

MEIOS PARA A GERÊNCIA DE ENFERMAGEM UTILIZADOS EM UNIDADES HOSPITALARES CRÍTICAS

Raissa Ottes Vasconcelos¹, Cristina Daiana Bohrer¹, Denise de Fátima Hoffman Rigo¹, Luís Guilherme Sbroliini Marques¹, João Lucas Campos de Oliveira¹, Nelsi Saete Tonini¹, Anair Lazzari Nicola¹

Objetivos: analisar o uso dos meios para a gerência de enfermagem em unidades hospitalares críticas. **Metodologia:** estudo qualitativo, desenvolvido no Centro Cirúrgico e Unidade de Terapia Intensiva de um hospital universitário do Paraná-Brasil. A coleta de dados foi feita por meio de observação não participante por residentes de enfermagem, seguida de registros em diário de campo e portfólio. Às informações registradas empregou-se Análise de Conteúdo temática. **Resultados:** emergiram duas categorias temáticas, que relacionam os meios para gerência: instrumentos e competências. **Conclusão:** os instrumentos (planilhas, sistema de classificação de pacientes, indicadores, entre outros) de gerência tendem ao uso burocrático/pouco estratégico.

Descritores: Nursing; Management; Professional Competence; Nursing administration research.

MEANS FOR NURSING MANAGEMENT USED IN CRITICAL HOSPITAL UNITS

Objectives: Analyze the use of tools for nursing management in critical hospital units. **Methodology:** Qualitative study, developed in the operating room and intensive care unit of a university hospital of Paraná-Brazil. Data collection was performed by means of non-participant observation by nursing residents, followed by records in field journal and portfolio. The information recorded, was used thematic content analysis. **Results:** Two thematic categories emerged, that relating to management, such as: instruments and competencies. **Conclusion:** The instruments (spreadsheets, patient classification system, indicators, etc.) to manage tend to bureaucratic use/little strategic.

Descriptors: Nursing; Management; Professional Competence; Nursing administration research.

MEDIOS PARA LA GESTIÓN DE ENFERMERÍA UTILIZADO EN UNIDADES HOSPITALARIAS CRÍTICAS

Objetivos: Analizar el uso de medios para la gestión de enfermería en unidades hospitalarias críticas. **Metodología:** Estudio cualitativo, desarrollado en la sala de operaciones y unidad de cuidados intensivos de un hospital universitario de Paraná-Brasil. La recolección de datos se realizó por medio de la observación no participante seguido de registro en diario de campo y portafolio. La información registrada, fue el análisis de contenido temático. **Resultados:** Surgieron dos categorías temáticas, que relacionan los medios para la gestión: instrumentos y competencias. **Conclusión:** Los instrumentos (hojas de cálculo, sistema de clasificación de pacientes, indicadores, etc) de gestión tienden a el uso burocrático/ poco estratégica.

Descriptorios: Enfermería; Gerencia; Competencia profesional; Investigación en administración de enfermería.

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Unioeste. E-mail: joao-lucascampos@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho do enfermeiro deve compor, sinergicamente, as dimensões da assistência/cuidado; da administração/gerência; e do ensino/pesquisa⁽¹⁾. Ainda que o cuidado propriamente dito seja o propósito elementar da existência da enfermagem, a dimensão gerencial do enfermeiro é um diferencial no seu processo laboral, porque pode servir como mola propulsora para que ações estratégicas se desdobrem diretamente na prestação da assistência, ou seja, remonta-se ao conhecido como cuidado indireto⁽¹⁻²⁾.

Para o gerenciamento da assistência, além de conhecimento técnico e científico, o enfermeiro deve lançar mão do uso racional de meios e instrumentos existentes visando à eficiência e efetividade no planejamento, desenvolvimento de ações de melhorias e avaliação dos resultados obtidos⁽³⁻⁴⁾. Destarte, compreendem-se instrumentos gerenciais como ferramentas que apoiam a organização das atividades de cunho administrativo/estratégico, tendo como finalidade o arranjo do trabalho em busca do alcance de objetivos pré-definidos⁽⁵⁾.

