

PERCEPÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM SOBRE A FUNÇÃO DO GERENTE DE ENFERMAGEM HOSPITALAR

Perception of the nursing team about the role of hospital nursing manager

Percepción del equipo de enfermería sobre el papel gestor de enfermería en el hospital

Natalia Maria Freitas e Silva Maia¹, Brenda Amélia Valcacer Fonseca², Erika Wanessa Oliveira Furtado Andrade³, José Arnaldo Moreira de Carvalho Jr.⁴, Lennara de Siqueira Coelho⁵, Sayonnara Ferreira Maia⁶

Como citar este artigo:

Maia NMFS, Fonseca BAV, Andrade EWO, Carvalho JAM, Coelho LS, Maia SF. Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. Rev Fun Care Online. 2020 jan/dez; 12:1-5. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.rpcfo.v12.6555>.

RESUMO

Objetivo: analisar a percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar, e como essa interfere na qualidade da assistência prestada pela equipe. **Método:** pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa dos dados, realizado com 20 profissionais de Enfermagem. Para análise dos resultados, utilizou-se o método do Discurso do Sujeito Coletivo. **Resultados:** o pensamento coletivo foi agrupado em 04 classes: A função burocrática associada a gerência e as relações gerente-equipe de enfermagem; Competências percebidas pela equipe de enfermagem para o trabalho do gerente de Enfermagem; Desafios na função do gerente de enfermagem percebidos pela equipe de enfermagem; A influência do gerente de enfermagem na qualidade e na assistência prestada ao cliente. **Conclusão:** a atividade do gerente de enfermagem é extremamente burocrática, e vista pela equipe de Enfermagem como hierarquizada, contribuindo para distanciar o gerente do convívio com a equipe.

Descritores: Enfermagem; Equipe de enfermagem; Administração hospitalar.

ABSTRACT

Objective: to analyze the perception of the nursing team about the role of the hospital nursing manager, and how this interferes with the quality of care provided by the team. **Methods:** descriptive and exploratory research, qualitative approach of the data, performed with 20 Nursing professionals. For the analysis of the results, the Collective Subject Discourse method was used. **Results:** collective thinking was grouped in 04 classes: The bureaucratic function associated with management and the manager-nursing team relations; Skills perceived by the nursing team for the work of the Nursing manager; Challenges in the nursing manager's role perceived by the nursing team;

- 1 Graduada em Enfermagem, Mestre em Enfermagem pela UFPI, Coordenadora do Curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade do Piauí (FAPI), Professora da AESPI.
- 2 Nenhuma informação disponível.
- 3 Graduada em Enfermagem, Mestre em Enfermagem pela UFPI.
- 4 Graduada em Enfermagem, Mestre em Enfermagem pela UFPI, Professora da FAPI, Professora da AESPI.
- 5 Graduada em Enfermagem, Mestre em Enfermagem pelo Centro Universitário Uninovafapi (Uninovafapi), Professora da FAPI, Coordenadora do Curso de Graduação em Enfermagem da AESPI.
- 6 Graduada em Enfermagem, Mestre em Enfermagem pela UFPI, Professora da AESPI.

The influence of the nursing manager on the quality and the assistance provided to the client. **Conclusion:** the activity of the nursing manager is extremely bureaucratic, and seen by the Nursing team as hierarchical, contributing to distance the manager from the conviviality with the team. **Descriptors:** Nursing; Nursing team; Hospital administration.

RESUMÉN

Objetivo: analizar la percepción del equipo de enfermería sobre el papel de gestor de enfermería en el hospital, y cómo esto afecta a la calidad de la atención prestada por el personal. **Métodos:** estudio descriptivo y exploratorio de abordaje cualitativo, realizado con 20 profesionales de enfermería. Para el análisis de los datos, se utilizó el método del Discurso del Sujeto Colectivo. **Resultados:** el pensamiento de grupo se agrupan en 04 clases: la función burocrática asociada con la administración y gestión de relaciones con el personal de enfermería; Habilidades percibidas por el equipo de enfermería para el trabajo del administrador de enfermería; Desafíos en la función del gestor de enfermería percibida por el personal de enfermería; La influencia del gerente de enfermería en la calidad y servicio prestado al cliente. **Conclusión:** la actividad del administrador de enfermería es muy burocrático y visto por el personal de enfermería como jerárquica, ayudando a distanciar al gestor de interacción con el personal. **Descriptor:** Enfermería; Grupo de enfermería; Administración hospitalaria.

