

Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar

Nurses' managerial knowledge in the hospital setting
Conocimientos gerenciales del enfermero en el ámbito hospitalario

Mirelle Inácio Soares^I, Silvia Helena Henriques Camelo^{II},
Zélia Marilda Rodrigues Resck^{III}, Fábio de Souza Terra^{III}

^I Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto,
Programa Interunidades em Enfermagem. Ribeirão Preto-SP, Brasil.

^{II} Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto,
Departamento de Enfermagem Geral e Especializada. Ribeirão Preto-SP, Brasil.

^{III} Universidade Federal de Alfenas, Escola de Enfermagem. Alfenas-MG, Brasil.

Como citar este artigo:

Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. Rev Bras Enferm [Internet]. 2016;69(4):631-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.20166904091>

Submissão: 30-05-2015

Aprovação: 23-03-2016

RESUMO

Objetivo: analisar os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, a percepção de sua formação acadêmica e a relevância da capacitação para atuar na práxis profissional. **Método:** estudo qualitativo, fundamentado na Hermenêutica-Dialética. Participaram 32 enfermeiros de três hospitais de Minas Gerais utilizando seis grupos focais. O material foi transcrito e por meio de análise de conteúdo foram extraídas três categorias. **Resultados:** os resultados mostraram saberes gerenciais do enfermeiro, tais como: supervisão, liderança, tomada de decisão, planejamento e organização, bem como a relevância dos centros formadores nos seus aprimoramentos e a capacitação contínua desses profissionais no que diz respeito às práticas gerenciais. **Conclusão:** acredita-se que essa investigação contribuirá para clarificar saberes gerenciais necessários ao enfermeiro, como também identificará lacunas desse conhecimento na sua formação.

Descritores: Hospitais; Enfermeiros; Competência Profissional; Gerência; Universidades.

ABSTRACT

Objective: to analyze nurses' managerial skills in the hospital setting, their perception of their own education and the relevance of training for their professional practice. **Method:** qualitative study based on the dialectical hermeneutics framework. Thirty-two nurses from three hospitals in the Brazilian state of Minas Gerais contributed to the study by taking part in six focus groups. Records were transcribed and three categories emerged from content analysis. **Results:** results evidenced the following managerial skills: supervision, leadership, decision making, planning and organization, as well as the relevance of education centers for their improvement and the continuing development of the nurses' managerial skills. **Conclusion:** the authors believe this investigation will contribute for the improvement of nurses' necessary managerial skills and also to identify gaps in this area of their education.

Descriptors: Hospitals; Nurses; Professional Competence; Management; Universities.

RESUMEN

Objetivo: analizar los conocimientos gerenciales del enfermero en el ámbito hospitalario, la percepción de su formación académica y la relevancia de la capacitación para actuar en la práctica profesional. **Método:** estudio cualitativo, fundamentado en la Hermenêutica-Dialética. Participaron 32 enfermeros de tres hospitales de Minas Gerais, divididos en seis grupos focales. El material fue transcrito y, mediante análisis de contenido, fueron determinadas tres categorías. **Resultados:** los resultados mostraron conocimientos gerenciales del enfermero, tales como: supervisión, liderazgo, toma de decisiones, planeamiento y organización, así como la relevancia de los centros de formación en su mejoramiento y la capacitación permanente de estos profesionales en lo referente a las prácticas gerenciales. **Conclusión:** se considera que esta investigación contribuirá en el esclarecimiento de los conocimientos gerenciales necesarios para el enfermero, así como también identificará la carencia de tales conocimientos en su formación.

Descriptorios: Hospitales; Enfermeros; Competencia Profesional; Gerencia; Universidades.

AUTOR CORRESPONDENTE

Mirelle Inácio Soares

E-mail: mirelleenfermagem@gmail.com

INTRODUÇÃO

As constantes transformações e os avanços nos cenários das práticas de saúde, especialmente no âmbito hospitalar, têm repercutido como as equipes se organizam para prestar atenção à saúde. Esse panorama exige dos profissionais, sobretudo do enfermeiro, um conhecimento especializado de seus saberes gerenciais, como também experiência na área da administração⁽¹⁾.

A gerência do cuidado de enfermagem mobiliza ações nas relações, interações e associações entre as pessoas como seres humanos complexos, constituídas por equipes de enfermagem e saúde com competências/aptidões/potências gerenciais próprias ou inerentes às atividades profissionais dos enfermeiros⁽²⁾. Pensando nisso, os saberes do enfermeiro têm aumentado na dimensão gerencial, em virtude dos novos modelos de gestão alicerçados no planejamento participativo, o que reflete progressivamente na demanda de readequação do processo formativo⁽³⁾.

