

# PROCESSO DE TRABALHO DO GERENTE DE ENFERMAGEM EM UNIDADE HOSPITALAR - UMA VISÃO DOS ENFERMEIROS

Working Process of Nursing Management at a Hospital Unit - The Nurses' Approach

Proceso de Trabajo del Gerente en el Oficio de Enfermeros en Unidad Hospitalar - Una Visión de los Enfermeros

Viviane Francisco Sanches

Bárbara Pompeu Christovam

Zenith Rosa Silvino

## Resumo

Nesta pesquisa delimitamos como objeto de estudo a *visão do enfermeiro quanto ao processo de trabalho do gerente de enfermagem*. Temos como objetivos: conhecer o conceito dos enfermeiros sobre gerência em enfermagem, identificar a compreensão dos enfermeiros quanto ao processo de trabalho da gerência de enfermagem; e verificar qual a importância atribuída ao trabalho do gerente de enfermagem. Como referencial, utilizaram-se teorias administrativas, conceitos de gerência. Sua abordagem é qualitativa, do tipo estudo de caso, realizada em um Hospital Universitário no município de Niterói, RJ. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas abertas, respondido por 10 enfermeiras. Os resultados mostram enfermeiras com conhecimento básico sobre gerência e o processo de trabalho do gerente visto como muito complicado.

**Palavras-chave:** Enfermagem. Gerência. Serviços de Enfermagem.

## Abstract

In this research we have delimited as object of study the nurse approach as working process of the nursing manager. It had as objectives: to know the nurses concept as to nursing management, to identify the nurses understanding as to working process of nursing management; to check what is the importance attributed to the work of nursing manager. As reference, it was used management theories and management concepts. Its approach is qualitative, of the case study type, done at a university hospital in the Niterói country, RJ. It was used as instrument for data collecting a questionnaire with open questions, answered by ten nurses. The results show nurses with basic knowledge on management and the working process of manager seen as something intricate.

### **Keywords:**

Nursing. Management. Nursing Services.

## Resumen

En esta pesquisa delimitamos como objeto de estudio la visión del enfermero cuanto al proceso de trabajo del gerente. Teniendo como objetivos: conocer el concepto de los enfermeros cuanto a la gerencia, identificar la comprensión de los enfermeros cuanto al proceso de trabajo de la gerencia; verificar la importancia atribuída al trabajo del gerente. Como referencial, han sido utilizadas teorias administrativas y conceptos de gerencia. Su abordaje es cualitativo, del tipo estudio de caso, realizada en un hospital universitario en el municipio de Niteroi, RJ. Ha sido utilizado como instrumento de colecta de datos un cuestionario con preguntas abiertas, respondido por diez enfermeras. Los resultados muestran enfermeras con conocimiento básico sobre gerencia y el proceso de trabajo del gerente visto como muy difícil.

### **Palabras clave:**

Enfermería. Gerencia. Servicios de Enfermería.

## INTRODUÇÃO

A idéia deste estudo surgiu quando, ao discutir com colegas na faculdade e no trabalho o fato de gostar e estudar sobre gerência em enfermagem, observaram-se muitos comentários como: "Você estuda gerência porque quer mandar, quer ser chefe! Também: Gerência? Isso não é cargo de chefia? Já vi que só quer mandar, quer ser enfermesa!"

Não se pode negar a relação de poder e autoridade que o cargo de gerente transmite. Contudo, quanto mais autoridade e poder, maior deve ser a responsabilidade técnica que este gerente terá, sendo capaz de ser útil ao crescimento do grupo e da instituição e não apenas ser programado para mandar ou delegar.

A enfermagem, ciência do cuidar, tem como característica a continuidade, que necessita não só da colaboração de todos os membros da equipe como também dos gerentes, responsáveis por tomar providências para manutenção do serviço de forma favorável. A ação gerencial deve reunir esforços que visem ao alcance dos objetivos propostos na prestação da assistência de enfermagem.

Alguns autores referem que a palavra gerência pode ser substituída por administração ou gestão<sup>1</sup>; entretanto, seu emprego depende de quem a utiliza, da época em que se está e valor que se confere cada termo citado.