INTRODUÇÃO

As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem destacam que, entre as diferentes competências e habilidades, os enfermeiros devem estar aptos a tomar iniciativas, realizar o gerenciamento e a administração da força de trabalho e dos recursos físicos, materiais e de informação, além de serem empreendedores, gestores, empregadores ou líderes na equipe de saúde.¹ Isto porque o exercício da enfermagem requer do profissional enfermeiro conhecimentos teóricos e práticos, para capacitá-lo para o desenvolvimento de diferentes competências e habilidades, no ambiente assistencial, gerencial, educacional e de pesquisa.²

O enfermeiro é, comumente, o profissional responsável por assumir a atividade gerencial, e a ele compete à coordenação da equipe de enfermagem, bem como a viabilização do processo cuidativo.³

As competências para o cargo superam as definições específicas de “capacidade de gerenciar”, pois envolvem estratégias diferenciadas, que agregam valores para as organizações. O enfermeiro gerente precisa desenvolver-se continuamente, buscando adquirir novas competências necessárias à sua prática profissional, valorizando e aperfeiçoando as competências individuais já desenvolvidas, a partir das necessidades apontadas no contexto do trabalho.⁴

Apesar da função gerencial ser privativa do enfermeiro, conforme prevê a Regulamentação do Exercício Profissional da Enfermagem, é consenso entre os especialistas que esta não é uma função isolada nem que deva ser vista com “tons hierárquicos”. A participação de toda a equipe de enfermagem no processo de gestão é importante e relevante na construção do trabalho gerencial do enfermeiro, fundamentando a construção de um perfil de competências, função inerente a esse trabalho.⁵

Uma gestão participativa é envolvente e não hierárquica. No entanto, para que isso ocorra, é necessário que toda a equipe entenda a importância da função gerencial para a melhoria da qualidade da gestão.

Com base nesses conceitos e buscando compreender o olhar da equipe de enfermagem sobre a função gerencial, definiu-se como objeto de estudo a percepção da equipe de enfermagem sobre a função gerencial do enfermeiro hospitalar, e como esta interfere na qualidade da assistência prestada pela equipe.

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, subsidiada na abordagem qualitativa dos dados, realizada com 20 profissionais de Enfermagem atuantes em um hospital público localizado na região Nordeste do Brasil. O hospital é de média complexidade, e são realizadas cirurgias gerais, ortopédicas, ginecológicas, urológicas e pequenas cirurgias.

A amostra foi definida por conveniência. Para participar do estudo, os profissionais deviam atender aos seguintes critérios de inclusão: tempo de atuação profissional na instituição de, no mínimo, um ano; e não ter desenvolvido previamente a função de gerente hospitalar. Excluíram-se profissionais que estavam de licença ou de férias e os que recusaram o convite.

Procedeu-se à coleta dos dados entre os meses de setembro e outubro de 2016, em sala reservada da instituição em que o profissional atuava, guiada por roteiro semiestruturado, constituído de perguntas sobre os dados sociodemográficos e sobre a função do gerente de enfermagem na perspectiva dos profissionais de enfermagem. Cada entrevista foi gravada e teve duração média de 25 minutos, sendo posteriormente transcritas. Para análise dos resultados, utilizou-se o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).⁶

A principal característica do DSC é a forma como os dados empíricos de natureza verbal, obtidos nos depoimentos, são organizados, para posteriormente agrupar o pensamento coletivo em categorias originadas a partir das expressões-chave retiradas dos discursos dos entrevistados.⁷

Para iniciar a pesquisa, foi solicitada a autorização do referido hospital, para o livre acesso dentro da unidade, às informações dos participantes e desenvolvimento da pesquisa. Posteriormente, o projeto foi encaminhado para o Comitê de Ética em Pesquisa e obteve aprovação da coleta de dados (CAAE: 55480916.8.0000.5512).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos participantes, 14 eram técnicos de enfermagem e 08 enfermeiros. Prevaleceu o sexo feminino (17), idades variando entre 20 e 55 anos, e anos de experiência entre 01 e 18 anos (15). Após a realização das entrevistas, a análise dos depoimentos e a quantificação das expressões-chave, o pensamento coletivo foi agrupado em classes, a saber:

Classe 1 – A função burocrática associada à gerência e as relações gerente-equipe de enfermagem

Os participantes atribuem a gerência uma conotação burocrática, de isolamento e tomada de decisão. Ainda consideram que a burocracia exigida pelo cargo de gerente interfere nas relações gerente-equipe de enfermagem, por distanciar o gerente do convívio com a equipe.

