

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU*
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

KARINE GLICE BEZERRA JALES MENEZES

COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM
HOSPITAL PRIVADO DE NATAL/RN.

NATAL/RN
2010.

KARINE GLICE BEZERRA JALES MENEZES

**COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM
HOSPITAL PRIVADO DE NATAL/RN.**

Trabalho de Conclusão de Curso - *Artigo Científico* apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, ministrado pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Especialista.

Orientador (a): Prof. Maria Teresa Pires Costa, M. Sc.

NATAL – RN

2010.

COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO DE NATAL/RN

Karine Glice B. Jales Menezes¹

Maria Teresa Pires Costa²

1. INTRODUÇÃO

As organizações de saúde vivem a competitiva demanda do mercado de trabalho gerando a necessidade de uma gestão eficiente, que administre a escassez de recursos e o desenvolvimento de programas que possam realizar uma articulação maior com os diferentes grupos sociais sendo necessária uma melhoria no empenho das atividades dos colaboradores das instituições e ou organismos que tratam das políticas que envolva a profissionalização e formação dos profissionais da saúde.

Os profissionais de enfermagem em uma instituição de saúde constituem um dos principais veículos de cuidado e atenção dispensada aos clientes. Frequentemente, no meio hospitalar, a enfermagem representa mais de um terço dos profissionais que atuam nestes estabelecimentos, conforme o Ministério da Saúde abrange mais de 650 mil profissionais da área em todo o país (BORK, 2003).

Quando os hospitais começaram a se construir em espaço de cura e conseqüentemente local de trabalho, de concentração tecnológica, deu início a fragmentação clínica em práticas especializadas, passando a construir o mercado de trabalho das enfermeiras, principalmente a partir da década de 50. O hospital começou a tomar feições de uma organização complexa e a requer um envolvimento cada vez maior do enfermeiro em atividades gerenciais e em conseqüência, o preparo de pessoal passou a ser mais objeto de atenção - transformação e a administração ganhou impulso e valorização na enfermagem (SILVA; ANSELM, 1993).

A partir da década de 70 existiu uma tendência crescente para o atendimento especializado nos grandes centros urbanos, onde começou a organizar e implantar as Unidades de Terapia Intensiva (UTI) (SILVA; ANSELM, 1993).

¹Enfermeira, Gerente de Enfermagem da Promater Hospital Geral e Maternidade, aluna de especialização em Gestão de Pessoas pela FARN. Rua: Juvenal Lamartine, n 326. Res La Vivance, torre II, apto 801. Tirol. 59.022-020. Natal/ RN. E mail: karine_glice@yahoo.com.br

²Psicóloga, Mestre em Administração, docente do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da FARN. Orientador (a) do artigo.

Dessa forma, a oferta de serviços para o enfermeiro sofreu um aumento considerável em virtude da necessidade de mão de obra especializada e da expansão da medicina capilista baseada na formação de um complexo médico-empresarial (SILVA; ANSELM, 1993).

Dentro desse contexto, exarcebaram-se as atividades de organização e planejamento dos serviços e ainda supervisão da equipe auxiliar pelo enfermeiro abrangendo algumas funções administrativas ligadas principalmente à gerência de unidades, como escala mensal e a distribuição de tarefas diárias a equipe, controle de materiais e equipamentos. Assim, teve início as discussões sobre o “desvio de função” e “administração versus assistência” (SILVA; ANSELM, 1993).

Segundo Bork (2003), o modelo de assistência vigente ainda centraliza a maioria das ações assistenciais nos hospitais e clínicas de especialidades ao mesmo tempo sofrendo as influências da globalização, trazendo intensas transformações nos mercados e no setor da saúde. Assim, para o atendimento a saúde faz-se necessário a incorporação de gestão empresarial de ponta, buscando ser mais competitivo no mercado e tendo como meta a excelência da qualidade em todos os seus produtos e serviços.

Quando se reflete sobre a evolução dos modelos de gestão e seu impacto nas mudanças ocorridas na gestão dos serviços de saúde, pode-se entender que existe um movimento de ações para adaptação e sobrevivência a um novo século. Na enfermagem não tem sido diferente.

A enfermagem de ontem continha decisões centralizadas, ações pautadas na doença, um grande foco na hospitalização, um conceito que a maior experiência dirigia a melhor prática, uma preocupação com o cumprimento de tarefas e uma assistência ao paciente centrada em ações de enfermagem fragmentadas (BORK, 2003).