Quando se pensa em gerência de enfermagem, associam-se as idéias: previsão, aquisição, transporte, recebimento, armazenamento, conservação, distribuição e controle o que nos recorda o famoso molho de chaves que fica no bolso do enfermeiro.

A gerência em enfermagem que se conhece hoje passou e passa ainda por transformações que resultam em estudos, teorias que fundamentam de forma científica o gerenciar em enfermagem, devendo ser capaz de coordenar a assistência, o potencial humano e os recursos materiais.

Assim, delimitamos como objeto de estudo *a visão do enfermeiro sobre o processo de trabalho do gerente de enfermagem*.

Para tal, foram traçados os seguintes objetivos:

- Conhecer o conceito dos enfermeiros sobre gerência em enfermagem.
- Identificar a compreensão dos enfermeiros quanto ao processo de trabalho da gerência de enfermagem.
- Verificar qual é a importância atribuída pelos enfermeiros ao trabalho do gerente de enfermagem.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceitos de Gerência/Administração

Como toda ciência, a administração sofreu influências de vários segmentos durante seu processo de formação: dos filósofos, da Igreja, da organização militar, da revolução industrial, dos economistas liberais, dos pioneiros empreendedores.

Administrar sempre foi uma tarefa desafiante. Na atualidade, tal atividade é subsidiada por diferentes teorias que permeiam as reformulações necessárias à adaptação das constantes instabilidades no mercado e no mundo.

Cada gerente pode decidir sua estratégia, efetuar diagnósticos, dimensionar recursos, planejar sua aplicação, resolver problemas, sendo julgado pela maneira como realiza seu trabalho e pelos resultados que consegue dos recursos disponíveis. Logo, não existe uma única forma certa de um gerente agir, existem, pois, várias maneiras de coordenar as atividades em uma empresa.

A administração evoluiu através de diferentes teorias, e cada teoria valoriza uma ou algumas das seis variáveis básicas da administração: competitividade, pessoas, tecnologia, ambiente, estrutura, tarefas<sup>2</sup>.

Cada teoria administrativa surgiu como resposta ao problema empresarial de sua época, foram bem-sucedidas, são aplicáveis na atualidade, e cabe ao gerente conhecê-las para ter a sua disposição em leque maior de alternativas<sup>2</sup>.

A gerência é conceituada como a arte de pensar, julgar, decidir e agir para obter resultados<sup>1</sup>. Os profissionais graduados em administração são formados para serem técnicos como em qualquer outra área: enfermagem, direito, medicina, entre outras; contudo, para ser gerente há necessidade de desenvolver a *capacidade na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir*<sup>1</sup>. O domínio das técnicas administrativas auxilia o trabalho, porém habilidades mais complexas permeiam a atuação do gerente.

Assim, depreende-se que nem todo administrador tem capacidade gerencial. Nesse sentido, estudos sugerem que o perfil do gerente deve estar baseado em habilidades/competências para assegurar uma prática de qualidade<sup>1-2</sup>.

Competitividade é uma palavra que expressa bem o mundo de hoje. Traz consigo mudanças, incertezas, exigências e globalização. Assim, para sobreviver neste mundo de constantes transformações, não basta apenas ser um gerente, é preciso ser um bom gerente e possuir características inerentes a esta condição.

Um gerente competente deve ser capaz de mobilizar conhecimentos, informações e até mesmo atitude.

des, para aplicá-los, com capacidade de julgamento, em situações reais e concretas, individualmente e com sua equipe de trabalho<sup>3</sup>, reunindo um conjunto de habilidades.

Existem três tipos de habilidades fundamentais para o gerente <sup>2</sup>:

- **Habilidade técnica:** baseia-se em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para execução de tarefas, através da experiência profissional. Relaciona-se com o fazer, por meio de sua instrução, experiência e educação.
- **Habilidade humana:** caracteriza-se pela capacidade e pelo discernimento de trabalhar com pessoas em equipe. Lida com a interação entre pessoas e envolve a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e solucionar conflitos pessoais ou grupais, visando cooperação, participação e envolvimento das pessoas.
- **Habilidade conceitual:** constitui-se na capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos, e está ligada a pensar, raciocinar, diagnosticar situações e formular alternativas de solução para os problemas. É perceber oportunidades onde ninguém enxerga coisa alguma.

