando a necessidade de práticas com base em evidências⁽⁵⁾.

A participação nesse formato de estudo ajuda os enfermeiros a desenvolverem o interesse na investigação, gerando atividades baseadas em evidências e, como consequência, a melhoria em vários aspectos do cuidado e do gerenciamento⁽⁵⁾, porém a qualidade de um clube de leitura, assim como sua eficácia, depende dos membros participantes no processo e nos resultados obtidos, lendo o artigo, expressando suas perspectivas, o que se pensa sobre o assunto e sobre o resultado e como deve ser mudado na prática⁽⁶⁾.

São diversos os artigos a serem explorados nesse tipo de encontro. Além da variedade de temas, também podem ser

explorados diferentes tipos de métodos científicos, que podem gerar diálogos ricos e diversos entre os participantes e conduzir um consenso para uma melhor prática específica⁽⁶⁾.

Esse tipo de projeto ajuda a desenvolver a prática e a interpretação de artigos científicos, além de encorajar os profissionais, por meio das discussões, a desenvolverem o uso de evidências de pesquisa em tomada de decisões⁽⁷⁾.

Considera-se que a pesquisa nacional ainda é limitada no que diz respeito ao uso da estratégia do clube de leitura. Este possibilita a troca de experiências, criando um aprendizado coletivo, que aprimora a prática e melhora o gerenciamento no cotidiano desses enfermeiros.

OBJETIVO

Desenvolver um clube de leitura sobre temas de gerenciamento em enfermagem.

MÉTODO

Aspectos éticos

O projeto foi encaminhado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina de Botucatu – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Seguiram-se preceitos determinados na Resolução nº 466 do Conselho Nacional de Saúde. Os participantes foram esclarecidos sobre a pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para garantir o sigilo e o anonimato, o nome dos participantes foi substituído pelo número da gravação de áudio.

Referencial teórico-metodológico

Para o desenvolvimento dos temas referentes ao processo gerencial, utilizou-se a pesquisa-ação, pois se trata de um método que permite interagir investigadores e participantes, possibilitando a transformação da prática junto com a participação ativa na ação educativa⁽⁸⁾.

É importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação. É um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação⁽⁹⁾.

Cenário do estudo

A pesquisa foi realizada em um hospital público do estado de São Paulo. Trata-se de hospital geral, nível terciário, conveniado com o Sistema Único de Saúde (SUS), reconhecido como de ensino pelo Ministério da Educação.

Fonte de dados

O critério de inclusão dos participantes na pesquisa foi estar na posição gerencial, usando como padrão para tal definição o

organograma estabelecido na unidade hospitalar, que era constituído de 47 gerentes de enfermagem. Todos foram convidados a participar do estudo.

O convite para o clube de leitura foi feito de forma escrita, explicitando aos participantes o objetivo do estudo e da estratégia – que usa atividade de aprendizagem social para integrar novo conhecimento a um contexto de experiências já vivenciadas. Participaram da pesquisa 12 enfermeiros-gerentes, que concordaram e assinaram o TCLE.

Coleta e organização dos dados

Os encontros ocorreram no período de agosto a novembro de 2016, de forma presencial. Anteriormente aos encontros, os participantes eram lembrados por e-mail e por mensagens por telefone.

Para o clube de leitura, como ambiente de aprendizagem, foram realizadas as seguintes articulações:

- explicitação da relevância do projeto à diretoria de enfermagem – cenário da pesquisa;
- reserva de local adequado à realização dos encontros;
- providência de equipamentos para gravar o conteúdo dos encontros;
- convite aos gerentes de enfermagem participantes da pesquisa;
- colaboração de docente da universidade, sede do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, para o desenvolvimento das temáticas a serem acordadas entre os participantes e o pesquisador.