Na enfermagem de hoje, a formação holística do enfermeiro lhe proporciona conhecimentos e habilidades para uma atuação profissional mais ampla dentro do Sistema de Saúde, desde promoção até a reintegração dos indivíduos a sociedade.

Diante do exposto, esta pesquisa objetiva caracterizar o perfil do enfermeiro que atua em um hospital privado de Natal/ RN. Identificar, analisar e relacionar as competências técnicas e comportamentais que o enfermeiro tem que ter para se manter no mercado de trabalho; Como as instituições estão cobrando a visão administrativa do enfermeiro hoje e a deficiência da academia em formar profissionais-enfermeiros com esse tipo de visão de

acordo com o perfil definido pelas diretrizes curriculares durante o egresso ao curso de enfermagem.

2. COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO FRENTE AS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais. Organizações e pessoas, lado a lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências (DUTRA, 2001).

As novas diretrizes institucionais que inseriram mudanças estruturais na divisão de enfermagem e serviços de educação continuada (SEC), o modelo gerencial com foco em resultados, o investimento em recursos humanos para desenvolvimento de competências profissionais e o trabalho integrado multidisciplinar determinaram transformações no processo de trabalho dos enfermeiros, tendo como consequência a necessidade de uma nova capacitação desses profissionais.

No âmbito hospitalar a atuação do enfermeiro nem sempre está direcionada para o atendimento das necessidades dos clientes e sim para a realização de ações não inerentes a enfermagem, levando a execução de atividades de outros profissionais e ou realização de tarefas de cunho burocrático (BRASIL, 1990).

Assim, para atender as demandas atuais, as instituições exigem dos seus colaboradores, um perfil profissional em constante desenvolvimento que acompanhe as inovações tecnológicas, com potencial para resolução de problemas, capacidade de negociação, conhecimento administrativo e proativo. Requerem um perfil de enfermeiro que necessita de agilidade, decisões assertivas, criativas, inovadoras, agregando valor econômico à empresa.

Segundo Ruas (2001), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes, capacidades, as organizações e suas demandas. O autor coloca que:

"... a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de

problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (...) A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação" (RUAS, 2001).

A competência profissional do enfermeiro aqui indagada é o saber agir sendo responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, ser flexível na organização, ter noções administrativas, adicionadas a novas competências.

Diante das constantes mudanças provocadas pela globalização, exige-se mão de obra qualificada, experiência, competência e habilidade nos hospitais. Alguns avanços já puderam ser percebidos tanto no atendimento ao paciente quanto na satisfação da equipe. Essas novas competências e habilidades propiciam agilidade nas decisões e um canal de comunicação efetivo, pois fazem uso das melhores informações frente as resoluções das situações vivenciadas no ambiente assistencial e possibilitam maior proximidade com o cliente e sua família, além do aumento da qualidade dos serviços instrumentais na enfermagem.

Para os profissionais de saúde, o diferencial é o reconhecimento de sua atuação e maior satisfação daqueles que prestam cuidados direto ao cliente, devido à participação nas decisões que afetam o seu dia-a-dia e a qualidade de seu trabalho.

O Sistema de Enfermagem do hospital desenvolve um cuidado integral e individual, fundamentado em evidências científicas e no trabalho interdisciplinar. Baseia suas decisões no julgamento clínico e crítico do enfermeiro, de forma a atender as reais necessidades do cliente e família, obtendo sua participação ativa nas decisões sobre o cuidado a ser prestado. O cliente é o centro do processo de cuidar, integrado na tomada de decisão e participante do planejamento e implementação deste cuidado.

Esta visão do cuidado, como principal foco da enfermagem, deriva da Filosofia e Ciência do Cuidar desenvolvida pela teórica de enfermagem Jean Watson, que combina uma visão humanista e uma base sólida de conhecimentos científicos. Nesta visão de mundo, associada às habilidades de pensamento crítico, a ciência do cuidado tem como foco a promoção da saúde e não somente a cura da doença (BORK, 2003).

Neste cenário, o profissional central é o Enfermeiro, este por sua vez, deve possuir conhecimentos específicos, competências e habilidades assistenciais. É o responsável pelo

planejamento dos cuidados, estabelecimento de vínculo com o cliente e sua família, eficácia e sucesso das ações de enfermagem.