Essas três habilidades requerem competências pessoais distintas, as quais traduzem qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver os assuntos ou problemas, constituindo, assim, o maior patrimônio pessoal do administrador: seu capital intelectual <sup>2</sup>.

Em um tempo de mudança contínua, adquirir uma nova competência significa abandonar a outra que se tornou ultrapassada. Assim, o segredo está na aquisição e desenvolvimento de competências duráveis, que são:

- **Conhecimento:** capacidade de reter e obter continuamente informações, conceitos, idéias, experiências e aprendizado. Deve sempre ser reciclado para não se tornar ultrapassado, e deve ser transformado em contribuição para a empresa.
- **Perspectiva:** é saber colocar o conhecimento em ação, aplicar a teoria na prática, utilizando o conhecimento na análise das situações, nas resoluções de problema e na condução da empresa. É a capacidade de pôr em ação os conceitos e idéias abstratas, que estão na mente do administrador, tornando-o capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras.
- **Atitude:** é o comportamento pessoal do administrador diante das situações no seu dia-a-dia, representa seu estilo pessoal que pode fazer as coisas acontecerem, a forma de liderar,

motivar, comunicar. Compreende o impulso, a determinação de inovar e a convicção de melhoria contínua, de trabalhar com pessoas e fazê-las progredir. Transformando o administrador em um agente de mudanças e inovações.

O gerente que desenvolve as habilidades/competências como as descritas acima tende a assumir a integralidade do papel de gerente nas categorias: decisória, informacional e interpessoal <sup>2</sup>.

- **Decisória:** situação na qual é preciso fazer escolhas, utilizando informações para suas decisões, incluindo os papéis de: empreendimento, resolução de conflitos, alocação de recursos e negociação.
- **Informacional:** são ações para manter e desenvolver as informações, incluindo os papéis de: monitoração, disseminação, porta-voz.
- **Interpessoal:** demonstra como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados, baseando-se em suas habilidades humanas, incluindo os papéis: representação, ligação e liderança.

### Modelos Teóricos de Gerência

Segundo o modelo taylorista, o gerente privilegia os métodos e as técnicas para o aumento da produtividade, sobrepondo o interesse empresarial ao dos trabalhadores.

Sob o enfoque fordista, a função gerencial deve integrar e manter harmonicamente todas as atividades da empresa, sendo constituída de cinco elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle, que formam o processo administrativo e constituem as atribuições do gerente.<sup>4</sup>

Mais adaptado à época em que vivemos, onde o estresse e a incerteza são fatores intrínsecos ao processo de trabalho gerencial, o enfoque contingencial atribui ao gerente: o planejamento, a organização, a direção e o controle, mostrando que é fundamentado em teorias anteriores, porém, relativizando os fatos, mostrando que não há uma única forma de resolver e lidar com uma situação gerencial <sup>2</sup>.

Sob este enfoque, o gerente deve atuar de acordo com a sua experiência e a evidência dos fatos, e não apenas pela razão, pois o contexto (ambiente) influi na tomada de decisões <sup>5</sup>. A palavra contingência significa incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. A proposição de verdade ou falsidade dos fatos somente será conhecida pela experiência e pela evidência, e não apenas pela razão.

Neste tipo de abordagem, não se alcança a eficácia organizacional segundo um único e exclusivo mo-

delo organizacional, logo, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançarem os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. Estudos recentes mostram que a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes de sua relação com o ambiente externo. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variação na estrutura organizacional. Esta teoria é uma relação do tipo "se então" <sup>2</sup>, isto é, se surgem contingências de maneiras diferentes nas organizações, então há uma variedade de reações estruturais e comportamentais às contingências <sup>5</sup>.

O gerente deve considerar que as características ambientais condicionam as características organizacionais, pois é no ambiente que estão as explicações causais das características organizacionais. Constatada a natureza multivariada da organização, verifica-se que as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. Em vez de uma relação linear de causa e efeito entre variáveis independentes do ambiente, há uma relação funcional entre elas.

O gerente, sob o enfoque contingencial, utiliza-se das seguintes práticas administrativas: planejamento, organização, direção e controle, que apresentam os seguintes aspectos básicos: a organização é de natureza sistêmica, um sistema aberto; as características organizacionais possuem uma interação entre si e com o meio ambiente; e as características ambientais funcionam como variáveis independentes, e as características organizacionais são variáveis dependentes.