Os objetos de trabalho gerencial do enfermeiro são a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem. Para executar esse processo utiliza-se um conjunto de saberes gerenciais, dentre eles: planejamento, dimensionamento, seleção e recrutamento de pessoal de enfermagem, educação permanente e continuada, supervisão e avaliação de desempenho. Também se utilizam meios e instrumentos, como a força do trabalho, materiais, equipamentos e instalação⁽⁴⁾.

As recomendações para melhores práticas gerenciais estão centradas no processo de formação dos futuros enfermeiros e indicam a necessidade de dar oportunidade aos estudantes para que compreendam na teoria e vislumbrem e vivenciem na prática as possibilidades de articulação entre gerência e cuidado na prática profissional⁽⁵⁾.

Desse modo, as universidades têm o papel de preparar profissionais aptos para o domínio do conhecimento teórico e da prática para subsidiar os aspectos humanos na qualidade do cuidado de enfermagem prestado ao paciente⁽⁶⁾. Nesse sentido, considerando que um dos processos de trabalho do enfermeiro é o gerenciamento e que esse profissional historicamente tem assumido cargos gerenciais de serviços de saúde, torna-se relevante para as instituições, inclusive de ensino, definir e desenvolver os seus saberes gerenciais⁽⁷⁾.

As organizações de saúde, bem como os centros formadores possuem um papel imprescindível na formação dos enfermeiros, representando uma esfera essencial na construção dos futuros profissionais. Além disso, questões éticas permeiam as experiências pessoais, as vivências nos cenários de ensino e de trabalho, contemplando as dúvidas e conflitos próprios do processo de formação. Nesse contexto, os docentes são os profissionais responsáveis por proporcionar espaços e construir estratégias que deem visibilidade aos saberes gerenciais dos discentes de enfermagem em todos os momentos da formação, além de promoverem a reflexão desses indivíduos a partir dos problemas práticos⁽⁸⁾.

Nesse contexto, a formação acadêmica pode interferir de forma positiva ou negativa na construção de saberes gerenciais necessários para a sua atuação profissional. Assim, os gestores de saúde, responsáveis pela gerência dos serviços

hospitalares, devem repensar estratégias para capacitar esses profissionais, a fim de atender as demandas dos clientes de forma eficaz.

Diante disso, este estudo apresenta os seguintes questionamentos: Quais as práticas ou saberes gerenciais desenvolvidos pelos enfermeiros na sua práxis profissional? Os centros formadores garantem ao profissional enfermeiro saberes gerenciais para a sua prática? Como esses profissionais percebem o seu preparo para atuarem no cenário hospitalar?

Acerca da relevância desse assunto, justifica-se a realização do presente estudo com o intuito de contribuir para a reflexão dos enfermeiros, gestores e centros formadores, sobre a necessidade de profissionais aptos para a função gerencial, que tenham autonomia e busquem seu espaço ao utilizarem seus saberes, na tentativa de romper a dicotomia entre o que é preconizado e o que é realizado no cotidiano da enfermagem, colaborando para o planejamento e organização da prática gerencial e assistencial.

Destarte, este estudo tem como objetivo analisar os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, a percepção de sua formação acadêmica e a relevância da capacitação para atuar na práxis profissional.

MÉTODO

Trata-se de um estudo de delineamento exploratório, de abordagem qualitativa, ancorado no referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética, considerado um método de pesquisa de natureza empírica, que revela uma crença no processo de movimento que existe permanentemente na sociedade, bem como na edificação histórica e na capacidade de transformação e de superação das contradições por meio da práxis⁽⁹⁾.

O campo de desenvolvimento dessa investigação foi o cenário de atuação de enfermeiros de três hospitais de um município do Sul de Minas Gerais, sendo dois públicos, dentre os quais um de ensino e um privado. Foram convidados a participar da pesquisa 85 enfermeiros das referidas instituições, sendo os convites efetuados mediante carta, via telefônica e eletrônica. Destes, participaram da pesquisa 32 enfermeiros.

Para a coleta do material empírico elegeu-se a técnica de grupo focal. De acordo com o dimensionamento dos enfermeiros de cada hospital, foram realizados seis encontros, onde ocorreu um grupo focal com quatro enfermeiros no hospital privado, dois grupos focais no hospital público, ambos constituídos por sete enfermeiros, e três grupos focais no hospital público de ensino, sendo constituídos por cinco, quatro e cinco enfermeiros, respectivamente.

Durante a coleta foram utilizados gravadores digitais para o registro dos discursos dos participantes, considerando nossas questões de pesquisa referentes às práticas e saberes gerenciais, a formação acadêmica desses profissionais e ao papel das organizações para a capacitação dos enfermeiros.

Vale ressaltar que os grupos focais foram realizados em cada instituição hospitalar requerida, consecutivamente, sendo organizados de acordo com os períodos de trabalho, ou seja, plantão da manhã, tarde e noite, bem como a disponibilidade de cada enfermeiro para participar dos grupos focais.