É importante lembrar que a equipe de enfermagem deve ter competência técnico científico e habilidade, seguindo um modelo assistencial adotado pela instituição e uma diretriz clara de como a organização se propõe a atingir sua excelência no atendimento. É essencial que o enfermeiro tenha clareza de seu papel neste contexto e aproprie-se dele com autoridade e responsabilidade, alinhando o exercício de suas atividades com sua atuação ético-profissional.

O desenvolvimento técnico-científico, como uma das principais diretrizes do Sistema de Enfermagem, visa propiciar a capacitação profissional e a humanização do atendimento, fornecendo subsídios à implantação do modelo assistencial institucional e o atendimento ao cliente.

Percebe-se que diante das novas exigências de mercado, faz-se necessário um modelo de educação continuada para promover novas estratégias para sustentação de um sistema organizacional de aprendizado contínuo, baseado na administração participativa, interdisciplinaridade e incentivo à pesquisa científica, para a busca de evidências que sustentem a prática de enfermagem.

As organizações que não promovem a aprendizagem e agora fala-se na organização de rápida aprendizagem (Guns, 1996), estão fadadas à perda da competitividade. Ou seja, torna-se cada vez mais difundido que a forma pela qual uma organização pode obter e conservar a vantagem competitiva, aprender com maior rapidez que seus competidores. As equipes, na perspectiva das organizações de aprendizagem, têm papel fundamental. A “análise profunda dos problemas organizativos leva a uma compreensão dos sistemas e a um rearranjo dos modelos mentais. Uma equipe com alto desempenho pode fazer sua tarefa quando está em condições de chegar a estes níveis de questionamentos” (Gore, 1996, p 318).

Estas iniciativas exigem, entre outras ações, a revisão das competências clínicas dos enfermeiros e a implantação do Plano de Desenvolvimento das Competências Clínicas do Enfermeiro (PDCCE), que entre as suas finalidades tem como meta consolidar o pensamento crítico e otimizar a interface com a equipe multidisciplinar. O PDCCE é um método educacional que possibilitou identificar e classificar os enfermeiros de acordo com as suas competências clínicas e a aplicação do conhecimento.

Bateman (1998) diz “a ciência da administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um numero cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo”. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a gestão de pessoas, mais do que qualquer outro ramo da administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria está exatamente na mente humana que é o conhecimento (Gil, 2001).

Assim, torna-se evidente que a palavra de ordem hoje é Gestão do Conhecimento. “Escolas e empresas que não repensarem seus modelos e agarrarem-se aos velhos paradigmas do aprendizado e das relações humanas estarão, certamente, fadadas ao fracasso ou ao desaparecimento”. A inexorabilidade da reestruturação sócio-econômica obriga que as escolas desenvolvam competências nos alunos para atender às exigências do mercado de trabalho e que as organizações reestruturem-se e transforme o ambiente de trabalho num ambiente de aprendizagem, contribuindo para a construção de pessoas que se antecipem aos acontecimentos, sejam atualizadas e saibam aprender a aprender.

Esta competência para mudar e inovar implica a necessidade de a organização possuir maior *expertise*. Segundo Drucker (1995) “as dinâmicas do conhecimento implicam num imperativo claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura”. É, portanto, responsabilidade de cada organização tornar esta *expertise* disponível. Em outras palavras, além das pessoas estarem forçosamente motivadas a aprender, é papel das organizações contribuir e operacionalizar o aprendizado.

É notório que a atuação do profissional dever ser como um agente de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências entregues à organização, ressaltando o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa passa para a organização de forma concreta e efetiva, de maneira que possa melhorar os processos ou introduzir recursos tecnológicos e não somente atingir metas organizacionais.

O presente estudo, justifica-se pela importância da profissão de enfermagem frente as atividades de organizações de saúde, planejamento dos serviços e ainda supervisão do corpo auxiliar de enfermagem, diante da expansão capitalista baseada na formação de um complexo médico hospitalar - empresarial, no momento em que se discute o “desvio de função” dos enfermeiros, busca de autonomia profissional e a polêmica entre assistência, gerenciamento e administração.

3. METODOLOGIA

Para analisar as competências apresentadas por uma equipe de enfermagem em um hospital, pertencente a rede privada, localizado em Natal/RN, realizou-se uma pesquisa quantitativa com abordagem descritiva. De acordo com Gil (1995, p. 43) a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

O método quantitativo é amplamente utilizado para conduzir pesquisas por representar a intenção e garantir a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às interferências.

