



Acta Paulista de Enfermagem

ISSN: 0103-2100

ape@unifesp.br

Escola Paulista de Enfermagem

Brasil

Neves Giordani, Juliana; Bastos Cogo Bisogno, Silvana; Anacleto da Silva, Luiz Anildo
Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário

Acta Paulista de Enfermagem, vol. 25, núm. 4, 2012, pp. 511-516

Escola Paulista de Enfermagem

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307023889005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário*

Perception of nurses regarding management activities for user assistance

Percepción de los enfermeros frente a las actividades gerenciales en la asistencia al usuario

Juliana Neves Giordani¹, Silvana Bastos Cogo Bisogno², Luiz Anildo Anacleto da Silva³

RESUMO

Objetivo: Identificar a percepção de enfermeiros de um hospital geral sobre as atividades gerenciais na assistência aos usuários. **Métodos:** Estudo de natureza qualitativa, exploratória descritiva. Os sujeitos da pesquisa foram 13 enfermeiros de um hospital filantrópico. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, no período de janeiro e fevereiro de 2010. No tratamento dos resultados utilizou-se a análise do conteúdo. **Resultados:** As atividades gerenciais sobressaíram no processo de trabalho do enfermeiro e, que decorrente deste fator, a assistência direta ao usuário foi delegada a outros profissionais da equipe. **Conclusão:** Os enfermeiros compreendem a importância de articular as ações assistenciais e gerenciais, sendo estas últimas vistas como complementariedade do cuidado.

Descriptores: Cuidados de enfermagem; Percepção; Administração de serviços de saúde; Gestão em saúde; Papel do profissional de saúde

ABSTRACT

Objective: To identify the perceptions of nurses in a general hospital about managerial activities for user assistance. **Methods:** A qualitative, exploratory and descriptive study. The research subjects were 13 nurses from a philanthropic hospital. Data collection was conducted by means of semi-structured interviews, during the period of January and February, 2010. For interpretation of the results, content analysis was used. **Results:** The management activities highlighted in the process of nursing work, and that resulted in the direct assistance to the user, have been delegated to other professionals in the team. **Conclusion:** The nurses understand the importance of linking clinical and managerial actions, the latter being seen as complementary to care.

Keywords: Nursing care; Perception; Health services administration; Health management; Nurse's role

RESUMEN

Objetivo: Identificar la percepción de enfermeros de un hospital general sobre las actividades gerenciales en la asistencia a los usuarios. **Métodos:** Se trata de un estudio de naturaleza cualitativa, exploratoria descriptiva. Los sujetos de la investigación fueron 13 enfermeros de un hospital filantrópico. La recolección de los datos fue realizada por medio de entrevista semiestructurada, en el período de enero y febrero del 2010. Para el tratamiento de los resultados se utilizó el análisis de contenido. **Resultados:** Las actividades gerenciales sobresalieron en el proceso de trabajo del enfermero y, que en consecuencia de este factor, la asistencia directa al usuario fue delegada a otros profesionales del equipo. **Conclusión:** Los enfermeros comprenden la importancia de articular las acciones asistenciales y gerenciales, siendo estas últimas vistas como complementariedad del cuidado.

Descriptores: Atención de enfermería; Percepción; Administración de los servicios de salud; Gestión en salud; Rol de la enfermera

* Artigo extraído do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Centro de Educação Superior Norte – Palmeira das Missões. (RS), Brasil.

¹ Enfermeira graduada na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Centro de Educação Superior Norte – Palmeira das Missões (RS), Brasil.

² Mestre em Enfermagem. Professora no Departamento de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Centro de Educação Superior Norte – Palmeira das Missões (RS), Brasil.

³ Doutor em Enfermagem. Professor no Departamento Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Centro de Educação Superior Norte – Palmeira das Missões (RS), Brasil.

INTRODUÇÃO

O trabalho de enfermagem caracteriza-se pelo cuidado humano, cuidado este, que se fundamenta na ciência e na tecnologia⁽¹⁾. Entre as atividades prioritárias no processo de trabalho da enfermagem, estão as atividades assistenciais. Por quanto, a assistência de enfermagem se faz pelo olhar íntegro do ser humano dependente de cuidados, que articulada com outras ações, constituem-se em ações sistematizadas que facilitam o trabalho da enfermagem.