Os participantes pertencentes a cada grupo focal foram identificados pela letra "E" e receberam uma numeração em algarismo arábico sequencial, garantindo-se, assim, o anonimato das falas. Desse modo, foram referenciados de E1 a E32.

Após transcrição detalhada do discurso e leitura exaustiva de cada entrevista, o material obtido foi submetido a técnica de análise de conteúdo proposta por Minayo⁽¹⁰⁾, constituída de três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

O estudo foi realizado em conformidade com as exigências da Resolução CNS 466/12 do Conselho Nacional de Saúde⁽¹¹⁾. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG) aprovou a realização da pesquisa.

RESULTADOS

Caracterização dos participantes

Os participantes do estudo foram enfermeiros responsáveis por unidades de setores de pequena, média e grande complexidade. Dentre esses, predominou o sexo feminino (81,25%), o que corrobora os aspectos sócio-históricos da profissão. A faixa etária ficou entre 23 e 45 anos, revelando uma população jovem ocupando cargos gerenciais na instituição. Em relação aos 32 enfermeiros participantes do estudo, 10 foram técnicos de enfermagem antes de concluírem a Graduação em Enfermagem (31,25%); duas enfermeiras possuem mais de 20 anos de formadas (6,25%); sete, mais de 10 anos de formadas (21,875%); e os restantes 23, entre um e 10 anos de formados (71,875%).

Quanto à escolaridade, os dados mostraram que todos os profissionais possuíam algum tipo de pós-graduação *lato sensu* (100%) e somente uma enfermeira possuía pós-graduação *stricto sensu* (3,125%), ou seja, mestrado acadêmico.

A análise dos discursos dos entrevistados permitiu reflexões sobre suas percepções em relação aos saberes gerenciais do enfermeiro para atuação no contexto hospitalar, as quais possibilitaram identificar três categorias: "Saberes gerenciais do enfermeiro para atuar no contexto hospitalar; os centros formadores e as práticas gerenciais do enfermeiro; e Capacitação do enfermeiro para as práticas gerenciais".

Categoria 1: Saberes gerenciais do enfermeiro para atuar no contexto hospitalar

Os enfermeiros em seus discursos revelaram que suas atuações no cenário hospitalar estão diretamente relacionadas à utilização de estratégias e/ou ferramentas gerenciais, que estimulem e valorizem a interação e participação da equipe no processo de tomada de decisões.

[...] a gente tem uma interação boa com a equipe de enfermagem, que são nossos subordinados diretos [...] a interação é bem linear, eles nos confiam, a gente toma decisões juntos, é bem multidisciplinar, bem participativo, percebo que a gente tem uma interação de equipe multiprofissional bem colaborativa. (E1)

[...] elas não fazem nada com dúvida, tudo elas me chamam, detectam alguma anormalidade, perguntam se podem estar fazendo um procedimento diferente que não está

prescrito, aí eu autorizo se for da conduta de enfermagem, dentro do meu ver. (E30)

Assim, liderar a equipe de forma democrática e horizontalizada, saber se comunicar e supervisionar são saberes gerenciais primordiais necessários e percebidos pelos enfermeiros na condução da equipe.

[...] acho que isso faz a diferença, eu acho, assim, que o papel do enfermeiro para mim saber direcionar o meu serviço, a minha equipe, eu tenho que saber como que cada um está trabalhando, será que ele está fazendo conforme é o certo, é o correto. (E22)

Qualquer coisinha que detectam me chamam para gente já ver o que vai fazer, qual que é o direcionamento, qual que é a conduta e o que a gente ali da enfermagem pode resolver a gente resolve em equipe [...]. (E29)

Além disso, o enfermeiro percebe sua responsabilidade no gerenciamento de recursos humanos, materiais e físicos, conforme discursos abaixo.

[...] a aquisição dos equipamentos, eles passam pela gente, normalmente deixam para a gente experimentar o aparelho inteirinho e é levado muito em consideração a nossa opinião e também a questão de materiais, então acho que isso aí é um benefício para a gente, porque, se a gente acha que o material não é adequado, a gente reportando isso, à pessoa responsável, consegue que isso não seja mais adquirido. (E4)

[...] a gente fez [...] redimensionou a questão da equipe, quantos funcionários tinham [...] antes, nós tínhamos cinco funcionários no setor com trinta pacientes; hoje, nós temos onze funcionários; então, eles assumem de quatro pacientes, no máximo cinco cada um [...]. (E20)

O enfermeiro é o profissional responsável tecnicamente pela sua equipe, sendo muitas vezes a referência para toda a equipe.