Já o método científico refere-se a um conjunto genérico de procedimentos ordenados e disciplinados, utilizados para a aquisição de informações seguras e organizadas (POLIT e HUNGLER, 1995).

Os estudos que empregam uma metodologia quantitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (MINAYO, 1993).

O presente estudo foi desenvolvido na Promater Hospital Geral e Maternidade, localizado no município de Natal/RN. Sendo este, uma entidade privada composta por 142 leitos distribuídos em clínica médica, cardiológica, cirúrgica, UTI adulto (geral e cardiológica), UTI Neonatal, urgência e emergência. É um hospital bem estruturado no qual o modelo de gestão é voltado para resultados, por isso é necessário repensar as competências dos enfermeiros revendo sua formação e profissionalização. Em cada unidade de atendimento existe uma equipe de enfermagem específica formada por técnicos de enfermagem e coordenado por uma enfermeira assistencial.

Existe também uma equipe de enfermagem funcional 24h em todos os setores, as escalas de serviços são distribuídas no três turnos; matutino, vespertino e noturno. Além das enfermeiras assistências, também atuam as enfermeiras auditoras internas e a enfermeira responsável pela Comissão do Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), totalizando assim, um quadro com 32 enfermeiros.

A amostra foi constituída por enfermeiros deste hospital, que aceitaram participar voluntariamente da entrevista. Utilizou-se uma amostra não probabilística intencional, interrogada através de um questionário com perguntas fechadas, que teve como parâmetros para a caracterização dos sujeitos a idade, escolaridade e sexo. Os dados foram coletados no

mês de outubro de 2010 por meio de aplicação do questionário. Os dados obtidos permitiram os resultados que seguem ao exposto no texto.

Previamente à coleta de dados, foi solicitado a autorização para a realização da pesquisa à direção geral do Hospital em questão, recebendo parecer favorável. Posteriormente houve um contato direto com os enfermeiros entrevistados para a explicação dos objetivos da pesquisa, solicitando suas assinaturas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo aos mesmos, o direito de participar ou não do estudo. Foi esclarecido que as respostas obtidas teriam fins estritamente científicos, preservando-se o anonimato e respeitando os aspectos éticos constantes na resolução de Número 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, que contempla as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Foram obedecidos os seguintes critérios: participação voluntária, assinatura do termo de consentimento e ser enfermeiro (graduado) assistencial de rede privada do hospital em questão.

Como instrumento para coleta de dados foi aplicado um questionário com perguntas fechadas. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com frequências absolutas e percentuais baseadas no objetivo proposto e na literatura consultada.

Quando houve necessidade de descrever o perfil exigido do enfermeiro durante o egresso ao curso, foi citado como referência nesta pesquisa, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, uma vez que esta é a mais completa e mais antiga universidade do Estado, referência em ensino, pesquisa e extensão.

4. REVISÃO DE LITERATURA

Gestão de Pessoas é o conjunto das ações gerenciais que visam à geração de resultados organizacionais pela integração de diferentes perfis ocupacionais, pelo atendimento de expectativas, pelo conhecimento de interesses e pela assimilação da cultura de uma unidade ou ambiente coletivo de trabalho. Assim, gerenciar pessoas é integrar capacidades visando aos resultados. Tornar esses resultados efetivos é sempre uma rigorosa empreitada, sendo o desafio maior quando a gestão de pessoas se dá no âmbito do processo de trabalho da área da saúde, em que a missão é possibilitar o trabalho das pessoas com atitudes e resultados saudáveis (LIMONGI- FRANÇA, 2002).

As organizações mudam em ritmo veloz. Os avanços tecnológicos e a produção de conhecimento científico, nas diversas áreas, alteram os processos e as relações de trabalho, impactando em suas dinâmicas e no estilo de vida dos profissionais de acordo com Cunha (2008), a globalização e os avanços tecnológicos transformam as organizações e exigem agilidade e flexibilidade. As mudanças em ritmo acelerado evidenciam noção de temporalidade bem como o conhecimento e a prática.

Concordando com Cunha (2008) a vitalidade organizacional depende da inovação. Inovação e mudança são dimensões presentes nas organizações de saúde e são vivenciadas em ritmo mais acelerado pelos enfermeiros e suas equipes. Das quais exigem-se competências e habilidades para atendimento às demandas simultâneas do processo de trabalho.