A gerente de enfermagem tem que acompanhar a equipe in loco, para a equipe sentir segurança nas atribuições, ver as dificuldades e levar soluções para os problemas (depoente 07).

A gerente fica voltada apenas para a função burocrática, que é mais uma de suas atribuições e esquece ou não tem tempo para cumprir com as outras atribuições, deixando a equipe e o trabalho vulnerável (depoente 08).

Pois como o gerente fica muito tempo com a burocracia, esquece um pouco da realidade vivida na assistência (depoente 16).

Outros aspectos percebidos foram a ausência do gerente em todos os turnos (os depoimentos dão ênfase particular no noturno) e como a utilização de medidas burocráticas e de comunicação indireta interferem nas relações gerente-equipe, principalmente por uso de informativos. A carência desse contato equipe-gerente de enfermagem entristece os funcionários do serviço noturno. Eles reforçam, ainda, que a utilização da burocracia, mediante informativos, interfere nas relações.

Por falta de informações diretas, propostas pela chefia, por conta de o serviço ser noturno (depoente 04).

Para nós que trabalhamos à noite, ficamos isolados, a gerente não aparece para saber como está o andamento do trabalho, se está faltando alguma coisa, material, e ficamos sabendo de notícias por terceiros ou pelo mural de informações (depoente 09).

Pelo horário que o mesmo fica na instituição resolvendo problemas burocráticos, fica, assim, muito difícil seu acesso aos funcionários do turno noite (depoente 11).

Os participantes acreditam que a burocracia, inerente ao cargo do gerente de enfermagem, é autoritária e usada para imposição de regras. Não percebem a contribuição do cargo gerencial, os benefícios para a organização do trabalho da equipe de enfermagem e para a qualidade da assistência prestada.

Cada gerente tem formas diversificadas de impor regras dentro de sua equipe de enfermagem (depoente 03).

Pela própria ocupação do posto de gerência e pela autoridade que a gerência lhe confere (depoente 12).

Porque exige que o gerente seja rigoroso, que ele seja imparcial e muitas vezes inflexível, gerando descontentamento nos profissionais da equipe (depoente 13).

Classe 2 – Competências percebidas pela equipe de enfermagem para o trabalho do gerente de Enfermagem

Aos serem questionados sobre quais competências gerenciais eram indispensáveis ao gerente de enfermagem, os participantes elencaram uma série delas, com destaque para liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos, tomada de decisão e trabalho em equipe.

Considero que a liderança é indispensável (depoente 12).

Ser líder, e não chefe (depoente 14).

Manter um diálogo com a equipe (depoente 19).

Comunicar sobre mudanças e rotinas [...] (depoente 05).

A liderança foi destacada como condição *sine qua non* para o exercício do processo de trabalho de gerência pelo enfermeiro, para alcançar os objetivos em todas as atividades desenvolvidas. Além disso, a habilidade de influenciar a equipe de enfermagem foi relacionada a uma boa liderança. Os entrevistados ressaltam, ainda, o gerente de enfermagem como líder de papel preponderante na criação de ambiente de trabalho propício.

Classe 3 – Desafios na função do gerente de enfermagem percebidos pela equipe de enfermagem

Ao serem questionados sobre quais os desafios eram percebidos pelos participantes na função do gerente de enfermagem hospitalar, foram observadas diferentes competências, sendo habitualmente motivos de dificuldades para o processo de trabalho gerencial.

[...] assumir um papel de liderança perante sua equipe (depoente 10).

Acredito que conquistar um papel de liderança é um desafio, pela dificuldade que é trabalhar com gente, onde cada um tem uma opinião diferente, pois não se pode agradar a todos (depoente 16).