Participantes e pesquisadora decidiram a periodicidade dos encontros, a duração em horas e a organização dos temas para o alcance dos propósitos. Foram realizados cinco encontros, conforme sugestão do grupo. Nos encontros, houve variação do número de participantes (oito a 12 enfermeiros), inferindo-se que, mesmo com o agendamento antecipado e de acordo com a disponibilidade dos participantes, a demanda do hospital e a responsabilidade desses profissionais impediram a presença em todos os encontros.

O clube de leitura foi conduzido pela pesquisadora, tendo como moderadora a orientadora. O papel delas foi estimular as discussões, fazendo com que as ideias e a integração dos participantes ocorressem no decorrer dos encontros.

Os encontros do clube de leitura tiveram o seu áudio gravado com a permissão de todos os participantes. O processo de gravação foi realizado com microfones instalados na sala, sendo que, cada fala foi transcrita por meio do número do microfone identificado.

Ao se decidirem os temas do clube de leitura, o pesquisador ficou responsável em pesquisar artigos e enviar, previamente, por e-mail para os participantes. Selecionaram-se artigos que fossem atuais e interessantes para a discussão do grupo. O nível de evidência dos artigos variou de IV a VI⁽¹⁰⁾.

Os participantes se comprometeram à leitura antecipada ao encontro agendado, conforme sugerido por eles. Além dos artigos, mediante sugestão do próprio grupo, as pesquisadoras elaboraram estudos de caso baseados na literatura para que fossem analisados antes dos encontros e pudessem contribuir para

a apreensão do tema abordado no clube de leitura, permitindo a articulação da teoria com a prática.

Análise dos dados

Os dados foram analisados considerando o diagrama proposto para a pesquisa-ação: planejamento, desenvolvimento, descrição e avaliação do processo educativo. As discussões no clube de leitura, depois de gravadas, foram transcritas e independentemente codificadas pelos dois autores principais. O software NVivo foi usado para codificar as transcrições e auxiliar na organização dos dados.

Adotou-se a análise de conteúdo conforme referencial de Graneheim e Lundman para análise das transcrições. Essas autoras referem que a análise de conteúdo na pesquisa em enfermagem e educação tem sido aplicada a uma variedade de dados de diferentes níveis de interpretação, também explicitam que a análise de um texto envolve múltiplos significados e algum grau de interpretação⁽¹¹⁾.

A discussão dos dados foi realizada à luz da temática do gerenciamento em enfermagem.

RESULTADOS

Os 12 participantes foram do sexo feminino e de diversos setores do hospital: unidade de terapia intensiva (UTI), enfermarias, unidades especiais, dentre outros.

Os temas e subtemas que emergiram no clube de leitura estão representados na Figura 1 a seguir:



Figura 1 – Representação gráfica dos temas e subtemas que emergiram no clube de leitura

No tema “aspectos referentes à organização”, os subtemas “planejamento”, “processo de trabalho”, “estrutura física” e “gestão de pessoas” foram desvelados.

O subtema “planejamento” contempla aspectos contraditórios, pois, embora se reconheça que é imprescindível ao trabalho do enfermeiro, há dificuldades para realizá-lo, como a falta de tempo, de prioridade e o desconhecimento do planejamento como ferramenta assistencial e gerencial. As falas revelam:

O planejamento aqui, fala um pouco da falta de tempo para planejar, às vezes, acontece muito, porque como diz aqui no texto, muitas vezes a gente apaga fogo antes de planejar, mas porque, às vezes, não dá tempo mesmo de você... que a coisa é tão imediata... e você precisa de uma resolução para agora, e não dá tempo para você ficar planejando como você vai tomar essa atitude, então às vezes na prática as coisas têm que ser mais rápidas do que na teoria. (Áudio 6)

Eu acho assim que o planejamento é tudo, tanto para você dar uma assistência tanto para gerenciar... sem o planejamento a gente não consegue trabalhar. (Áudio 4)

O subtema “processo de trabalho” inclui as unidades de significado: o estabelecimento de rotinas e a organização do cotidiano de trabalho da equipe de enfermagem, em especial na questão do ruído existente no ambiente de trabalho. Nesse sentido, abordou-se, por meio do clube de leitura, um caso motivador como trabalhar com o silêncio nas unidades de internação, que foram citadas como prejudiciais tanto para os profissionais como para os pacientes, estabelecendo-o como uma meta a ser alcançada.