As ações de enfermagem nas instituições hospitalares exigem conhecimentos teóricos e práticos de forma a fundamentar e habilitar o desenvolvimento das atividades, uma vez que se caracterizam por diferentes níveis de complexidade. No espaço de trabalho de enfermagem, percebe-se que a demanda das responsabilidades transcendem a assistência⁽¹⁾, ou seja, as ações de gerenciamento compreendem a administração dos recursos humanos, a estruturação e a organização do trabalho com a finalidade de obter condições adequadas de assistência e de trabalho, visto que o fazer assistencial, está intrinsecamente vinculado com à administração e à educação. Essas atribuições de responsabilidade do enfermeiro são de extrema relevância para a qualificação da assistência aos usuários, visto que a finalidade do trabalho da enfermagem está na assistência aos usuários⁽²⁾.

Estudos mostram que a concepção de gerenciamento na enfermagem está fortemente vinculada às ações de organização, planejamento, definição de recursos e supervisão, esta última é caracterizada pela orientação e coordenação facilitadora do ambiente de trabalho⁽³⁾, ou seja, as ações são mais finalizadoras, destinadas a cumprir determinadas tarefas, sendo relegadas a um plano secundário as ações gerenciais que incluem as questões políticas, de comunicação e cidadania. Evidenciam-se também fragilidades na articulação entre o gerenciamento, como forma de qualificar a assistência e as dimensões do processo de trabalho⁽⁴⁾.

Por outro lado, percebe-se que a sobrecarga de trabalho do enfermeiro é um dos fatores limitadores à implementação do processo de trabalho com articulações gerenciais, assistenciais e educativas. A excessiva carga de trabalho recai e influencia na prestação dos cuidados, do gerenciamento da equipe de saúde, na organização do serviço de enfermagem, como um todo. Precisa-se dizer que as ações de gerenciamento não se encerram em si, estas destinam-se a criar condições de qualificar a assistência. Desta forma, no processo de trabalho, preconiza-se que haja interação entre as ações administrativas, assistenciais e educativas, ou seja, o gerenciamento destina-se a dar sustentabilidade à assistência, ao mesmo tempo a assistência retroalimenta as questões administrativas e fomenta as ações educativas.

A assistência é a marca do processo de trabalho de enfermagem, as atividades gerenciais desenvolvidas pe-

los enfermeiros têm como finalidade a qualificação do cuidado. Entretanto, ainda se observam deficiências na articulação das ações que constituem o processo de trabalho, uma vez que há dissonância e compartimentação entre as demandas de ações assistenciais e gerenciais⁽⁵⁾.

O estudo justifica-se na necessidade de buscarmos compreender a inserção dos enfermeiros e suas responsabilidades no processo de trabalho de enfermagem, refletir a respeito do trabalho de enfermagem; conhecer a realidade de assistência ao paciente hospitalizado na vivência de enfermeiros atuantes e entender, como a ação gerencial do enfermeiro pode qualificar a assistência prestada aos usuários.

Com base no pressuposto que, no processo de trabalho do enfermeiro nos hospitais, há multiplicidade de responsabilidades desempenhadas, observa-se que as atividades gerenciais ocupam maior espaço no exercício profissional, fato que limita o enfermeiro a prestar uma assistência direta ao usuário, em um período de trabalho, delegando aos técnicos e auxiliares de enfermagem algumas das ações de cuidado direto. Apoiada nessa problemática, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Como as atividades gerenciais implicam a assistência de enfermagem prestada aos usuários?

Considerando essa problemática, a presente pesquisa teve como objetivo identificar a percepção de enfermeiros sobre as atividades gerenciais na assistência ao usuário.

MÉTODOS

A pesquisa é de natureza exploratória, descritiva com abordagem qualitativa, realizada em um hospital geral, de médio porte, filantrópico, de referência regional para média complexidade. Os sujeitos da pesquisa foram enfermeiros atuantes nessa instituição. Estabeleceu-se como critério de inclusão ao estudo: o profissional estar atuando no hospital há mais de 12 meses, estar na escala de trabalho nos meses de janeiro e fevereiro de 2010 e realizar atividades de assistência e gerenciamento nas unidades de internação. Dos 23 enfermeiros que trabalhavam na instituição, 13 aceitaram participar do estudo, e oito não se adequaram aos critérios de inclusão. Os participantes da pesquisa eram responsáveis pelas unidades de clínica médica, clínica cirúrgica, pronto-socorro, unidade de terapia intensiva adulto, centro cirúrgico, maternidade, quimioterapia e hemodiálise,

A coleta de dados ocorreu nos meses referidos e deu-se por meio de entrevista semiestruturada com o auxílio de gravação em áudio, tendo como questão norteadora do estudo: Como as atividades gerenciais implicam na assistência de enfermagem prestada ao usuário?