Constata-se que o poder e a autoridade do gerente dependem das injunções contínuas e de informações obtidas de forma diversificada; ele utiliza a negociação constantemente e se apresenta tenso, nervoso e incerto sobre os resultados de suas decisões. Não se reputa ao trabalho do gerente a preponderância da racionalidade, impessoalidade e sistematização das ações, pois a sua atuação está baseada em ações desordenadas e intermitentes, com um processo decisório também baseado em decisões intuitivas, influenciadas pelo relacionamento interpessoal que se estabelece no dia-a-dia de seu labor <sup>1</sup>.

## METODOLOGIA

Esse estudo tem abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, realizado em um hospital universitário localizado no município de Niterói-RJ. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição. Foi garantido o anonimato dos sujeitos, os quais aceitaram participar do estudo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclareci-

do, e foram obedecidos todos os demais requisitos éticos consignados na Resolução CNS n.196/96.

Essa pesquisa foi realizada como produto final do Curso de Especialização em Gerência dos Serviços de Enfermagem na Universidade Federal Fluminense.

Os sujeitos da pesquisa foram 10 enfermeiras que atuam no Hospital Universitário, vinculadas às nove gerências de Enfermagem que compõem a Diretoria de Enfermagem da referida instituição. Os critérios de inclusão dos sujeitos foram: trabalhar no hospital universitário diariamente e ser responsável pelo trabalho de enfermagem de alguma unidade de internação.

A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2005, sendo utilizado um questionário contendo perguntas abertas.

Os dados foram trabalhados por meio de análise temática<sup>6</sup> e apresentados em três categorias: conceito dos enfermeiros sobre gerência em enfermagem; conhecimento sobre o processo de trabalho da gerência de enfermagem; e a importância do trabalho do gerente de enfermagem, as quais foram discutidas com base em literatura pertinente.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### **Contextualizando o Cenário**

O hospital universitário, entre os mais de 6.000 hospitais do país, faz parte do Sistema Único de Saúde (SUS), integrando os 154 que foram reconhecidos pelos Ministérios da Saúde e da Educação como de ensino ou auxiliares de ensino<sup>7</sup>.

Nessa condição, em 2001, foi co-responsável por aproximadamente 9% dos leitos, 12% das internações e 24% dos recursos do SUS destinados ao pagamento de internações. Sua característica de atendimento é direcionada para a média e alta complexidade. Assim, por seu caráter de referência, concentra os pacientes mais graves, que exigem mais recursos e atenção.

Tal posição corresponde ao papel assistencial proposto para esse tipo de hospital pelo próprio Conselho Nacional de Saúde, que considera essencial sua concentração no atendimento em níveis terciário e quaternário, abrangendo ações de média e alta complexidade.

A par deste destacado e bem definido papel, a enfermagem tem destaque preponderante para a consecução dos objetivos da instituição.

No desenho organizacional, a equipe de enfermagem do hospital universitário é subordinada à Diretoria de Enfermagem (DE/HU), a qual é diretamente ligada ao Diretor Geral do hospital.

A DE/HU possui nove chefias, denominadas gerências: Emergência; Internação e Alta, e Ambulatório; Clínica Especializada; Neonatologia e Pediatria; Enfermagem Clínica; Obstetrícia; Imagem e

Diagnóstico; Centro Cirúrgico e Central de Material; Enfermagem Cirúrgica. Cada gerência é responsável pela coordenação de várias unidades, tanto em relação à assistência quanto aos recursos humanos, dotadas de capacidade de decisão segundo a filosofia e objetivos da DE/HU.

Integram também a DE/HU a Coordenação do Programa de Educação Permanente de Enfermagem e a Equipe de Supervisores. Essa equipe responde pela DE/HU no horário noturno e nos finais de semana.

### **Conceito dos enfermeiros sobre gerência em enfermagem**

As técnicas administrativas são entendidas como definições claras sobre planos, padronizações, rotinas, atribuições funcionais que condicionam comportamentos, fazendo do administrador um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais<sup>1</sup>.