Especialmente no âmbito hospitalar, onde a complexidade atrelada à produção do cuidado é mais evidente, o trabalho gerencial do enfermeiro tem assumido fundamental importância na articulação entre os vários profissionais da equipe de saúde, além de organizar o cuidado e difundir estratégias de melhorias para tal, buscando concretizar ações que devem ser voltadas às necessidades dos clientes⁽⁶⁾. Portanto, o enfermeiro galga a um posicionamento importante por meio da sua ação gerente fundamentada em meios, instrumentos e competências⁽⁷⁾.

Compreendendo que o uso racional dos meios e instrumentos é fator indissociável da gerência comprometida, ética e inovadora no contexto da enfermagem, acredita-se que investigar sobre o uso de tais ferramentas é relevante, porque pode favorecer/fortalecer a tomada de decisão para possíveis ajustes necessários ou a difusão do emprego satisfatório das ferramentas gerenciais. Em ambos os casos, converge-se ao fortalecimento do papel do enfermeiro como gerente do cuidado, fator indispensável à valorização da profissão e seu avanço como ciência.

Posto sua justificativa, surgiu a inquietação para o presente estudo, pautado na seguinte indagação: como se dá o uso dos meios para a gerência de enfermagem no contexto de unidades hospitalares críticas? Portanto, o objetivo consistiu em analisar o uso dos meios para a gerência de enfermagem em unidades hospitalares críticas.

METODOLOGIA

Estudo é do tipo descritivo, transversal, qualitativo. Foi

desenvolvido junto às atividades de treinamento em serviço, como parte de um Programa de Residência em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica. Os locais de pesquisa foram as unidades críticas Centro Cirúrgico (CC) e Unidade de Terapia Intensiva-Adulto (UTI) de um hospital de ensino público que é campo de prática da Residência. As unidades foram intencionalmente escolhidas pela rotina de trabalho menos atribulada que setores não críticos, o que, a priori, foi considerado como um potencial facilitador à pesquisa.

A saber, o hospital situa-se no interior do estado do Paraná, Brasil, tendo capacidade operacional de 210 leitos, exclusivamente destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS), contemplando assistência em média e alta complexidade a uma população que abrange, aproximadamente, dois milhões de habitantes. Os locais de estudo correspondiam a 14 leitos para tratamento intensivo para adultos e seis salas operatórias, incluindo uma de recuperação pós-anestésica.

A coleta de dados aconteceu no período de abril a julho de 2016, sendo procedida pelos próprios enfermeiros residentes. Para a coleta dos dados, utilizou-se a observação não participante sistemática⁽⁸⁾ do contexto diário dos setores. Os pesquisadores (residentes de enfermagem), no seu desenvolvimento de treinamento em serviço, observaram tanto os enfermeiros "assistenciais", quanto os coordenadores dos setores, com relação ao uso dos meios para a gerência no desenvolvimento de seu trabalho.

Apesar de estarem inseridos no contexto assistencial das unidades, os pesquisadores não tomavam decisões vinculadas diretamente à gerência dos setores, visto que ações dessa natureza sempre estiveram centralizadas pelo enfermeiro "assistencial" e/ou coordenador. Inclusive, a observação/análise se deu sobre o processo de trabalho (com enfoque nas ações, meios e instrumentos gerenciais) dos enfermeiros, independente do cargo.

Mediante observação não participante, os pesquisadores se muniram de diário de campo para anotações pertinentes à realidade observada, conforme tem sido recomendado neste tipo de investigação⁽⁸⁾, além de registros em portfólio, instrumento de ensino-aprendizagem próprio do Programa de Residência, confeccionado semanalmente por cada pós-graduando acerca do treinamento em serviço.