Eu conheci alguns serviços onde a pessoa ficava com um avental de uma cor diferente que era um amarelo e ela ficava com uma plaquinha que era da cor do semáforo mesmo, e aí ela ficava... Nem precisava falar, ela levantava a plaquinha e funcionava e era superinteressante, e o ambiente era supersilencioso. (Áudio 12)

Então a gente tem a intenção, é colocar isso pra equipe pra ela se sensibilizar, fazer procedimentos de forma mais baixa, verificar os alarmes, desligar o quanto antes. Outras ações, cartazes de alertas. (Áudio 3)

No subtema “estrutura física” contemplam-se as unidades significativas que ressaltam a adequação de estrutura física para diminuição do ruído e para melhor acolhimento dos usuários e trabalhadores, assim como o fluxo de pessoas na organização.

Você fez lembrar daquele paciente... que a gente teve... estruturalmente a unidade, e a gente já teve situação de pacientes falando que o barulho, o choro incomoda os outros e tem reações nos sinais vitais dos outros. A gente teve paciente que teve dor, né fulana, precordial porque, a janela dá para o corredor da pediatria, teve um óbito na pediatria, a família desesperada chorando, a mãe foi chorar bem embaixo da janela do paciente.. (Áudio 3)

É, a estrutura física do recebimento de visita até que a gente não tem essa estrutura, é no corredor que fica. (Áudio 7)

“Gestão de pessoas” constituiu-se como subtema dos “aspectos referentes à organização” e possui as unidades significativas: gerenciamento de pessoal de enfermagem, realização de escalas de trabalho e administração do absenteísmo dos trabalhadores, como revelam as falas citadas a seguir:

Eu acho que pelo menos assim, em escala de final de ano, é um pouco, não digo fácil de fazer, é um pouco mais negociável né, porque tem dois feriados, então tem o Natal e o Ano Novo. (Áudio 4)

Lá na UTI eles colocaram a Páscoa, tem quem queira Carnaval e tem quem prefira a Páscoa, aí então a gente consegue dividir esses dois assim. (Áudio 8)

O tema “aspectos referentes à equipe” contempla os subtemas: “autonomia”, “comportamento/attitudes”, “sensibilização” e “problemas sociais”.

O subtema “autonomia” refere-se à capacidade de liderança e liberdade dada para os supervisores diante dos conflitos e decisões no dia a dia do trabalho.

E a autonomia acho que é aquilo que os enfermeiros no hospital, eles têm autonomia... resolver as situações das seções e a mediação de conflitos e negociação que acho que essa é a mais, assim, um pouco mais problemática, mas que a gente acaba seguindo os passos daqui. Então toda vez que tem que mediar um conflito, fazer alguma negociação, a gente sempre se reúne antes da parte envolvida chegar, planejar para a gente falar o que vai falar naquela situação, como que a gente vai resolver, tem sempre um plano a e um plano b, então se a pessoa, ela se comportar de uma forma a gente segue por uma linha, se ela se comportar de outra a gente segue para outra para não ser pego de surpresa. (Áudio 5)

autonomia eu acho que todas nós temos mesmo, a gente está lá, não é à toa que têm os supervisores, estão lá para conseguirem resolver, tomar alguma atitude por meio de mediação de conflito e negociação. (Áudio 4)

No subtema “comportamento/attitudes”, as unidades de significado individualismo, personalidade, mudanças, resistências e comprometimento foram revelados nas falas a seguir:

Mas aí tem que procurar ajuda. A gente teve na minha área, inclusive enfermeira, tivemos queixas dela que ela era uma pessoa grosseira, que ela gritava com as pessoas, com os pacientes, com tudo... Daí a gente chamou para conversar, ela falou “olha (fulana), eu tenho esse problema, não sei se é um pouco por audição, mas eu me proponho a mudar”, ela procurou uma fono e começou a fazer fono, e ela conseguiu assim, melhorar, não está 100%, mas melhorou muito, a gente não teve mais queixas. Não que ela era grosseira, ela falava alto, dava impressão que estava brigando. (Áudio 3)

Eu acho que o conflito é interno ou externo, então a diferença de ideias, valores, a cultura, ela interfere porque a pessoa é um ser que pensa por si só, tem seus valores éticos ou não, as pessoas não são iguais... isso não quer dizer que todo mundo tem que pensar do mesmo jeito, porque eu acho que a riqueza dos relacionamentos tanto profissionais vem na diferença, só que ela não pode passar do respeito do que a gente tem planejado pela assistência ou nos relacionamento interpessoais mesmo. (Áudio 8)

“Sensibilização” emergiu como subtema usando principalmente a questão do ruído, porém definindo que se trata de constante orientação e envolvimento da instituição para o alcance desse objetivo, expresso pelas falas a seguir:

A sensibilização dos profissionais nos problemas que o excesso de ruído causam, a gente teria que ter na nossa unidade um sensor de barulho, não sei como que chama, tem um nome específico do equipamento, que mostrasse pra gente o quanto tá, eu já li na literatura... fala assim para os profissionais, sensibilizando nas alterações que o excesso de ruído faz nos parâmetros vitais do paciente, então pode dá taquicardia, que é o susto, imagine, ou se for bebê se tá um barulhão um bebezinho tem até os sinais de... né? (Áudio 2)

Já é uma forma de sensibilizar e aí tem que ser tanto da unidade, mas eu acho que precisa ser da instituição como um todo, um programa preventivo e educativo de conscientização... Porque quando a gente é consciente do que você pode causar ou receber eu acho que a gente trata um pouco diferente... (Áudio 3)

O subtema “problemas sociais” inclui os aspectos referentes ao alcoolismo e à sobrecarga que estão presentes na equipe de trabalho e repercutem em sua atuação:

Eu cheguei a pegar funcionário alcoolizado no plantão... Ela veio fazer o exame alcoolizada, exame admissional, passaram. (Áudio 1)

É que tá ruim hoje, porque a gente tá com menos gente pra trabalhar, então parece que o problema é maior. (Áudio 8)

Ao término dos encontros, os participantes realizaram uma avaliação de reação sobre o clube de leitura, por meio de um instrumento que continha quatro prognosticadores com símbolos de ótimo 😊, bom, regular e ruim 😞. Após as avaliações foram feitas as análises pelas pesquisadoras, e todos avaliaram como ótimo e bom. Também havia espaço no instrumento para observações escritas, sendo elas:

de extrema importância para o aperfeiçoamento do conhecimento com evolução profissional nas tomadas de decisões.

A leitura gera conhecimento sobre o assunto.

Acredito que através da leitura de artigos podemos acrescentar conhecimento e também nos enxergar em muitas realidades apresentadas

através desta leitura que conseguimos acrescentar outras experiências à maneira atual do gerenciamento.

Acho muito importante a atualização em teorias e práticas assistenciais. Com certeza a leitura de artigos científicos “ajuda” na nossa melhoria.

É muito importante e achei interessante o clube de leitura, pois traz a oportunidade de discutirmos assuntos em conjunto, trocando experiências. Essa troca traz grande crescimento para as participantes.

Os artigos científicos ajudam a tomada de decisões tanto gerenciais como assistenciais, promovendo interpretações baseadas em evidências. Torna mais fácil o trabalho diário podendo auxiliar no planejamento de atividades e condutas.

DISCUSSÃO

O clube de leitura trouxe discussões referentes aos aspectos de organização e aos aspectos referentes à equipe. Em relação aos aspectos de organização temos a questão do planejamento, que foi trazido como processo importante no cotidiano, porém a falta de conhecimento sobre esse processo traz dificuldades em implementá-lo na prática.