Aqui eu percebo bem, é bem nítido que o técnico de enfermagem nos tem como referência mesmo, tanto tecnicamente como administrativamente [...] o papel do enfermeiro é quase que essencial mesmo, porque o técnico confia muito mais na gente do que no médico. (E1)

[...] tem a gente como referência e eles reportam a maioria das coisas, quase tudo, para nós [...] tanto que a gente que é solicitada nesse processo da assistência, a gente está sempre envolvido, na maioria das vezes, nas atribuições que são nossas. (E3)

Assim, o enfermeiro deve ter visão ampla de todo o processo de trabalho, planejar, executar e avaliar atividades assistenciais e gerenciais, identificando as prioridades do cuidado de enfermagem.

[...] eu puncio veia, eu faço curativo e quando o enfermeiro tem essa visão de aplicar o planejamento, entra para

executar uma tarefa, eu acredito que as coisas têm um retorno mais rápido [...]. (E1)

[...] a gente dá uma organizada no serviço e prioriza normalmente o que mais tem necessidade no momento que tem que ser feito, o básico é você avaliar o paciente primeiro e ver o que tem necessidade de fazer, realmente. (E12)

[...] alguns gostam, tem funcionário que gosta que você vá lá, "posso te ajudar?", nesse posso te ajudar você avalia o paciente, você vê os potenciais de úlcera, você vê os de infecção por cateteres, você vê como que está o curativo, você vê como que está o cuidado dele com aquele paciente [...]. (E32)

Categoria 2: Os centros formadores e as práticas gerenciais do enfermeiro

Os enfermeiros neste estudo reportam que os saberes gerenciais foram parcialmente adquiridos durante a sua formação acadêmica.

[...] tendo o nosso conhecimento que a gente teve, acadêmico, nós nos formamos para isso, vários são os respaldos que nos garantem a assistência que fazemos hoje, que são as Teorias de Enfermagem. Então, assim, quando eu faço o planejamento, quando eu vou executar minhas tarefas, eu tenho em mente aquilo que me norteia, que é uma teoria de enfermagem mesmo, que foi o respaldo acadêmico que nós tivemos para nos formar assistenciais. (E1)

[...] tudo que eu sou hoje eu devo a minha formação acadêmica, lógico que depois vêm as pós-graduações [...] um complemento, mas a base foi muito importante, me ensinou como que é isso, aonde que está a base, então a gente pode fazer n pós-graduações, mas a base, o berço, é eterna. (E28)

O planejamento das ações de enfermagem, bem como o conhecimento e atividades de assistência foram destacados como saberes adquiridos, tendo por base disciplinas realizadas durante a formação acadêmica.

Nós fazemos um planejamento norteado em um embasamento teórico que foi estudado, que já foi comprovado e tem um respaldo científico e acadêmico. Então, eu acho que a nossa diferença na prestação dos serviços que fazemos é esse respaldo acadêmico. Então, é nosso diferencial mesmo. (E1)

[...] eu saí com uma formação para assistencial, porque, assim, se me colocasse na assistência eu daria muito bem [...] se eu pegar um paciente para cuidar, cuido muito bem dentro das técnicas, o que precisa ser feito [...]. (E19)

Categoria 3: Capacitação do enfermeiro para as práticas gerenciais

A educação continuada aparece como estratégia para complementar a formação dos enfermeiros.

Eu acho que uma forma legal disso aí é o pessoal da enfermagem sempre ter uma própria educação continuada e estar servindo para gente novamente, não sei se todo mundo

tem essa dificuldade que eu tenho [...] você não usa, você acaba esquecendo. (E12)

[...] não pode parar, porque se parar como é que você vai assim [...] a evolução é grande, e se você não conseguir você não acompanha isso. E a educação continuada, ela tem que existir mesmo. (E14)

A capacitação também pode ocorrer por meio de cursos, ou outras atividades, desde que haja interesse do profissional, como também o estímulo e/ou incentivo da organização.

[...] a nossa própria capacitação, se a gente tiver interesse de fazer algum curso, nós somos estimulados a isso [...] nós somos convidados a cursos, nós somos estimulados a participar e isso é importante para a gente. Nós mesmos temos um programa interno, nós fazemos a capacitação periódica, na admissão e depois na mudança de função. (E4)

Neste estudo, considerando esse contexto de capacitação, os enfermeiros parecem estar cientes da necessidade do seu constante aprimoramento.

[...] se você não procurar, você não aguenta, você tem que acompanhar o dia a dia, a evolução, como é que faz se a gente parar, não tem jeito. (E14)

[...] nós somos obrigados a estudar, porque, assim, a gente forma, não tem como, é impossível você não estudar [...]. (E20)

Não parar no tempo [...] sempre estar correndo atrás, eu acho que a faculdade... ela te dá a base e você continua com aquilo. (E22)

DISCUSSÃO

O enfermeiro no contexto hospitalar realiza atividades que vão desde a prestação do cuidado direto ao paciente até aquelas de caráter gerencial, conferindo-lhe especialmente uma concessão singular, permitindo-lhe agir com mais autonomia, assim como interferir na tomada de decisões dentro da organização⁽¹²⁾. Ao realizar o trabalho em equipe, cabe a esse profissional maior capacidade em lidar com conflitos e desafios, como também gerenciar as atividades em um ambiente de confiança e de satisfação.