As entrevistas foram realizadas nos três turnos de trabalho, no local e horário onde os profissionais atuavam, sem que interferissem nas atividades e na rotina de

trabalho. Após transcrição, os dados obtidos foram analisados com base na análise de conteúdo, definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”⁽⁶⁾. Ressalta-se que, para preservar a identificação dos entrevistados, utilizou-se a letra ”E” seguida de números sequenciais, conforme a ordem de ocorrência das entrevistas.

Os aspectos éticos envolvidos na pesquisa foram devidamente observados, desde o primeiro momento. Com isto, o projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, obtendo-se aprovação pelo parecer de nº 0244.0.243.000-09, conforme previsto pela Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde⁽⁷⁾, para realização de pesquisa com seres humanos. Participaram do estudo os enfermeiros que, após conhecerem a natureza e os objetivos da pesquisa, concordaram em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

RESULTADOS

Apoiando-se na análise do conteúdo dos discursos, emergiram cinco categorias: as atividades gerenciais variam, conforme o setor; a assistência direta ao usuário, muitas vezes, é delegada a outros membros da equipe; a prioridade no processo de trabalho é a assistência; o gerenciamento da equipe qualifica a assistência; o gerenciamento implica organização e planejamento. Pelo recorte que se fez necessário, neste estudo, são apresentados os resultados das três principais categorias. Esta opção deu-se em razão de que estas categorias vinculam-se aos objetivos da pesquisa.

As atividades gerenciais variam, conforme o setor

Uma das ações do gerenciamento de enfermagem está em estruturar as unidades quanto às questões burocráticas, definição do quadro de pessoal, materiais, equipamentos e processos, como forma de qualificar a assistência, estas se particularizam em razão da diferenciação das unidades decorrentes de suas especificidades. Portanto, a ação gerencial varia, de acordo com a unidade de internação, pois algumas requerem maior atenção das ações gerenciais e outras possibilitam ao enfermeiro prestar uma assistência direta ao usuário.

“(...) têm unidades que é possível fazer, porque a demanda é menor, o nível de exigência é menor porque são unidades com uma complexidade mais baixa,” (E-1).

“(...) aqui na unidade pode-se dizer que a maior parte de nosso trabalho é a assistência direta ao paciente, tem uma parte de registros e tal, mas assim é em menor quantidade. Já na maternidade (...), a maior parte do trabalho é preenchimento de formulários,” (E-9).

Os depoimentos expressaram as particularidades de cada unidade e como estas interferem internamente no

processo de organização. Algumas permitem que o enfermeiro assista o paciente em um tempo maior dentro da rotina de trabalho; outras exigem maior dedicação nos aspectos administrativos, em que a complexidade do setor torna-se um fator importante nas ações gerenciais, conforme entendimento dos entrevistados.

“(...) o gerenciamento do centro cirúrgico, vai determinar o andamento ou não de seu tratamento (...) tem material suficiente pra fazer tal procedimento, tem pessoal necessário (...), desde pessoal de enfermagem, anestesista (...) e inclui ali também, no gerenciamento, desde o Centro de Material Esterilização, (...) a quantidade do material que é necessário (...) também o gerenciamento da recuperação que os três setores se tornam um setor, (...) o gerenciamento de ter vagas ou não ter ou tempo de recuperação e como esse paciente vai chegar lá.” (E-2).

Particularmente, o gerenciamento em centro cirúrgico requer do enfermeiro uma ação diferenciada, pelo motivo das formas de organização, estruturação e definição dos processos nestes setores, serem primordiais na qualificação da assistência aos usuários. O planejamento da assistência em unidades diferenciadas, como centro cirúrgico e quimioterapia, não se sobrepõe em relação aos demais setores em razão da importância; contudo, estas precisam ser planejadas com base em suas especificidades e complexidades.

“Mais no gerenciamento. Porque aqui (quimioterapia) é um local diferenciado, são medicações caras, então, nós temos uma responsabilidade muito grande, tanto com medicações como no faturamento dentro do hospital, nosso teto é muito alto” (E- 8).