No perfil de competências essenciais ao enfermeiro anteriormente se valorizava a organização do trabalho e a eficiência, ou seja, o uso racional dos recursos, dentre eles o tempo. Agora, a eficiência evoluiu para um conceito mais complexo e dinâmico, pois requer habilidade para o atendimento simultâneo de demandas, caracterizando o desenvolvimento de atividades diversas, em um mesmo período de tempo (GATT, 2004).

A lógica do mercado atual prima por mão-de-obra capacitada para dar conta da dimensão tecnológica e não privilegia a formação crítico reflexiva capaz de impactar o mercado e provocar melhorias locais a médio e longo prazo (PERES; CIAMPONE, 2006).

As instituições valorizam o enfermeiro gestor da assistência e das unidades, com competências essenciais para tal e começam a investir no desenvolvimento delas, exigindo um perfil proativo (CUNHA, 2008).

Contudo, nem todos os enfermeiros acessam o mercado de trabalho com perfil condizente, uma vez que há tempos nas escolas de enfermagem o ensino está voltado para aulas teóricas e formais sobre gestão, administração, assistência, humanização, equipamentos, drogas e doses, produção científica dentre outros. Assim, perdem-se informações importantes sobre as ações, competências, habilidades, conhecimentos e gerenciamento a serem realizados na prática. Ressalta-se ainda, que muitas universidades colocam a atividade administrativa e de gerenciamento como um desvio de função, partindo do pressuposto de que as funções dos enfermeiros seriam aquelas relacionadas diretamente com o cuidado ao cliente-paciente.

As diretrizes curriculares para os cursos de graduação em enfermagem estabelecem competências essenciais ao exercício da profissão que devem ser evidenciadas no perfil dos egressos que devem ser enfermeiros críticos, reflexivos, capazes de compreender e intervir no processo de produção de serviços de saúde, atender às necessidades sociais relativas à sua área de atuação através de uma ação transformadora (MEC, 2001).

Neste sentido, vem sendo construídos os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) de Graduação reconhecidos pelo MEC, o que pode ser exemplificado com o que está disposto no PPC do curso de enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), cujo egresso deve ser:

“um enfermeiro com competência técnico-científica, ética e política, para intervir na realidade concreta da produção dos serviços de saúde-enfermagem, de forma a contribuir para a transformação dos perfis epidemiológicos nacional/ regional/ local e ainda intervir de forma decisiva, no processo de reorganização dos serviços integrantes do Sistema Único de Saúde (SUS) em busca da integralidade e resolutividade de suas ações” (SIGAA - UFRN, 2010).

A grade curricular dos cursos de Enfermagem habilita o profissional enfermeiro para ser capaz de atuar fazendo intervenções nos processos individuais e coletivos de saúde, doença, produção de serviços de saúde, formação de profissionais e de investigação, exercendo ações de promoção, proteção e de assistência integral a indivíduos e ou grupos sadios, doentes ou com riscos de doença e morte, cuidando de todas as fases evolutivas do homem. As atividades desenvolvidas pelo enfermeiro são de natureza assistencial, administrativa, educativa e de produção científica. O enfermeiro licenciado está apto a ensinar no ensino fundamental, médio e profissional (PROGRAD- UFRN, 2010).

O profissional de enfermagem atua na promoção prevenção, recuperação e reabilitação da saúde, com autonomia e em consonância com os preceitos éticos e legais. O

enfermeiro participa como integrante da equipe de saúde, das ações que visem satisfazer as necessidades de saúde da população e da defesa dos princípios das políticas públicas de saúde e ambientais, que garantam a universalidade do acesso aos serviços de saúde, integralidade da assistência, resolutividade, preservação da autonomia das pessoas, participação da comunidade, hierarquização e descentralização político administrativa dos serviços de saúde (COREN-RN, 2007).

Assim, quando se reflete sobre as diferentes unidades em que atuam os enfermeiros e as especificidades de suas atribuições, independentemente da área assistencial, administrativa, de ensino ou pesquisa, percebe-se que, hoje, todas requerem competência associada à habilidade que viabiliza a execução das atividades simultâneas.

Contudo, nota-se a existência de um contra-senso, já que ao concluir a graduação, o profissional partirá para o mercado de trabalho. Este por sua vez, deseja um profissional experiente, porém não está disposto a investir em treinamento, com exceção de alguns hospitais ou serviços públicos de saúde. Dessa forma, acontece a dissociação teórico- prática evidenciada quando o egresso da formação acadêmica tradicional se depara com o mundo de trabalho (PERES; CIAMPONE, 2006).