Dessa forma, a liderança auxilia o enfermeiro na construção de um ambiente de trabalho satisfatório, por meio do estabelecimento de vínculos profissionais saudáveis e de processos dialógicos efetivos entre a equipe de enfermagem e os integrantes da equipe multiprofissional⁽¹³⁾.

É notório enfatizar que, por meio da liderança, o enfermeiro faz o elo para conformar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipe de enfermagem, almejando o aprimoramento da prática profissional e a qualidade da assistência prestada. Portanto, o enfermeiro é caracterizado como elemento facilitador do trabalho da equipe⁽¹⁴⁾.

Assim, a liderança, a comunicação, o trabalho em equipe e a interação pessoal são competências importantes para a

prática gerencial do enfermeiro, como também o gerenciamento de conflitos, uma vez que esse profissional diariamente se depara com situações diversas que exigem dele tomada de decisão, flexibilidade, resolução de problemas, coordenação da equipe, planejamento e empreendedorismo, a fim de atingir os objetivos da organização e dos pacientes⁽¹⁵⁾.

Além de líder e protagonista principal da equipe de enfermagem, cabe ao enfermeiro o gerenciamento de recursos físicos, materiais, humanos e de informação, o que requer conhecimentos para desenvolver o trabalho com atitude ético-política⁽¹⁶⁾. Para tanto, cada organização tem características peculiares e, para tais, o enfermeiro deve ter o papel de solucionar problemas, de dimensionar recursos, de planejar sua aplicação, de desenvolver estratégias, de efetuar diagnósticos situacionais, de garantir o desempenho do pessoal de enfermagem, dentre outras atividades⁽¹⁷⁾.

Diante dessa premissa, esse profissional possui autorização legal para praticar a assistência direta ao paciente, bem como administrar a unidade de internação e a equipe de enfermagem, delegando funções específicas a esses trabalhadores. No entanto, são exigidos conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados às tomadas de decisões, assim como o planejamento para a execução e avaliação dos planos assistenciais⁽¹⁸⁾.

Destarte, o enfermeiro é o membro coordenador da equipe e, portanto, o profissional que deve estar capacitado para atuar de forma acertada junto aos demais profissionais, auxiliando-os nas diversas ações que permeiam o cuidado ao paciente no cenário hospitalar, conforme é preconizado na lei do exercício profissional.

Sob essa perspectiva, é de grande importância na Enfermagem obter uma produção de conhecimentos sobre o planejamento e a organização das ações, de forma que, transformando esse conhecimento em aprendizagens profissionais, seja possível capacitar a equipe a intervir constantemente nos níveis de saúde da população⁽¹⁹⁾.

Contudo, observa-se a necessidade de priorizar o atendimento, de planejar as atividades de enfermagem e avaliar os cuidados prestados. No entanto, a supervisão surge para auxiliar o enfermeiro, sendo considerada um instrumento gerencial que advém desde o surgimento da administração como campo específico de saber e de prática na virada do século XIX para o início do século XX⁽²⁰⁾.

Assim, diante da complexidade do cenário hospitalar e da quantidade de atividades que o enfermeiro deve realizar, urge a necessidade de buscar novos saberes em diferentes áreas do conhecimento para desmistificar os modelos burocráticos e centralizadores, fortalecendo a rede de conexões/interconexões necessárias para o cuidado humano que se apresenta amplo, dinâmico, multifacetado e complexo⁽¹⁴⁾.

Porém, nem todas as vezes é possível colocar em prática os saberes gerenciais. O local de trabalho, a falta de preparo na sua formação, a experiência profissional ou o desconhecimento das práticas gerenciais podem ser fatores causadores de insegurança para os enfermeiros atuarem aplicando seus saberes na gerência. Dessa forma, acredita-se que os enfermeiros responsáveis pelos processos gerenciais devam ter a sensibilidade para captar as demandas emergentes, habilidade

para empreender e estimular ações inovadoras e flexibilidade para se adaptar às diferentes situações⁽¹⁴⁾.

Contudo, no contexto atual, as transformações que ocorrem no mundo moderno exigem dos serviços de saúde constante atualização de suas práticas, requerendo dos profissionais um perfil de trabalhador diferenciado para que se adequem às novas tecnologias e ao trabalho mais compartilhado. Dessa forma, o trabalho hospitalar exige novas competências dos profissionais que se deparam com mudanças tecnológicas e exigências de sua clientela, provocando, muitas vezes, transformações no seu processo de trabalho.