Percebe-se que as atividades gerenciais prevalecem sobre as atividades assistenciais em algumas unidades de internação. O enfermeiro que, além do compromisso com o usuário, também assume o compromisso com a instituição. Desta forma, percebe-se que o foco do trabalho não é só o usuário, mas também os interesses da instituição. O gerenciamento de enfermagem em unidades de quimioterapia parte da projeção da qualificação da assistência aos usuários, estando as demais ações comprometidas com esse princípio.

A assistência direta ao usuário, muitas vezes, é delegada aos membros da equipe

Em razão da demanda de cobranças, a assistência direta ao usuário, muitas vezes, é delegada a outros profissionais e o enfermeiro não está sempre presente nas relações do cuidado. Nesse processo, o enfermeiro acaba por delegar algumas tarefas para outros membros da equipe. Os relatos abaixo confirmam:

“(...) eu fico mais no gerenciamento que na assistência ao paciente, claro que na assistência as meninas e as técnicas de enfermagem dão assistência necessária e conversam comigo no que precisam.” (E-8).

A variedade das atividades que necessitam ser realizadas para o bom andamento da unidade pelo enfermeiro,

acaba por reduzir o tempo de assistência, o fato faz com que o usuário deixe de ser assistido de maneira integral na qual o lado emocional, a conversa o desabafo do usuário passam despercebidos pelo enfermeiro que, muitas vezes, sabe da importância de estar perto do usuário, mas em razão do acúmulo de serviços, a assistência pode apresentar-se vulnerável e fragmentada.

“(...) a gente deixa de estar o tempo que talvez eles necessitem até pra conversar contigo, (...) não digo técnica, porque técnica tu faz, uma porque tá prescrito isso, precisa fazer, (...), mas a parte emocional, psicológica fica, eu acho prejudicada (...), é grande o fluxo, bastante demanda de cirurgias, de pacientes,” (E-11).

A ação primordial da enfermagem está na assistência aos usuários, embora se observe a centralidade nas ações gerenciais. O gerenciamento não se encerra em si mesmo, este se destina à qualificação da assistência, melhor dizendo, pensa-se e projeta-se a ação gerencial como forma de viabilizar a assistência. O desafio posto no processo de trabalho está em romper com a dicotomia administrar/assistir, e sim administrar assistindo e assistir administrando.

A dificuldade do enfermeiro em assistir o usuário de maneira integral, suscita o repensar sobre a humanização, pois, é parte integrante da assistência qualificada. Salienta-se que a realização dos procedimentos, os medicamentos e materiais exercem condições importantes para uma boa assistência, mas precisam estar articulados com uma assistência que respeite as características físicas e emocionais do usuário, tornando o cuidado humano não só mecanicista.

Assim, gerenciar e assistir de maneira que não seja delegada ou reduzida a atuação do enfermeiro nessas competências, foi uma das dificuldades expostas pelos enfermeiros, alguns responderam como seria importante ter um enfermeiro para gerenciar as atividades e outro para organizar a assistência de maneira que contribuiriam com o processo de trabalho, diminuiriam a demanda de atividades, aumentando o tempo para organizar melhor as ações e assistir melhor o usuário.

“(...) pensar na possibilidade do enfermeiro gerencial que tenha atenção voltada para isso, embora o enfermeiro tenha preparação para as duas coisas, (...) agora, nesses casos, em pronto-atendimento, bloco cirúrgico, UTIs que a demanda é grande, faz, às vezes, necessário o enfermeiro com atividades específicas.” (E-1)

A disponibilidade de um enfermeiro assistencial e outro gerencial facilitaria a organização das ações de enfermagem, aumentando o tempo para dedicar-se à assistência ou a outras atividades específicas, diminuindo a sobrecarga de responsabilidades.

“(...) se tivesse um enfermeiro administrativo de manhã, e o outro assistencial facilitaria. O administrativo poderia fazer uma série de questões, desde escala de funcionários, acolhimento do funcionário, a avaliação do funcionário, o acompanhamento do funcionário mensal ou de 3 meses, 6 meses, um ano para ver a evolução desse funcionário, fazer uma programação de educação

continuada específica para o setor e o assistencial fazer o planejamento da assistência na sistematização da assistência como um todo, (...)” (E-13)

Embora as ações assistenciais e gerenciais sejam projetadas, necessitam ser desenvolvidas de maneira articulada. Na realidade vivida, o processo de trabalho do enfermeiro compõe-se de duas dimensões: a ação assistencial e a gerencial. Na ação assistencial, o objeto de intervenção refere-se ao cuidado da equipe e dos usuários. Já na atuação gerencial, atém-se à organização do trabalho e dos recursos humanos, que têm como finalidade criar condições adequadas para a implementação do cuidado.