[...] ser um líder capaz de gerenciar sua equipe (depoente 18).

Outra competência pontuada pelos sujeitos como um desafio da função gerencial é o relacionamento interpessoal, uma vez que a equipe de enfermagem é geradora de conflitos.

Acredito que lidar com pessoas é muito complicado, pensamentos e atitudes diferenciadas (depoente 02).

Lidar com os integrantes da equipe, pois cada um tem uma opinião (depoente 15).

Um dos maiores desafios do gerente de enfermagem é gerenciar conflitos (depoente 17).

Gerenciar os conflitos dentro da equipe (depoente 20).

Foi observado como um dos fatores limitantes do gerente de enfermagem a dificuldade em manter autonomia, observado pela dependência e falta de liberdade nas decisões e nas resoluções de problemas. A autonomia é permitida, quando necessária, nas atividades diárias e no processo de trabalho gerencial.

Outro desafio pontuado pela equipe é a dificuldade que o gerente possui no dimensionamento de pessoal para a realização de escalas com número de funcionários insuficientes, remanejamento por absenteísmo, entre outros fatores que prejudicam o desenvolvimento do trabalho e o resultado final, que é a qualidade da assistência prestada ao cliente.

Classe 4 – A influência do gerente de enfermagem na qualidade e na assistência prestada ao cliente

Na intenção de conhecer como as ações do gerente de enfermagem podem influenciar a qualidade da assistência prestada ao cliente, observou-se a vinculação realizada pelos participantes entre esta e a existência de carências na instituição. A equipe de enfermagem defende que a provisão de recursos materiais é papel gerencial do Enfermeiro e indispensável para o trabalho da enfermagem.

Pode influenciar positivamente, pois a equipe é o espelho do seu gerente. É importante o gerente motivar seus funcionários, pois a desmotivação é muito ruim para a equipe. Quando há um engajamento entre a equipe e a gerência, o trabalho ocorre melhor (depoente 17).

Resolver todos os problemas, sem deixar faltar aparelhos, equipamentos e os demais materiais necessários para o trabalho (depoente 06).

Manter todos os equipamentos no posto, e fazer a manutenção deles, sempre que quebrar (depoente 07).

A atividade do gerente de enfermagem exige bastante desse profissional, que, para ser capaz de desenvolver tal atividade com excelência, passou a desempenhar atividades de cunho administrativo burocrático em maior escala do que as relacionadas à equipe de enfermagem e ao cuidado prestado. Isso se configura em perda laboral para a Enfermagem e pode sobrecarregar ainda mais a equipe de Enfermagem, impactando na percepção que os mesmos têm sobre o cargo/função, e impactando na qualidade da assistência prestada.

Os enfermeiros gerentes precisam aprofundar o seu conhecimento sobre o universo organizacional, seus meandros, relações com agentes internos e externos, valores que refletem na visão e missão institucional, a fim de profissionalizar a função que exercem. É preciso descortinar as atividades dos enfermeiros gerentes para que a equipe se sinta coparticipante dos processos e possam sustentar a atuação do gerente.⁸

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem, entre as diferentes competências e habilidades, os enfermeiros devem estar aptos a tomar iniciativas, realizar o gerenciamento e a administração da força de trabalho e dos recursos físicos, materiais e de informação, além de serem empreendedores, gestores, empregadores ou líderes na equipe de saúde.¹

A liderança constitui-se numa das condições essenciais para o exercício do processo de trabalho do enfermeiro, para alcançar os objetivos em todas as atividades desenvolvidas. O enfermeiro, como gerente, precisa adquirir influência sobre a equipe de enfermagem, exercendo uma liderança que traduza todas as competências gerenciais.⁴

Ressalta-se que o gerente de enfermagem como líder é um elemento-chave da dinâmica das equipes, tendo um papel preponderante na criação de ambientes de trabalho, por meio da interação e do relacionamento que estabelece com cada elemento da equipe e com os pacientes, estabelecendo um papel primordial em assegurar a qualidade da assistência.⁹

A comunicação é a base para qualquer relacionamento, por ser um meio que utilizamos para contribuir para a preservação e restauração da saúde e satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos, em todos os campos onde o enfermeiro possa atuar.⁴

Ela ocorre a partir das interações estabelecidas pelo enfermeiro ao desempenhar as funções gerenciais no contexto do trabalho da enfermagem, ou seja, o cuidar humano e do hospital, como um indivisível.¹⁰

O processo de tomada de decisão no cotidiano do enfermeiro gerente é importante para resolver problemas e solucionar conflitos, garantindo a harmonia da equipe.