As instituições de saúde, sejam privadas ou públicas, valorizam enfermeiros com competências para gerenciar a assistência prestada com foco na gestão dos processos de trabalho e das unidades e setores, para a gestão de pessoas, dos recursos materiais, do sistema de informação e dos custos (SOBRINHO et al, 2008).

Ressalta-se ainda a liderança que vem sendo objeto de estudo na enfermagem pois se vincula à perspectiva de promoção de competências das equipes com foco nas metas que são propostas, tendo em vista a segurança da assistência de enfermagem prestada e a qualidade de vida no trabalho das equipes (BARBOSA, 2007).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana e de acordo com Yura et al (1981) a liderança em enfermagem é um processo através do qual o enfermeiro influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, implicando em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo.

Rozendo e Gomes (1998) investigaram a liderança na enfermagem e concluíram que foi inserida na educação e nas práticas de maneira cristalizada e idealizada. Os profissionais exerciam a liderança pautada em princípios que hoje estão sendo revistos, ampliados atualizados e enriquecidos.

O enfermeiro é o responsável pela organização, e coordenação das atividades assistenciais, tem um potencial importante de influência junto às suas equipes. Deve portanto,

habilitar-se para efetivá-lo e desenvolvê-lo. Deve também, ser capaz de tomar iniciativas, fazer gerenciamento e administração da força de trabalho bem como de recursos materiais, estar apto para ser gestor, exercer liderança nas equipes e capacitado a atuar, com senso de responsabilidade social e compromisso com a cidadania, como promotor da saúde integral do ser humano. Uma vez que todas as organizações, serviços e equipes têm maior ou menor sucesso em função de suas decisões.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Cunha (2008), os enfermeiros hoje estão em cenários organizacionais complexos, dicotômicos e paradoxais. Simultaneamente, observa-se que as novas tecnologias incluem o conhecimento, os equipamentos, os sistemas e processos de trabalho convivendo com a carência de recursos humanos. Reflete-se sobre a necessidade de gestão do conhecimento e do aprendizado individual, grupal e organizacional, mas há falta de investimento institucional para tal.

Os dados obtidos nesta pesquisa foram organizados e analisados a partir das respostas dos questionários aplicados aos 30 enfermeiros, entrevistados, pertencentes ao quadro de funcionários da Promater Hospital Geral e Maternidade com idade entre 20 e 55 anos.

A primeira parte do instrumento de coleta de dados permitiu caracterizar os participantes da pesquisa, em relação a: idade, sexo, tempo de término de curso, cursos realizados de pós-graduação (escolaridade) e formação acadêmica em rede pública ou privada.

Os dados tabulados revelaram que a média de idade das participantes foi de 26- 30 anos (40%) da amostra, houve predomínio do sexo feminino (96,6%), sendo que apenas 10% da amostra possui pós-graduação em alguma área da enfermagem; 66,6% graduaram-se em universidade pública e 33,3% em rede privada de ensino; 53,3% tem mais de cinco anos de formada, 16,3% tem de três a cinco anos, 20% de um a três anos e 10% menos de um ano.

Quando foram questionados sobre liderança, perguntando-se como o enfermeiro influencia as ações de outros para o estabelecimento e alcance dos objetivos e suas implicações em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo, 100% da amostra relatou que para liderar é necessário dominar e conciliar técnicas de administração e as técnicas que norteiam a prestação do cuidado em enfermagem. Ainda no que diz respeito a liderança, 50% relataram que na enfermagem, a liderança é fundamental para o trabalho diário do enfermeiro. Liderar é direcionar pessoas a mudarem, não importa quão insignificante essa mudança possa ser. Já, os outros 50% acham que a formação de um vínculo social entre o líder e os liderados consiste em uma condição crucial para o ajustamento dos mesmos nas diferentes circunstâncias de trabalho; Entretanto, a formação deste vínculo poderá ocasionar sentimentos positivos ou negativos no trabalho e desempenho das atividades.

Os entrevistados foram interrogados ainda quanto ao que é ser gerente de enfermagem e assim, 80% afirmaram que gerente é todo aquele que gerencia um setor específico, e 20% afirmaram ser a pessoa designada para gerenciar um grupo de pessoas com nível superior.