Todo o material empírico (anotações em diário de campo e portfólios) oriundo das observações e registros foi submetido à Análise de Conteúdo, na modalidade temática, respeitando-se as etapas de pré-análise: exploração do material e tratamento dos dados⁽⁹⁾. Os temas/assuntos analisados que convergiam a um propósito em comum foram sistematizados em núcleos de sentido e, posteriormente, aglutinados em categorias temáticas que legitimam e sintetizam o

conhecimento produzido⁽⁹⁾.

Este estudo atendeu integralmente às exigências éticas da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, tendo seu projeto sido submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, sob protocolo nº 1.450.491/2016.

RESULTADOS

O material analisado apreendeu conteúdo para aglutinação de duas categorias temáticas, cada qual com seus núcleos de sentido que representam os meios para a gerência observados (Quadro 1). Ademais, o Quadro 2 apresenta os meios de gerência encontrados em cada unidade pesquisada.

Quadro 1 – Categorias temáticas e núcleos de sentido apreendidos acerca dos meios gerenciais usados pelo enfermeiro nas unidades hospitalares críticas. Cascavel, 2016

Categoria Temática	Núcleos de Sentido
Uso de instrumentos como meios à gerência de enfermagem	Utilização da prescrição de enfermagem; escala diária da equipe de enfermagem; livro de anotações dos técnicos de enfermagem; escala de atividades diária; planilha de gerenciamento de procedimentos invasivos; sistema de classificação de pacientes; planilha de agendamento de cirurgias; escalas (de trabalho dos anestesistas, de atividades do escriturário, de limpeza e desinfecção das salas, de cancelamento de cirurgia, de distribuição das salas por circulante); gráficos gerados pelo prontuário eletrônico e planilha de gerenciamento de enfermagem.
Competências gerenciais: meios para organização do trabalho pelo enfermeiro	Liderança, comunicação, habilidade de planejamento, trabalho em equipe e tomada de decisão.

Quadro 2 – Meios para a gerência utilizados nas unidades estudadas. Cascavel, 2016

Unidade	Meios para a Gerência
Unidade de Terapia Intensiva para Adultos (UTI)	<i>Instrumentos:</i> Prescrição de enfermagem; escala diária da equipe de enfermagem; livro de anotações dos técnicos de enfermagem; escala de atividades da equipe de enfermagem, que contempla também a divisão de outras atividades como: organização de materiais, preenchimento do livro de anotações dos técnicos de enfermagem, verificação e anotação da temperatura da geladeira, organização do balcão de diluição, organização e limpeza do expurgo, reposição de medicações na geladeira, conferência do carrinho de emergência, retirar hampers, desprezar diurese e comunicar volume, preenchimento do mapa de dieta, organização da sala de equipamentos, liberação e controle de visitas; planilha de gerenciamento de procedimentos invasivos, com o controle de datas de realização e retirada de cateteres, sondas, drenos, e realização de exames diagnósticos e laboratoriais; <i>Nursing Activities Score</i> (NAS); planilha de gerenciamento de enfermagem, que contempla itens como escala de funcionários do turno, ausências no trabalho, quantitativo de procedimentos médicos e de enfermagem realizados, quantitativo de pacientes internados, admitidos e que receberam alta hospitalar no período, e também resultados de escalas como o <i>Nursing Activities Escore</i> (NAS) ⁽¹²⁾ . <i>Competências gerenciais:</i> Liderança, comunicação, habilidade de planejamento, trabalho em equipe e tomada de decisão.
Centro Cirúrgico (CC)	<i>Instrumentos:</i> Escala de trabalho da equipe de enfermagem; planilha de agendamento de cirurgias (mapa cirúrgico); escalas (de trabalho dos anestesistas, de atividades do escriturário, de limpeza e desinfecção das salas, de cancelamento de cirurgia, de distribuição das salas por circulante); gráficos gerados pelo prontuário eletrônico; planilha de gerenciamento de enfermagem, que contempla itens como escala de funcionários do turno, ausências no trabalho, quantitativo de procedimentos médicos e de enfermagem realizados. <i>Competências gerenciais:</i> Liderança, comunicação e tomada de decisão.