Sendo considerado um processo imprescindível e discutido por diversos autores, o planejamento é um processo contínuo em que é necessário o conhecimento do ambiente e das etapas do processo de planejar, sendo uma atividade desenvolvida prioritariamente pelo enfermeiro devido à divisão social e à técnica do trabalho, com o objetivo de colocar uma ação em prática⁽¹²⁾.

No seu ambiente de trabalho, o enfermeiro-gerente se depara com diversas realidades e desafios, sem, no entanto, possuir um modelo gerencial definido. Recursos humanos, financeiros e físicos são alguns dos componentes que geram problemas a serem enfrentados e nem sempre a resolubilidade imediata gera um trabalho eficaz, sendo necessário um olhar que irá além do imediatismo, assim, o conhecimento sobre o gerenciamento torna-se um instrumento potencial transformador da prática⁽¹³⁾.

Alguns áudios mostram claramente o que a literatura traz em relação a “apagar fogo” no trabalho dos enfermeiros, pois eles se sentem improdutivos ao planejar seu dia e, assim, deixam de trabalhar em uma tarefa específica. O planejamento diário é essencial, pois sem ele o enfermeiro encontra dificuldades em iniciar suas tarefas e inicia seu trabalho administrando crises⁽¹⁴⁾.

O tema “processo de trabalho” discutiu sobre as rotinas da unidade e os aspectos referentes ao ruído presente nas enfermarias. As enfermeiras-gerentes necessitam refletir sobre os aspectos relevantes no seu ambiente de trabalho, buscando a racionalização do tempo para que se execute de forma prioritária algumas atividades específicas⁽¹⁴⁾. No caso do ruído, foi um tema discutido de forma prioritária, pois, de acordo com as enfermeiras-gerentes, traz malefícios para os profissionais e para os pacientes e, por meio da troca de ideias, muitas estratégias foram elaboradas para mudança no dia a dia do ambiente em questão.

A literatura mostra que: “a exposição ao barulho excessivo implica em deficiência auditiva, além de distúrbios do sono e descanso mental”⁽¹⁵⁾, também pode gerar estresse, insatisfação com o trabalho, confusão e *burnout*⁽¹⁶⁾.

Diante da discussão sobre ruídos e acolhimento aos usuários, a estrutura física foi um componente discutido para a melhora do ambiente hospitalar. O gerenciamento em enfermagem envolve a análise da estrutura física e do ambiente para o melhor acolhimento dos pacientes e também da equipe, garantindo sua segurança. A presença do enfermeiro no planejamento da construção de áreas físicas, internas e externas, que envolvem o ambiente hospitalar é fundamental para garantir que ocorra o planejamento de forma adequada para o desenvolvimento das atividades assistenciais, além do conforto e das condições de trabalho apropriadas⁽¹⁷⁾.

Relacionando o envolvimento dos enfermeiros, também foram citadas as atividades desses profissionais em relação ao gerenciamento de pessoas quanto a escalas, ao absenteísmo e aos acordos envolvendo os trabalhadores. O grupo de enfermeiros discutiu a dificuldade em realizar as escalas de trabalho a fim de agradar a todos os envolvidos, principalmente em algumas datas festivas em que são necessários acordos entre os funcionários e o enfermeiro-gerente, tendo em vista que nem sempre o dimensionamento de pessoal é adequado na instituição atuante.

Os absenteísmos na instituição dos enfermeiros entrevistados, de acordo com as falas dos envolvidos, têm se tornado comum, principalmente por tratar-se de uma instituição pública. Os motivos

do absenteísmo são inúmeros, desde um acidente de trabalho, distúrbios psicológicos, problemas familiares, entre outros. Por tratar-se de uma equipe e uma área de trabalho complexa, a falta de um funcionário sobrecarrega os demais, exigindo maior rapidez na execução das tarefas interferindo na assistência de qualidade ao paciente, podendo ocorrer uma cascata de adoecimento nos trabalhadores. O enfermeiro-gerente precisa criar estratégias para ações preventivas para a ausência desses trabalhadores, melhorando e exigindo melhores condições de trabalho da instituição, inclusive com um melhor dimensionamento de pessoal⁽¹⁸⁾.