Nessa perspectiva, o ensino da enfermagem vem sendo caracterizado pela constante discussão de propostas pedagógicas e implementação de mudanças curriculares. Os currículos dos cursos de graduação em enfermagem devem formar egressos com capacidade para transformarem a aprendizagem em comportamentos que cogitem os saberes da profissão, bem como refletir a ação e sobre a ação dos seus afazeres do cotidiano de trabalho⁽²¹⁾.

Vale enfatizar que ainda se observa que as escolas de enfermagem têm privilegiado formar enfermeiros altamente preparados para prestar o cuidado individualizado com bases científicas. Entretanto, a função esperada desse profissional na prática, na maioria das vezes, é a gerência dos serviços, que, não raro, se limita ao controle de material e de pessoal em detrimento do gerenciamento do cuidado⁽⁵⁾.

Por conseguinte, a aplicação dos saberes gerenciais está respaldada pela formação educacional dos enfermeiros. Dessa forma, a gestão do trabalho em saúde deve ser um eixo primordial na formação desses profissionais para que detenham posse de seus saberes gerenciais⁽¹⁹⁾.

Na Enfermagem, os saberes gerenciais do enfermeiro contemplam várias formas de abordar as atividades inseridas no seu processo de aprendizado no decorrer de sua formação. O planejamento e a organização das ações como um saber gerencial são um dos instrumentos técnicos do processo de trabalho que fundamenta a tomada de decisão e consiste na elaboração de estratégias que visam alcançar um objetivo definido⁽²²⁾.

O planejamento e a organização das ações foram percebidos em nosso estudo como um saber gerencial imprescindível para o cotidiano de trabalho do enfermeiro que pode ser adquirido durante a graduação. Ademais, a contribuição da graduação e da prática profissional para o desenvolvimento de competências acontece de formas distintas no gerenciamento do serviço e do cuidado. De modo geral, as disciplinas curriculares abordam os conceitos básicos e abalizam diretrizes para tais processos.

No entanto, é preciso criar um modelo educacional que busque a reorientação no que se refere a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades técnicas, bem como possibilitar o exercício de capacidades sociais de ações críticas e éticas que impulsionem a rever paradigmas, contextualizando-os com a sociedade contemporânea⁽²³⁾.

A disseminação do ensino na área da enfermagem tem sido estimulada devido à constatação de que a profissão somente solidifica um corpo de informações com fundamentação

científica. Destarte, é marcante a discussão sobre a inclusão de conteúdos, de disciplinas e de estratégias que estimulem o ensino nas universidades⁽²⁴⁾.

Na década de 1990, o enfermeiro foi sujeito da reformulação curricular que buscou definir, além do seu perfil, suas competências gerais e específicas. As novas configurações para a formação desse profissional, indicadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS) para os Cursos de Graduação em Enfermagem, não se limitam, uma vez que as questões técnicas, relativas a conteúdos de ensino, se pautam na adoção de um referencial teórico-pedagógico que sustenta uma aprendizagem significativa, transformadora das demandas sociais e profissionais que se apresentam⁽²⁵⁾.

Por essa perspectiva, o desafio das instituições de ensino superior de enfermagem deve ser o de preparar enfermeiros com competência técnica e política, como sujeitos sociais dotados de conhecimento, de raciocínio para as questões da vida e da sociedade, capacitando-os para intervir em contextos de incertezas e complexidade, como é o caso do cenário hospitalar.

As mudanças no perfil de competências dos enfermeiros visam atender às necessidades de saúde, demandando que eles saibam agir, mobilizar e transferir conhecimentos para resolver situações práticas, aprender constantemente e se engajar em resposta às exigências e às demandas das organizações. A gerência e a adoção de estratégias de como mudar o perfil das competências profissionais devem ser feitas por aqueles que conduzem os processos de trabalho, exigindo pessoas que liderem as mudanças sob os preceitos da qualidade e da produtividade⁽²⁶⁾.

A necessidade de capacitação e de atualização provém do aumento da demanda dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), cabendo às instituições trabalhadoras a missão de aprimorar os saberes gerenciais dos profissionais comprometidos com a promoção da saúde⁽²⁷⁾. Nesse contexto, a educação continuada é uma ferramenta essencial com a finalidade de melhorar o desempenho profissional, como também possibilitar o desenvolvimento das práticas gerenciais, visando à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, para interagir e intervir na realidade, além de auxiliar a minimizar os problemas advindos da defasagem na formação⁽²⁸⁾.

Dessa forma, os enfermeiros ressaltam que, para concretizar qualquer conhecimento, se tem que colocá-lo sempre em prática e a educação continuada aparece como aliada nesse desafio. As instituições trabalhadoras devem repensar suas estratégias no preparo dos profissionais, devendo o estímulo para a realização de cursos e a participação em eventos também partir do próprio trabalhador.