DISCUSSÃO

Sobre os meios para a gerência de enfermagem, observou-se sua utilização, tanto pelo enfermeiro “assistencial”, quanto o coordenador, pois, no decorrer das atividades, as ações que demandam o uso de tais ferramentas independiam dessa função. Esse achado coaduna com resultados de estudo realizado em outro hospital da Região Sul do Brasil⁽⁷⁾, no qual os enfermeiros afirmam que assistência e gerência são indissociáveis, interligadas e complementam-se. Nesse aspecto, apreende-se que os enfermeiros, especialmente os “assistenciais”, quando inseridos no cuidado direto ao paciente, conseguem elaborar planos com o uso de instrumentos de gestão, ao exemplo da prescrição de enfermagem rotineira na UTI, que pode ser compreendida como uma ferramenta de gestão do cuidado, ou seja, um meio próprio para o direcionamento da assistência direta, contudo, seu uso não foi apreendido no contexto do CC (Quadro 2).

O ambiente laboral investigado proporciona uma amplitude da gama de instrumentos de gestão aos enfermeiros perioperatórios. Nesse aspecto, destacou-se o uso da agenda ou mapa cirúrgico como fonte importante para indicador de desempenho (ao exemplo do cancelamento cirúrgico, tempo operatório, volume de cirurgias por especialidades como direcionamento para gestão de materiais, entre outros) o qual, dependendo da habilidade gerencial do profissional responsável por seu emprego, pode contribuir à gestão do setor no sentido de identificar áreas prioritárias e vislumbrar mais assertivamente a redução do cancelamento cirúrgico, por exemplo, que é indesejável⁽¹⁰⁾, fato esse não observado.

Na UTI, uma das ferramentas utilizadas é a planilha de gerenciamento de procedimentos invasivos, medida fundamental para a mensuração da produtividade do serviço, que não legitima a qualidade do cuidado, mas certamente é importante para a gestão no contexto dos custos e alocação de recursos, o que sinaliza necessidade de atenção do enfermeiro.

Percebe-se que a organização contempla a possibilidade de registros de dados para a formulação de indicadores, que, no contexto analisado, se dão especialmente no contexto da gestão de pessoas. Isso é relevante porque medir as ausências no labor, por exemplo, é fundamental para o controle das taxas de absenteísmo pelas lideranças, que, sabidamente, é um indicador que fundamenta tanto a qualidade da gestão do capital humano, quanto se relaciona à saúde e satisfação dos trabalhadores⁽¹³⁾.

Reforça o pressuposto anterior o fato de que a mensuração da carga de trabalho da equipe de enfermagem, viabilizada pela identificação do grau de complexidade assistencial de pacientes com o uso de instrumentos como o NAS, corresponde à principal variável para a determinação do dimensionamento do quadro de pessoal de enfermagem⁽¹¹⁻¹²⁾.

Destarte, fica evidente a importância do enfermeiro proceder a mensuração da carga de trabalho de enfermagem enquanto instrumento de gerência, mas, também, utilize tal dado para a alocação mais racional de recursos humanos, o que infelizmente não foi notado nem no contexto da coordenação dos setores, tampouco pelo trabalho dos enfermeiros plantonistas.

Acerca da planilha de gerenciamento de enfermagem, observou-se que, apesar desse ser um instrumento rico em dados para traçar o perfil das unidades e fonte para o manejo de recursos e viabilização de estratégias, de forma geral, esses dados preenchidos a cada plantão não eram utilizados para fins de melhorias, sendo uma atividade de cunho burocrático desenvolvida pelos enfermeiros de ambos os setores pesquisados. Isso é certamente preocupante, pois, possivelmente, tende a desprofissionalizar a ação gerente do enfermeiro, que, apesar de possuir meios e instrumentos para alicerçar sua tomada de decisão, os emprega, por vezes, de forma rotineira e não estratégica.