Quanto aos aspectos referentes à equipe, a questão da autonomia foi discutida pelas enfermeiras-gerentes como algo inerente ao papel do enfermeiro, havendo liberdade para resolução de problemas do cotidiano e do processo decisório. Vista como um instrumento fundamental na enfermagem, a autonomia é definida pela literatura como “capacidade de autogoverno”. Esse autor ainda afirma que a autonomia tem sido um assunto em processo de construção na enfermagem, pois em muitas situações encontra-se ausente ou inexistente, e que somente através da busca pelo conhecimento do saber específico, conseguido por meio de evidências científicas e aperfeiçoamento, será possível a conquista do espaço profissional e o aumento da autonomia desses profissionais⁽¹⁹⁾.

O gerenciar em enfermagem também envolve as relações humanas, tema esse discutido em que as falas expressam as dificuldades das relações sociais, o individualismo, a falta de comprometimento, entre outros itens. Alguns autores afirmam que os grupos humanos são essenciais para a sobrevivência das organizações sociais, e os estudos apontam que o cuidado com paciente, tendo em vista sua humanização, é influenciado pelo comportamento da equipe. Esses conflitos possuem diversos motivos para existirem, inclusive os citados nas falas, tendo além deles a questão da utilização de diferentes caminhos para alcançar os mesmos objetivos, as diferenças de valores, a superposição ou falta de clareza de papéis, a falta de informações e os problemas pessoais⁽²⁰⁾.

Conforme discutido na literatura, o processo de sensibilização exige que ocorra uma mudança planejada, não sendo um processo fácil, e que exige do líder o uso de seus conhecimentos e habilidades específicas, políticas e de relações para que as mudanças não sejam sabotadas⁽²¹⁾.

Alguns problemas sociais enfrentados pelos participantes em seu cotidiano também foram revelados, como o consumo de álcool e a sobrecarga de trabalho, que nas falas dos indivíduos mostra-se evidente, tendo repercussão na qualidade dos cuidados. A grande demanda nos hospitais, com trabalhos desgastantes e ambientes insalubres e estressantes, além do contato diário com a morte e com pacientes em estado grave levam ao estresse desses trabalhadores, o que pode influenciar o consumo de álcool. Pesquisa envolvendo o consumo de álcool e de substâncias ilícitas pode ajudar a compreensão da motivação de seu consumo pelos profissionais da saúde⁽²²⁾.

Este estudo gerou uma reflexão dos enfermeiros-gerentes sobre a necessidade e a importância da troca de experiência e principalmente do GBE que pode ser colocado em prática, colaborando, assim, para um melhor gerenciamento nas unidades em que trabalham. Também contribuiu para atualização dos assuntos abordados em relação à literatura. Quanto aos avanços

no conhecimento dos participantes, pode-se notar que ocorreu interesse em conhecer as experiências vividas pelos colegas de trabalho, e a leitura antecipada dos artigos mostrou que o clube de leitura contribuiu positivamente para o trabalho desses gerentes.

O clube de leitura é uma estratégia que promove o pensamento crítico e a pesquisa, pois possibilita avaliar a validade e a aplicabilidade da literatura, melhorando as competências do profissional⁽²³⁾.

Estudo realizado na Dinamarca demonstrou que essa estratégia pode ser útil e significativa para os enfermeiros líderes, tornando-os mais confiantes de suas competências para apoiar uma cultura da prática e do GBE. Especialmente, é uma estratégia que permite o diálogo entre os participantes e o reconhecimento de áreas que necessitam ser abordadas com resultados positivos para os líderes e sua equipe⁽²³⁾.