Diante disso, a administração da unidade e/ou serviços de saúde hospitalares tem sido incorporada na prática profissional do enfermeiro. Desse modo, como gerente da unidade e/ou da equipe, ele é responsável por tomar decisões que garantam a qualidade do cuidado. Para tanto, esse profissional deve estar em constante atualização dos seus conhecimentos, a fim de atuar de forma bem-sucedida.

Contudo, no âmbito das políticas nacionais de saúde, a capacitação contínua dos profissionais deve ser uma proposta que possibilite contribuir para a transformação dos processos

de formação. Nesse sentido, a educação permanente deve responder de forma contínua às necessidades dos profissionais no seu processo de formação durante toda a vida, circunscrevendo um espaço próprio que a diferencia de outras intervenções educativas. Com isso, espera-se a democratização dos espaços de trabalho, o desenvolvimento da capacidade de aprender e de ensinar de todos os atores envolvidos, a busca de soluções criativas para os problemas encontrados e a melhoria permanente da qualidade do cuidado à saúde⁽²⁹⁾.

Entretanto, é imprescindível ressaltar que essa pesquisa possui uma limitação no que se refere à categoria profissional participante, uma vez que essa investigação optou por abordar somente o enfermeiro de instituição hospitalar, acreditando que apenas esse profissional poderia ter a visão acerca dos saberes gerenciais, não sendo contemplados outros profissionais da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gerência do cuidado no contexto hospitalar é uma competência do enfermeiro diretamente relacionada à busca pela qualidade assistencial. Para tal, observa-se que o enfermeiro atua na realização do cuidado, gerenciando recursos humanos e materiais, na liderança, no planejamento e na organização da assistência, na supervisão, no trabalho da equipe de enfermagem, na coordenação da assistência e na avaliação das ações de enfermagem.

O estudo apontou que os enfermeiros das instituições pesquisadas têm se apropriado de seus saberes gerenciais ao planejar e organizar seus processos de trabalho, bem como para gerenciarem as demandas das suas práticas profissionais.

Assim, cabe aos centros formadores a responsabilidade de instrumentalizar o futuro profissional para o desenvolvimento de tais saberes, repensando suas estratégias e prioridades de ensino a fim de atenderem as necessidades de saúde da população com efetividade.

Neste estudo, embora houvesse disciplinas que levassem ao aprendizado de saberes gerenciais dos enfermeiros, nota-se a necessidade de o ensino se aproximar mais dos problemas da prática, criando situações em que de fato ocorra o desenvolvimento das habilidades requeridas para a atuação do enfermeiro.

Contudo, as instituições trabalhadoras devem rever as competências de seus profissionais, implementando estratégias para que alcancem de forma efetiva a excelência da qualidade do cuidado prestado.

Acredita-se que essa investigação contribui para clarificar saberes gerenciais do enfermeiro e o seu preparo no que diz respeito a sua formação e capacitação contínua em serviço. Todavia, são necessários outros estudos que avancem nessa compreensão e confirmem maior visibilidade à atuação dos enfermeiros, uma vez que seriam necessárias propostas de superação tanto dos centros formadores quanto das instituições hospitalares na implementação de estratégias de educação permanente para os enfermeiros. Dessa forma, construindo e reconstruindo seus saberes, esses profissionais seriam capazes de transformar a sua prática profissional mediante seu aprendizado contínuo.