Ao serem questionados sobre o exercício profissional e o tempo em que se sentem preparados para exercer a função de enfermeiro, levando em consideração a saída da faculdade e a inserção no mercado de trabalho, 30% relataram que em menos de seis meses sentem-se preparados, 26,6% acham necessário um ano, 23,3% afirmaram que imediatamente e 20% da amostra afirmaram que em menos de três meses.

São atribuições preconizadas ao enfermeiro planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar toda a assistência de enfermagem. O planejamento inclui conhecer a política principal da empresa, o processo de trabalho, ter capacidade de se adequar e potencial para ir além. A partir daí, torna-se imprescindível que o enfermeiro entre no mercado de trabalho com essa visão holística do “ser enfermeiro”. Ao serem interrogados se a formação acadêmica proporcionou essa capacitação profissional, 60% afirmaram que sim, significando que durante a formação acadêmica tiveram oportunidade de aprofundamento nesse conhecimento e 40% não, ou seja a formação acadêmica não proporcionou esse conhecimento.

Já no quesito praticas vivenciais, quando questionados se houve percepção e oportunidade de sair da assistência e se aprofundar no que diz respeito ao gerenciamento em si, 76,6% relataram que sim, tiveram percepção e oportunidade, 13,3% afirmaram que tiveram que desenvolver as atividades, sendo impostas pelo serviço e 10% percebeu a importância, mas não teve oportunidade.

Quando questionados sobre se o mercado de trabalho modificou a forma de pensar e agir com relação ao papel do enfermeiro; 93,3% afirmaram que sim, e hoje se consideram um enfermeiro gerenciador. E 6,6%, não, e ainda se consideram a mesma pessoa que era quando saíram da faculdade.

Ao serem interrogados sobre ser o gerente de enfermagem da instituição em que trabalha e o surgimento de uma oportunidade de contratação, se tivesse dois candidatos à vaga, o primeiro já com experiência de anos na assistência, porém com alguns vícios e o segundo candidato recém formado, contudo tem um potencial para se adequar e crescer dentro da instituição. Qual seria a preferência; 93,3% afirmaram que optariam pelo segundo candidato, pois hoje, o que o mercado exige, são pessoas flexíveis, que tenham potencial para

se adequar a política interna da empresa. E 6,6% optariam pelo primeiro, já que o que vale é a experiência, além do mais não teria que perder tempo em treinamentos e capacitações.

Analizando os resultados do questionário aplicado nesta pesquisa, constatou-se alguns problemas com diferentes graus de complexidade e de potencial de risco à qualidade da assistência prestada e a qualidade de vida no trabalho. Há premência do aprendizado multiprofissional e interdisciplinar, mas o foco da atenção, no cotidiano, dirige-se para questões inerentes a cada categoria da equipe de saúde.

O enfermeiro ao vivenciar a prática da liderança na organização de saúde, depara-se com inúmeras dificuldades uma vez que as expectativas da instituição, do grupo da enfermagem, da equipe de saúde e as do próprio profissional são diferentes entre si. Assumem predominantemente a administração da produção de serviços. Dessa forma, é importante que sejam capazes de traduzir diretrizes estratégicas em assistência, planejar os processos de trabalho em cada unidade, respeitar as especificidades da assistência requerida pela clientela, monitorar a execução, aperfeiçoar o processo, interagir com os demais setores cujos processos de trabalho estão relacionados ao da enfermagem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de saúde estão mantendo um ritmo de mudança crescente e acelerado em função de algumas variáveis como a inovação tecnológica e do sistema de informação, possibilitando que todos vivenciem simultaneamente os processos e o aprendizado e com ele apropriem-se de novas perspectivas, desafios e metas acompanhando a real necessidade do mercado de trabalho privado.

Os resultados desse estudo, acrescidos ao conhecimento sobre Gestão de Pessoas com foco na enfermagem atual, evidenciam que as instituições estão cobrando a visão administrativa do enfermeiro. No entanto apontam a deficiência da academia em formar profissionais com esse tipo de visão. Ao mostrar o perfil definido pelas diretrizes curriculares para o egresso ao curso de enfermagem, o presente estudo tornou possível a percepção da necessidade de preparo do enfermeiro líder, como condição básica para a melhoria da qualidade da assistência prestada aos clientes, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem, aliando o embasamento teórico a prática assistencial.

Observou-se que o novo modelo assistencial que vem sendo implementado, demanda um profissional crítico, com competência técnica aliada a dimensão política do trabalho em saúde, que além das questões fisiológicas procure compreender e assistir os clientes em sua totalidade bio-psico-social. Para isso, é preciso lembrar que a enfermagem é parte do trabalho em saúde, tendo relação social com as outras práticas de saúde, que no conjunto complementam-se.