Limitações do estudo

Há poucos estudos no Brasil que utilizam a estratégia de clube de leitura, em especial na área de gerenciamento em enfermagem. A presença dos participantes variou nos encontros e no que tange às mudanças na realidade vivida não foi possível notar, pois não se trata de um estudo em longo prazo, no entanto, acredita-se que a possibilidade de articular teoria e prática é essencial.

Contribuições para a área da enfermagem

Este estudo gerou uma reflexão dos enfermeiros-gerentes sobre a necessidade e a importância de embasarem seu processo decisório em evidências, tanto por meio do conhecimento produzido e divulgado quanto da troca de experiência entre os gerentes, possibilitando assim o GBE. A estratégia do clube de leitura melhora a capacidade e o pensamento crítico, permite a discussão de ideias e o conhecimento do processo de investigação.

CONCLUSÃO

Os estudos envolvendo clube de leitura ainda são escassos no Brasil, e este estudo mostra o quão efetivo pode ser esse método para a PBE, nesse caso com a participação efetiva dos enfermeiros-gerentes do hospital.

Por meio das discussões e da leitura prévia dos artigos, os participantes puderam atualizar seu conhecimento da literatura em relação ao gerenciamento de enfermagem, além de trocarem ideias e experiências sobre o cotidiano profissional.

Os temas que envolveram aspectos referentes à organização trouxeram itens como planejamento, processo de trabalho, estrutura física e gestão de pessoas. Esses assuntos mostraram quão amplas são as atividades desenvolvidas pelo enfermeiro-gerente em seu cotidiano e como sua participação em atividades, inclusive de estrutura física hospitalar, está relacionada ao bem-estar da equipe de enfermagem e dos usuários e seus familiares. Além disso, foi evidenciado que suas habilidades como coordenador da equipe podem englobar problemas, como o absenteísmo, levando-o a realizar intervenções relacionadas à gestão de pessoas, incentivando os trabalhadores a realizarem suas atividades com foco no paciente e considerando as necessidades desses trabalhadores enquanto sujeitos singulares.

Portanto, torna-se necessário a constante atualização sobre o gerenciamento em enfermagem, para que se aprimorem as competências, as habilidades e atitudes e o desenvolvimento de uma prática gerencial com base em evidências.

No tema “aspectos referentes à equipe”, que contempla autonomia, comportamento/atitudes, sensibilização e problemas sociais, desvelou-se que existem diferentes personalidades no ambiente de trabalho, bem como, a resistência a mudanças e egocentrismo, os quais dificultam o trabalho do enfermeiro-gerente. O comportamento da equipe, de acordo com a literatura já discutida, influencia diretamente a qualidade da assistência ao paciente.

Ainda nesse tema, destaca-se que os problemas sociais envolvem o enfrentamento de situações como, por exemplo,

funcionários alcoolizados e outros problemas de dependência, sendo um ciclo em que a sobrecarga pode levar o trabalhador ao uso dessas substâncias, acarretando desvalorização, adoecimento, absenteísmo e também sobrecarga da equipe.

Em síntese, o gerenciamento de enfermagem é um assunto complexo, exigindo do profissional que realiza essa atividade o treinamento para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes. O embasamento científico contribui para que essa prática tenha coerência e seja aplicada, pois em meio às dificuldades que fazem parte do cotidiano do trabalho gerencial, os gerentes de enfermagem podem desenvolver soluções e planejamento com consequente melhoria da sua própria qualidade de vida e da sua equipe, o que repercute nos cuidados de enfermagem com seus pacientes.