Percebeu-se que, nos cenários pesquisados, o uso de instrumentos técnicos de gestão pelo enfermeiro é inerente à organização do cuidado. A maioria dessas ferramentas termina por não ter uso racional e estratégico, inclusive algumas diretamente relacionadas ao gerenciamento do cuidado e outras oriundas da organização do trabalho. Porém, foi também possível apreender conteúdo que se refere à mobilização de competências gerenciais, as quais se desdobram à viabilização do cuidado.

Quanto à aplicação de instrumentos de gerência embasados em competências, pôde-se observar que tanto os enfermeiros assistenciais como os coordenadores utilizam-se dessas ferramentas, especialmente no relacionamento com a equipe de enfermagem e saúde. Dessas, destacaram-se a comunicação, o trabalho em equipe, o planejamento e a liderança.

O almejo à maior qualidade da assistência prestada está diretamente relacionado com o desenvolvimento contínuo das competências gerenciais pelo enfermeiro, que deve ser militante por melhorias contínuas⁽⁶⁾. Competências como o desenvolvimento de trabalho em equipe, a boa comunicação, o planejamento das atividades, a administração de conflitos, a liderança, o relacionamento interpessoal, a técnica no desenvolver das atribuições, a tomada de decisão, compromisso e motivação são elementares à ação gerente comprometida^(3,7), sendo algumas delas observadas nos campos investigados.

Neste estudo, cumpre destacar a promoção do trabalho em equipe desempenhado como alicerce instrumental para a gerência de enfermagem, especialmente na UTI. Sabe-se que a divisão de funções no processo laboral em enfermagem é natural, contudo, é função do líder convergir esforços para

que o trabalho organizado não tenda à fragmentação que comprometa a integridade do cuidado⁽¹⁴⁾.

Outra competência observada foi o planejamento de atividades, a fim de sistematizar e instrumentalizar a assistência. Pesquisa⁽¹⁵⁾ que buscou percepções no que diz respeito ao planejamento em enfermagem como ferramenta de gestão o elencou como instrumento inerente ao cotidiano, indispensável para o enfermeiro na prática gerencial. Nesse sentido, apreende-se o planejamento como a programação de estratégias e ações em busca do alcance de um objetivo, ação gerencial necessária utilizada nos espaços assistenciais pesquisados.

Percebeu-se, recorrentemente, que a habilidade de liderança dos enfermeiros contribui para o conhecimento do perfil de sua equipe, suas potencialidades e fragilidades, o que propiciava assertividade na escolha da abordagem no exercício das competências gerenciais e as possibilidades de negociação. Ainda, permitia o reconhecimento do enfermeiro por parte da equipe em seu papel de gerente do cuidado, o que merece ser considerado como achado louvável.

Compreende-se que o exercício do líder abarca a capacidade de transmitir confiança, a presença de empatia, o saber ouvir e delegar, e o relacionamento interpessoal salutar^(3,7,14). Conforme pesquisa bibliográfica realizada⁽¹⁶⁾, a liderança é uma das mais importantes competências a ser desenvolvida pelo enfermeiro porque, inevitavelmente, ele será responsável por pelo menos uma parcela do capital

humano inserido no processo cuidativo. Nessa perspectiva, conjectura-se que, possivelmente, os enfermeiros dos contextos pesquisados poderiam aliar o bom desempenho da liderança ao uso mais racional dos instrumentos técnicos da gestão, tornando as decisões em prol do cuidado estratégicas, uma vez utilizando seu reconhecimento como líder da equipe.

CONCLUSÕES

Os meios para gerência de enfermagem nas unidades críticas de UTI e CC emergiram na forma de instrumentos (inerentes ao trabalho), como prescrições, planilhas de controle, escalas de trabalho e de mensuração de carga de trabalho, indicadores entre outros; e competências (inerentes ao profissional), como liderança, tomada de decisão, habilidade de planejamento e comunicação.