Incluídos nas técnicas administrativas estão os instrumentos, os quais subsidiam a ação administrativa, favorecendo o acesso às informações necessárias à tomada de decisão, tanto quanto for possível, ressaltado o aprimoramento da sua forma, construção e reavaliação, a fim de atualizá-los para que sejam adequadamente utilizados<sup>8</sup>.

Neste sentido, algumas das enfermeiras, quando indagadas como conceituariam gerência em enfermagem, relacionaram as técnicas administrativas à ação gerencial desenvolvida pelas gerentes de enfermagem:

*Processo de, ou conjunto de processos pelos quais se viabiliza a organização hospitalar ou setorial, visando promover, de forma harmônica, o desenvolvimento das atividades em enfermagem. (D1)*

*É [...] uma ciência que retrata a parte administrativa em relação à equipe de enfermagem e à assistência ao paciente em uma unidade hospitalar. (D3)*

*O gerente em enfermagem é um administrador da assistência de enfermagem, com atividades voltadas não só para a admissão de funcionários e escala de trabalho, mas também para o bem-estar no local de serviço, com condições favoráveis à execução das atividades e ao bem-estar dos pacientes até a sua alta. (D5)*

*É o processo de direcionar e atribuir atividades e/ou funções dentro do contexto de trabalho, desde a previsão, provisão de materiais até a promoção da qualidade assistencial de enfermagem. (D9)*

*Enfermagem administrativa, ou seja, aquela que organiza as equipes, providencia o suprimento de materiais do setor, assim como a manutenção da*

*aparelhagem. É também quem faz a ligação entre os plantões, com informações passadas. (D10)*

Observa-se que a idéia de previsão, provisão, armazenamento de materiais e controle está enraizada nos pensamentos de quase todas as enfermeiras que participaram do estudo quando o assunto é gerência em enfermagem. Contudo, destaca-se uma preocupação crescente, e presente em alguns depoimentos, na procura da qualidade na assistência de enfermagem, ainda que discreta.

Outras fizeram o vínculo direto com o cargo de chefia ocupado pelas gerentes de enfermagem:

*Entendo que gerência em enfermagem é semelhante à chefia de serviço. (D4)*

*É uma nomenclatura atual, seria o líder em um cargo de chefia. (D8)*

Durante as entrevistas, algumas depoentes revelaram não ter intimidade com o termo gerência em enfermagem, dificuldade esta vencida por algumas e não por outras. Apesar desta observação por parte de algumas enfermeiras, as participantes do estudo verbalizaram suas concepções sobre o termo gerência de enfermagem.

### **Conhecimento sobre o processo de trabalho da gerência de enfermagem**

Quando indagadas Sobre o que você pode dizer sobre como é constituído o processo de trabalho da gerência de enfermagem?, obtivemos os seguintes depoimentos das enfermeiras:

*Dependerá do tipo de organização adotada, mas depende da distribuição de tarefas. Em se tratando de enfermagem, o trabalho em gerência constitui-se através de uma visão geral de setores ou das partes em busca de oferecer, na medida do possível, suporte para solucionar intercorrências e auxiliar na organização estrutural setorial. (D1)*

*O processo de trabalho da gerência de enfermagem dever ser constituído pela avaliação do enfermeiro. Diagnósticos das áreas de atuação de enfermagem para implementar a equipe adequada. (D2)*

*O processo da gerência em enfermagem dever estar centrado nos cuidados das necessidades básicas do homem, favorecendo um equilíbrio emocional entre as equipes de enfermagem, com valorização de suas queixas, opiniões e experiências. (D5)*

*Planejamento, coordenação, prover materiais: recursos materiais e humanos para que as atividades sejam desempenhadas. Promover atividades educativas para que as etapas e tarefas desempenhadas tenham um padrão. Promover ações qualitativas para manter a qualidade assistencial. (D6)*

*Direciona as ações de enfermagem, planeja, executa, supervisiona, é o grande orientador que mantém a equipe com coesão.* (D8)

*É constituído desde a previsão, provisão de materiais até a busca para a promoção da qualidade assistencial de enfermagem.* (D9)

Com base no enfoque das teorias clássica e contingencial, o processo de trabalho administrativo é constituído por atribuições comuns como: planejamento, organização, direção e controle; apesar de possuírem ênfases diferentes. Percebe-se pelos depoimentos que a base utilizada para as respostas é pautada no modelo clássico de administração, já enraizado nas enfermeiras. Para Teixeira<sup>9</sup>, administrar deve ser entendido como um esforço organizado para realização de tarefas, em todas as áreas e em todos os níveis da organização e hierarquia, de forma que todos os objetivos propostos sejam alcançados, que, neste caso, é a própria assistência em enfermagem. Observa-se, com base nos depoimentos e no autor citado, que a ênfase nas tarefas predomina e os princípios da administração científica também.