REFERÊNCIAS

1. Duffy JR, Thompson D, Hobbs T, Niemeyer-Hackett NL, Elpers S. Evidence-based nursing leadership evaluation of a joint academic-service journal club. *J Nurs Adm* [Internet]. 2011 [cited 2017 Dec 21];41(10):422-27. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21934429>
2. Spiri WC, MacPhee M. The meaning of evidence-based management to Brazilian senior nurse leaders. *J Nurs Scholarsh*. 2013;45(3):265-72.
3. Resources JC. Temas e estratégias para liderança em enfermagem: enfrentando os desafios hospitalares atuais. Porto Alegre: Artmed; 2008. 182 p.
4. Milbrandt EB, Vicent JL. Evidence-based medicine journal club. *Crit Care* [Internet]. 2004 [cited 2017 Dec 21];8(6):401-2. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1065082/>
5. Jeanne STP. Changing nursing practice through a nursing journal club. *Medsurg Nurs*. 2005;14(6):390-2.
6. Baker JD. Journal club as a resource for practice. *AORN Journal* [Internet]. 2013 [cited 2017 Dec 21];98(2):102-6. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2013.06.001>
7. Mattila LR, Rekola L, Koponen L, Eriksson E. Journal club intervention in promoting evidence-based nursing: perceptions of nursing students. *Nurse Educ Pract*. 2013;13(5):423-8.
8. Thiollent M. Metodologia da pesquisa-ação. 15th ed. São Paulo: Cortez; 2007. 133 p.
9. Tripp D. Action research: a methodological introduction. *Educ Pesqui* [Internet]. 2005 [cited 2018 Feb 08];31(3):443-66. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>
10. Stillwell SB, Fineout-Overholt E, Melnyk BM, Williamson KM. Evidence-based practice step by step: searching for evidence. *Am J Nurs*. 2010;110(5):41-7.
11. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today*. 2004;24(2):105-12.
12. Peres AM, Ciampone MHT. [Management and general nursing competencies]. *Texto Contexto-Enferm* [Internet]. 2006 [cited 2018 Apr 24];15(3):492-9. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300015>. Portuguese.
13. Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS. Nurse managers at a teaching hospital: training, responsibilities and challenges. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2016 [cited 2017 Dec 21];24(3):1-6. Available from: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2016.11637>
14. Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. [Management tools used by nurses in decision-making within the hospital context]. *Texto Contexto-Enferm* [Internet]. 2011 [cited 2017 Dec 21];20(spe):131-7. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072011000500017>. Portuguese.
15. Gregório DS. Riscos ocupacionais: uma revisão da literatura. *Id On Line Rev Psicol* [Internet]. 2017 [cited 2017 Dec 21];11(34):401-13. Available from: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/697>
16. ChristofelHK et al. Análise do nível de ruído em unidade de terapia intensiva adulto. *Rev Rene* [Internet]. 2016 [cited 2017 Dec 21];17(4):553-60. Available from: <https://doi.org/10.14295/idonline.v11i134.697>
17. Kurcgant et al. Gerenciamento em enfermagem. 3th ed. Rio de Janeiro: Guanabara; 2016. 199 p.
18. Martinato MCNB, Severo DF, Marchand EAA, Siqueira HCH. [Absenteeism in nursing: an integrative review]. *Rev Gaúcha Enferm* (Online) [Internet]. 2010 [cited 2017 Dec 21];31(1):160-6. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472010000100022>. Portuguese.
19. Gomes AMT, Oliveira DC. [Study of the structure of the professional autonomy in nursing's social representation]. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2005 [cited 2017 Dec 21];39(2):145-53. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342005000200004>. Portuguese.
20. Maestri V, Covalski D, Carbonara T, Gasperin T. Relações humanas no trabalho de enfermagem. *Anuário Pesquisa e Extensão*. 2016; 1:e12725.

21. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e pratica. 8 ed. Porto alegre: Artmed; 2015. 653 p.
 22. Barroso ML, Oliveira GF, Carvalho ACF, Batista HMT, Silveira GBM. The relationship between occupational stressors and coping strategies in nursing technicians. *Texto Contexto-Enferm* [Internet]. 2016 [cited 2018 Feb 08];25(4):e2920014. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072016002920014>. English, Portuguese.
 23. Cultivating a culture of research in nursing through a journal club for leaders: A pilot study. *J Nurs Manag* [Internet]. 2017 [cited 2017 Dec 21];26(1):42-9. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.12518>.
-