Conclui-se que o uso dos meios para gerência, no contexto dos instrumentos, tendeu ao uso burocrático, sendo esses pouco voltados às ações para melhor viabilização da assistência direta, ou seja, sua utilização estratégica. Apesar disso, a mobilização de competências como o planejamento, comunicação e liderança foi aspecto positivo atrelado aos meios gerenciais, desdobrando-se em ações de cunho relacional para favorecer o processo cuidativo.

Ante ao exposto, acredita-se que a ação gerente do enfermeiro poderia ser alavancada se suas competências profissionais fossem acompanhadas do uso racional das ferramentas instrumentais próprias à gestão.

REFERÊNCIAS

- Felli VEA, Peduzzi M. El trabajo gerencial em enfermería. In: Kurcgant P, editor. Gerenciamiento en Enfermería. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012. p. 1-12.
- Maziero VG, Bernardes A, Spiri WC, Gabriel CS. Construindo significados sobre gerência da assistência: um estudo fenomenológico. Cienc. Cuid. Saude. 2014; 13(3): 563-570.
- Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. Rev. Bras. Enferm. 2013; 66(2): 257-63.
- Nascimento ACEC, Pinto ALR, Pereira CRA, Souza FEP, Vieira ZRS, Andrade GDB et al. A importância da supervisão de enfermagem nas instituições de saúde. Rev. Saud. Pesq. 2013; 6(2): 339-343.
- Eduardo, EA. Planos de ação para uso de instrumentos de apoio gerencial em serviço de enfermagem hospitalar [dissertação]. Curitiba(PR): Universidade Federal do Paraná; 2012.
- Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EMR. Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros? Rev. Enferm. Cent. O. Min. 2016; 6(2): 2190-2198.
- Lanzoni GMM, Magalhães ALP, Costa VT, Erdmann AL, Andrade SR, Meirelles BSH. Tornando-se gerente de enfermagem na imbricada e complexa fronteira das dimensões assistencial e gerencial. Rev. Eletr. Enf. 2015; 17(2): 322-32.
- Costa VT, Meirelles BSM, Erdmann AL. Melhores práticas do enfermeiro gestor no gerenciamento de risco. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2013; [Internet]. 21(5). [acesso em 2016 set 04]. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n5/pt_0104-1169-rlae-21-05-1165.pdf
- Bardin L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70; 2011.
- Perroca MG, Jericó MC, Facundin SD. Monitorando o cancelamento de procedimentos cirúrgicos: indicador de desempenho organizacional. Rev. Esc. Enferm. USP. 2007; 41(1): 113-9.
- Fuginin FMT, Silva SHS, Shimizu HE, Campos PPF. Implantação do sistema de classificação de pacientes na unidade de clínica médica do hospital universitário da USP. Rev. Med. HU-USP. 1994; 4(1/2): 63-8.
- Queijo AF, Padilha, KG. Nursing Activities Score (NAS): cross-cultural adaptation and validation to portuguese language. Rev. Esc. Enferm. USP. 2009; 43(Spe): 1001-8.
- Marques DO, Pereira MS, Souza ACS, Vila VSC, Almeida CCOF, Oliveira EC. Absenteeism-illness of the nursing staff of a university hospital. Rev. Bras. Enferm. 2015; 68(5): 594-600.
- Bergamim MD, Prado C. Problematização do trabalho em equipe em enfermagem: relato de experiência. Rev. Bras. Enferm. 2013; 66(1): 134-7.
- Benetti ERR, Kirchhof RS, Guido LA, Prochnow AG, Lima SBS, Weiller TH. Percepções acerca do planejamento em enfermagem como ferramenta de gestão. Rev. Contex. Saúde. 2011; 10(20): 1177-1180.
- Silva EC, Sales RR, Filgueiras SRD. O processo de trabalho de enfermagem com enfoque no gerenciamento: uma revisão bibliográfica. Rev. Enf. Prof. 2014; 1(2): 413-421.