Somente uma enfermeira citou o diagnóstico como meio para atuação do gerente de enfermagem; diagnóstico este que permite, independentemente da teoria de preferência do gerente, partir de uma realidade para a implementação de um conjunto de ações eficazes, ou seja, realizar o planejamento.

O processo de trabalho gerencial entendido como constituído de habilidades mais complexas que a de um administrador não apareceu em nenhuma das respostas.

Uma depoente respondeu que não entendia como é constituído o processo de trabalho do gerente; no entanto, entendemos que o processo de trabalho da gerência ocorre em qualquer nível hierárquico da organização-enfermagem, pois as habilidades exigidas facilitam o gerenciamento da assistência ao cliente, ou seja, o gerenciamento do cuidado. Afinal, o enfermeiro deve ser capaz de mobilizar os seus conhecimentos e informações para aplicá-los, com capacidade de julgamento, em situações reais e concretas, individualmente e com sua equipe de trabalho no direcionamento da assistência prestada, reunindo, assim, um conjunto de habilidades.

Duas enfermeiras responderam sobre o processo de trabalho, porém fazendo referência ao desenho organizacional da enfermagem no hospital em estudo:

*Constituído por enfermeiros(as), que fazem parte de uma diretoria e da administração hospitalar.* (D3)

*Coordena o trabalho desenvolvido nas seções sob sua responsabilidade e é elo entre as seções e a diretoria.* (D4)

## A importância do trabalho do gerente de enfermagem

Quando questionadas sobre a importância do trabalho do gerente de enfermagem, obtivemos as seguintes respostas:

*Se o gerente 'funciona', ou realiza suas tarefas harmonizando os recursos humanos e materiais a sua importância na instituição é ampla.* (D1)

*Responsável pela área de atuação de enfermagem, supervisão das equipes, recrutamento e seleção de pessoas, administração hospitalar, bem como todas as atividades de educação continuada.* (D2)

*Verificar se os atributos da assistência em si estão sendo colocados em prática, realizar compra de materiais para uso hospitalar, manter o controle de pessoal quanto a férias, licença, atributos que possam vir a ocorrer com o pessoal da enfermagem, etc.* (D3)

*Agilizar a comunicação e resoluções entre as seções e a diretoria.* (D4)

*O trabalho do gerente de enfermagem tem a importância da dinâmica da assistência de enfermagem que viabiliza todos os cuidados para manter a equipe de enfermagem unida e influenciando na qualidade da assistência do paciente.* (D5)

*A gerência faz coordenação de serviços, usa uma padronização e qualificação da assistência. Permite avaliar e reavaliar as ações, visando sempre a qualidade da assistência e principalmente uma visão macro no sistema de saúde.* (D6)

*Tem que ter alguém coordenando; alguém no grupo que dê orientação é muito importante.* (D8)

*A importância é fundamental, principalmente quanto à organização e bom andamento dos plantões.* (D10)

Observa-se uma preocupação com o bom andamento dos plantões, a padronização da assistência dos serviços de enfermagem e certa dificuldade para relatar a importância do trabalho do gerente.

São enfatizadas a supervisão e a coordenação como partes importantes do processo de trabalho do gerente, pois a supervisão é um processo educativo e contínuo, que consiste, fundamentalmente, em motivar e orientar os supervisionados na execução das atividades com base em normas, a fim de manter elevada a qualidade dos serviços prestados. Já a coordenação tem como finalidade harmonizar todos os atos de uma instituição, buscando seu sucesso, equilibrando recursos físicos, materiais e humano.

Quando as enfermeiras falam sobre a importância do trabalho do gerente de enfermagem, o fazem ca-

racterizando o processo de trabalho. Consideram cada etapa importante para a assistência como um todo.