REFERÊNCIAS

1. Souza LPS, Souza AMV, Pereira KG, Figueiredo T, Bretas TCS, Mendes MAF, et al. Matriz Swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. *Gestão Saúde* [Internet]. 2013[cited 2015 Apr 18];4(1):1911-21. Available from: <http://gestaoesaude.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/415>
2. Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. *Online Braz J Nurs* [Internet]. 2008[cited 2015 Apr 18]; 7(1). Available <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/j.1676-4285.2008.1033>
3. Peres AM, Montezeli JH, Kalinowski CE, Cunha ICKO. Competências gerenciais do enfermeiro. In: Programa de Atualização em Enfermagem (PROENF): Gestão/Organizadora-geral: Vale EG (Org.) Porto Alegre: Artmed/ Panamericana; 2011.
4. Kurcgant P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.
5. Santos JLG, Pestana EL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2013[cited 2015 Apr 18];66(2):257-63. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v66n2/16.pdf>
6. Koeppel GBO, Araújo STC. Communication as a research theme in Nephrology: basis for nursing care. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2009[cited 2015 Apr 18];22(spec):558-63. Available from: http://www.scielo.br/pdf/ape/v22nspe/en_23.pdf
7. Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2010[cited 2015 Apr 18];63(6):1061-6. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n6/30.pdf>
8. Ramos FRS, Brehmer LCF, Vargas MAO, Shneider DG, Drago LC. Ethics constructed through the process of nurse training: conceptions, spaces and strategies. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2013[cited 2015 Apr 18];21(spec):[09 telas]. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21nspe/15.pdf>
9. Silva KL, Sena RR. O processo de mudança na educação de enfermagem nos cenários uni: potencialidades e desafios. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2003[cited 2015 Apr 18];56(4):412-6. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v56n4/a22v56n4.pdf>
10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec; 2010.
11. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução N° 466 de 12 de dezembro de 2012, Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. [Internet]. 2013[cited 18 Apr 2015]. Diário Oficial da União. 13 jun. 2013. Available from: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
12. Rodrigues BG, Lima CA, Cardoso NR, Rocha PT, Silva CSO, Gonçalves RPF. Gerenciamento da assistência de enfermagem: estudo de caso na clínica médica de um hospital universitário. *Gestão Saúde* [Internet]. 2014[cited 2015 Apr 18];5(1):253-62. Available from: <http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/viewFile/715/pdf>
13. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012[cited 2015 Apr 18];46(1):227-33. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/v46n1a30.pdf>
14. Backes DS, Sousa FGM, Erdmann AL. O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde. *Cienc Cuid Saúde* [Internet]. 2008[cited 2015 Apr 18];7(3):319-26. Available from: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/6490>
15. Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2006[cited 2015 Apr 18];15(3):479-82. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>
16. Oliveira JC, Prado C, Peres HHC, Fernandes MFP, Leite MMJ. Management competence level on nursing of a private university graduates. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2009[cited 2015 Apr 18];43(spc 2):1219-23. Available from: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe2/en_a13v43s2.pdf
17. Nóbrega MFB, Matos MG, Silva MLS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2008[cited 2015 Apr 18];16(3):333-8. Available from: <http://www.facenf.uerj.br/v16n3/v16n3a06.pdf>
18. Chaves MM, Brito MJM, Montenegro LC, Alves M. Competências profissionais do enfermeiro: o método *developing a curriculum* como possibilidade na elaboração de um projeto pedagógico. *Enferm Global* [Internet]. 2010[cited 2015 Apr 18];(18):1-19. Available from: http://scielo.isciii.es/pdf/eg/n18/pt_administracion2.pdf
19. Benito GAV, Finatto PC. Competências gerenciais na formação do enfermeiro: análise documental de um projeto pedagógico de curso. *Rev Eletrônica Enferm* [Internet]. 2010[cited 2015 Apr 18];12(1):140-9. Available from: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/9531/6600>
20. Carvalho JFS, Chaves LDP. Supervisão de enfermagem no contexto hospitalar: uma revisão integrativa. *Rev Eletrônica Enferm* [Internet]. 2011[cited 2015 Apr 18];13(3):546-53. Available from: <http://www.fen.ufg.br/revista/v13/n3/pdf/v13n3a21.pdf>
21. Faulk D, Parker F, Morris A. Reforming Perspectives: MSN Graduates' Knowledge, Attitudes and Awareness of Self-Transformation. *International Journal of Nursing Education Scholarship* [Internet]. 2010[cited 2015 Apr 18];7(1):1-15. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20678080>.
22. Resck ZMR, Gomes ELR. Background and managerial practice of nurses: paths for transforming praxis. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2008[cited 2015 Apr 18];16(1):71-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/11.pdf>

23. Calil AM, Prado C. O ensino de oncologia na formação do enfermeiro. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2009[cited 2015 Apr 18];62(3):467-70. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n3/22.pdf>
 24. Camponogara S, Kirchhof ALC, Gelbcke FL, Magnago TSBS. Espaço do diálogo na pesquisa em enfermagem: relato de experiência sobre a fase de coleta de dados. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2007[cited 2015 Apr 18];16(4):762-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v16n4/a22v16n4.pdf>
 25. Brasil. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES N° 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da União*[Internet]. Brasília, 9 nov. 2001[cited 2015 Apr 18]. Seção 1, p. 37. Available from: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>
 26. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012[cited 2015 Apr 18];46(3):727-33. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/27.pdf>
 27. Ceccim RB, Ferla AA. Educação e saúde: ensino e cidadania como travessia de fronteiras. *Trab Educ Saúde* [Internet]. 2009[cited 2015 Apr 18];6(3):443-56. Available from: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br/upload/revistas/r219.pdf>
 28. Silva GM, Seiffert OMLB. Educação continuada em enfermagem: uma proposta metodológica. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2009[cited 2015 Apr 18];62(3):362-6. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n3/05.pdf>
 29. Amâncio Filho A. Dilemas e desafios da formação profissional em saúde. *Interface (Botucatu)* [Internet]. 2004[cited 2015 Apr 18];8(15):375-80. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v8n15/a19v8n15.pdf>
-