A enfermagem não desenvolve um trabalho autônomo, no que se refere ao cuidar e administrar. No entanto, os profissionais de enfermagem constituem uma área de abrangência muito ampla, passam vinte quatro horas com os clientes e familiares, sendo responsáveis pela engrenagem dos serviços dentro do sistema hospitalar. O enfermeiro é portanto, o centro de liderança dentro de cada unidade desse sistema, gerenciando pessoas e processos de trabalho.

Ressalta-se neste estudo, a necessidade dos enfermeiros capacitarem-se para a gestão de pessoas e o processo de trabalho com ênfase na eficácia e eficiência. Uma vez que o cliente interno e externo deve estar satisfeito e o enfermeiro precisa garantir as metas institucionais e dos serviços de enfermagem, implementando estratégias de qualidade e assegurando seu lugar junto ao mercado de trabalho com uma visão clara de como a organização se propõe a alcançar sua excelência.

7. REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. R. Relações entre liderança, motivação e qualidade na assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. In: CUNHA, K. C. (Org) **Gestão de Pessoas: Foco na Enfermagem Atual**. São Paulo: Martinari, 2008. p-51.
- BATMAN, T. S. **Administração novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORK, A. M. T. **Enfermagem de Excelência: Da visão à Ação**, 1 ed. Rio de Janeiro: Guanabara e Googan, 2003.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **A educação continuada de enfermeiros na saúde**. Brasília: Ministério da Saúde/ Secretaria de Modernização Administrativa e Recursos Humanos, 1990.
- COREN-RN. **Legislações Básicas para o Exercício Profissional de Enfermagem**. Natal: Opção gráfica, 2007.
- CUNHA, K. C. **Gestão de Pessoas: Foco na Enfermagem Atual**. São Paulo: Martinari, 2008.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2001. p 130.
- GATT, M. F. Z. O tempo urgente dos protagonistas do serviço de emergência. In: SILVA, M. J. P. **Qual é o tempo do cuidado?** Humanizando os cuidados de enfermagem. São Paulo: Loyola, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GORE, G.; GUNS, B. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: Bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. In: ZANELLI, J. C. **Revista de Administração contemporânea**. Vol 1, n 02. Curitiba may/ aug. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid>. Acesso em: 09 out 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

Ministério da Educação e Cultura (MEC), **Conselho Nacional de Educação**. Parecer CNE/CES n 1133, 07 de agosto de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Enfermagem. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2001> Acesso em: 11 de nov de 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed, São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1993.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Revista Texto e contexto de enfermagem. Florianópolis, jul-set, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15.pdf>. Acesso em: 03 out 2010.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 3 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

PROGRAD- UFRN. Pró - Reitoria de Graduação. Programa de graduação em Enfermagem. **Perfil do Profissional**. Disponível em: <http://www.prograd.ufrn.br> Acesso em: 23 out 2010.

ROZENDO, C. A.; GOMES, E. L. Liderança na Enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. **Revista Latino Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, vol 6, n 05. P 67-76. Dez, 1998.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional: reestruturação e mudança. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, Jr. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimentos e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

SIGAA - UFRN. **Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas**. Perfil do curso de enfermagem nível graduação. Centro de Ciências da Saúde- CCS. Disponível em: <http://www.sigaa.ufrn.br>. Acesso em: 29 out de 2010.

SILVA, E. M.; GOMES, E. L. R.; ANSELM, M. L. Enfermagem: realidade e perspectiva na assistência e no gerenciamento. Revista Latino America de Enfermagem. Vol 1, n 01. Ribeirão Preto, jan 1993. Disponível em: <http://bases.bireme.br>. Acesso em: 23 out 2010.

SOBRINHO, A. A. et al., Gerência de Unidades e setores em instituições de saúde e competências requeridas do enfermeiro. In: CUNHA, K. C. (Org) **Gestão de Pessoas: Foco na Enfermagem Atual**. São Paulo: Martinari, 2008.

YURA, H. et al. Nursing leadership: theory and process. In: GALVÃO, C. M.; TREVIZAN, M. A.; COLETA, J. A. D. Liderança Situacional: Estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro líder no contexto hospitalar. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 81-90, jan 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n1/13924.pdf> Acesso em: 26 out 2010.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.