Contudo, uma enfermeira atingiu o ponto-chave sobre a importância do trabalho gerencial:

*É fundamental. Se a gerência não for adequada, pode-se ter toda a estrutura física, operacional, equipe e assistência de enfermagem comprometida. (D9)*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As enfermeiras possuem conhecimento sobre a administração em enfermagem, apesar de seus conceitos não serem baseados formalmente em teorias administrativas.

A literatura que embasou esse estudo, buscando diferenciar/aproximar o trabalho administrativo do gerencial, nos mostra que o conhecimento das enfermeiras ainda é tímido, pequeno, diante da complexidade do processo de trabalho gerencial. Contudo, apontam uma expressiva preocupação com os resultados da gerência, no que diz respeito à qualidade da assistência de enfermagem, enfocando a supervisão e a coordenação para atingir esse objetivo. Partindo da premissa de que conhecer não transforma, há a necessidade de se compreender, não podemos vislumbrar grandes transformações no processo de trabalho gerencial já que as depoentes não o compreendem.

## Referências

1. Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 5ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Record; 2002.
2. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier; 2004.
3. Conselho Nacional de Educação. Parecer nº 16 de 05 de outubro de 1999. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.
4. Fayol H. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10ª ed. São Paulo (SP): Atlas; 1989.
5. Silvino ZR. Desafios do enfermeiro no desempenho da função gerencial no hospital universitário: uma análise contingencial [tese de professor titular]. Niterói (RJ): Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa/UFF; 2006.
6. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa (PT): Ed 70; 1979.
7. Portaria Interministerial MEC/MS nº 1.005, de 27 de maio de 2004. Define os documentos para verificação do cumprimento dos requisitos obrigatórios relacionados aos incisos I a XVII do artigo 6º da Portaria Interministerial MEC/MS nº 1.000, de 15 de abril de 2004. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 31 maio 2004; Seção 1:54.
8. Parra MT, Melo MRAC. Ações administrativas do enfermeiro frente ao absenteísmo. Esc Anna Nery Rev Enferm 2004 abr; 8(1): 29-38.
9. Teixeira EA. Teoria geral da administração e prática: TGA&P. Rio de Janeiro (RJ): FGV; 2003.

O processo de trabalho da gerência em enfermagem parece ser ainda uma incógnita. Apesar de a finalidade, segundo a maioria das enfermeiras, ser a mesma, prestação dos serviços de enfermagem, não há um único meio de gerenciar.

Todo corpo precisa de uma cabeça, eis a idéia retratada na importância do trabalho do gerente de enfermagem, alguém responsável em agilizar a comunicação, tomar decisões, coordenar o serviço de enfermagem para qualificar a assistência prestada, com o objetivo de torná-la eficiente e eficaz.

A enfermagem, ciência do cuidar, está em constante movimento, assim como toda ciência, com seus pesquisadores e estudiosos que buscam incansavelmente repostas aos seus anseios, superando barreiras e vencendo dificuldades.

Gerenciar depende mais do que boa vontade e um inocente desejo de querer ajudar. É preciso ter sensibilidade para com o cliente e reconhecer no outro um potencial humano cheio de mistérios e um tesouro de conhecimentos e experiências inesgotáveis. É perceber que, de sua capacidade de gerenciar, o melhor poderá ser feito ou não.

## Sobre as Autoras

### Viviane Francisco Sanches

Enfermeira. Especialista em Gerência dos Serviços de Enfermagem. Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Cidadania e Gerência na Enfermagem (NECIGEN) da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa da Universidade Federal Fluminense (EEAAC-UFF).

### Bárbara Pompeu Christovam

Enfermeira. Vice-Coordenadora do NECIGEN da EEAAC-UFF. Docente da Área de Administração em Enfermagem do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração. Mestre em Enfermagem pela FE/UERJ.

### Zenith Rosa Silvino

Enfermeira. Diretora de Enfermagem do Hospital Universitário Antônio Pedro/UFF. Coordenadora do NECIGEN. Doutora em Enfermagem. Docente do Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial da UFF.

Recebido em 31/10/2005  
Reapresentado em 12/06/2006  
Aprovado em 26/06/2006