O gerente precisa dispor de conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a possibilitar a interação com a realidade, programar estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos, utilizando de autonomia e imparcialidade no processo decisório.⁴

O processo da liderança é um desafio para o gerente, pois se trata de uma condição essencial, a qual possibilita a visualização de um futuro com novas perspectivas e propostas de atuação, podendo contribuir para maior visibilidade e valorização da profissão.¹¹

Considera-se necessário que os gerentes identifiquem elementos qualificadores da assistência hospitalar, tais como a sistematização da assistência, a valorização do trabalho em equipe e a satisfação de todos os atores envolvidos no cuidado, tendo em vista que a melhoria contínua da qualidade assistencial deve ser considerada pela equipe de enfermagem como um processo dinâmico de identificação dos fatores indispensáveis no processo de trabalho da equipe de enfermagem.¹²

CONCLUSÃO

A atividade do gerente de enfermagem é extremamente burocrática e vista pela equipe de Enfermagem como hierarquizada, contribuindo para distanciar o gerente do convívio com a equipe. Os profissionais reconhecem que o cargo exige muito de quem atua, principalmente conhecimento e habilidades relacionados não somente à prática clínica, mas também a atividades contextualmente dependentes, como trabalho em equipe, resolução de conflitos, entre outros.

A maior dedicação do gerente a atividades burocráticas é vista pela equipe como perda laboral para a Enfermagem e pode sobrecarregar ainda mais a equipe de Enfermagem, impactando na percepção que estes têm sobre o cargo/função e na qualidade da assistência prestada.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Conselho Nacional de Educação (CNE). Resolução CNE/CES 3/2001. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da União, Brasília (DF); 2001 Nov 9; Seção 1:37.
2. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P. Gerenciamento em enfermagem. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010. p. 1-12.
3. Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. Cogitare enferm. 2009;14(1):150-8. <https://doi.org/10.5380/ce.v14i1.14135>
4. Balsanelli AP, Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências Gerências: Desafio para o enfermeiro. 2. ed. São Paulo: Martinari, 2011.
5. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Rev esc enferm USP. 2012;46(3):727-33. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027>
6. Lefevre F, Lefevre AMC, Teixeira JJV. O Discurso do Sujeito Coletivo. Uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: Educ, 2000.
7. Nery IS, Feitosa JJM, Sousa ÁFL, Fernandes ACN. Abordagem da sexualidade no diálogo entre pais e adolescentes. Acta paul enferm. 2015;28(3):287-92. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201500048>

8. Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Azevedo GL. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. Rev Latino-Am Enfermagem. 2011;19(2):362-9. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000200019>
9. Nunes E, Gaspar F. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. Rev Gaúcha Enferm. 2016;37(2):e55726 <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>
10. Santos JLG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. Concepções de comunicação na gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário. Rev esc enferm USP. 2011;45(4):959-65. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000400024>
11. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. Rev Gaúcha Enferm. 2014;35(2):79-85. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>
12. Gabriel CS, Gabriel AB, Bernardes A, Rocha FLR, Miaso AI. Qualidade na assistência de enfermagem hospitalar: visão de alunos de graduação. Rev Gaúcha Enferm. 2010;31(3):529-35. <https://doi.org/10.1590/S1983-14472010000300017>

Recebido em: 12/06/2017

Revisões requeridas: Não houve

Aprovado em: 12/07/2017

Publicado em: 10/01/2020

Autora correspondente

Natália Maria Freitas e Silva Maia

Endereço: Rua/Av. Antônia Medeiros de Noronha, 3420

Bairro Socopo, Piauí, Brasil

CEP: 64.063-040

E-mail: nataliamfsmaia@gmail.com

Número de telefone: +55 (86) 3232-2500

Divulgação: Os autores afirmam não ter conflito de interesses.