A dissensão entre as ações assistenciais e gerenciais pode ser geradora de conflitos e poderá comprometer a qualificação do cuidado. Especificamente, no que se refere à afirmação do respondente, a questão não é só compartimentar as ações gerenciais e assistenciais, e sim promover ações que possam articular os preceitos de gerenciamento e assistência.

“(...) quando estamos juntos (enfermeiro gerencial e o enfermeiro assistencial), consegue fazer as duas coisas, e é uma coisa simultânea, não que um tenha uma coisa pra fazer e outro tenha outra, então, a gente trabalha em conjunto, conjunto com toda a equipe também”. (E-2)

Quando há enfermeiros com atividades específicas em uma mesma unidade de atendimento, o desafio está em trabalhar de forma articulada, rompendo com a linearidade e a concepção de trabalho por tarefas. Refletir e projetar o processo de trabalho com base no todo, no contexto em que se está inserido, no olhar sobre o político, econômico e financeiro representa uma das formas qualificar a assistência aos usuários e de rescindir, como o conformismo e a alienação.

A prioridade no processo de trabalho é a assistência

Mesmo que as ações de gerenciamento prevaleçam em alguns campos de atuação do enfermeiro, a assistência de enfermagem é prioridade no processo de trabalho, esta resposta é evidente entre todas as entrevistas.

“(...) então, como tem bastante emergência, (...) primeiro, a assistência, depois eu vou sentar, vou ver o que foi usado, vou organizar, fazer as rotinas, (...), (E-3).

“(...) a primeira coisa é priorizar o planejamento dessa dinâmica de trabalho da assistência (...) não adianta fazer também um monte de coisa e deixar a qualidade de lado, então, as poucas coisas que a gente faz, faz com qualidade, (E-1).

A percepção de priorizar a assistência aos usuários encontra-se também no processo gerencial, no qual os enfermeiros entrevistados percebem a importância do gerenciamento para a assistência. Em virtude disso, estes reconhecem que assistir e gerenciar devem ser ações concomitantes em que uma subsidia a outra.

“(...) tudo tem que ser planejado, não existe forma de dissociar a assistência da gerência, tu tem que planejar essas coisas

gerenciais, para que você consiga ter todo aporte para fazer a assistência, (...), (E-1).

Os depoimentos mostraram que as atividades gerenciais são planejadas e realizadas com a finalidade de assegurar a qualidade da assistência prestada. O gerenciamento é atividade que não pode ser delegada e é por meio desse processo que o enfermeiro consegue realizar a assistência ao usuário.

(...) gerenciamento deve ser dado em cima das necessidades do usuário. (...) não tendo um bom processo de gerência, vai distanciar mais o enfermeiro do usuário (E-2).

Os profissionais participantes da pesquisa perceberam, como o gerenciamento tem ligação direta com a assistência, ele gerencia para que as ações de cuidado sejam eficientes e mantenham a qualidade desejada, tornando o trabalho mais humano e centrado no principal objetivo, assistir o usuário de maneira qualificada.

DISCUSSÃO

O olhar sobre o processo de trabalho da enfermagem precisa transpassar pelo cenário em que o profissional insere-se. O porte da instituição, a capacidade de leitos e a complexidade dos serviços prestados modificam as ações nos diferentes lugares. Sendo assim, não é possível organizar todos os serviços de maneira igualitária, é preciso respeitar a realidade de cada instituição e até mesmo de uma unidade de internação para outra, organizando os serviços, de acordo com as necessidades específicas⁽⁸⁾.

As instituições hospitalares vêm aderindo a uma nova cultura organizacional mais flexível, baseada na redução de custos e na qualidade total. Assim, a enfermagem também vem sofrendo modificações em seu processo, alterando-se o perfil do enfermeiro, passando a ser exigido, pelo mercado de trabalho, profissionais líderes, críticos, reflexivos e seguros na tomada de decisões⁽⁹⁾. Devido às novas exigências, a assistência, muitas vezes, fica relegada a um plano secundário no processo de trabalho em razão de que esse profissional precisa também ter conhecimentos de custos de materiais e equipamentos capazes de suprir as necessidades e estar de acordo com a realidade da instituição, mantendo o equilíbrio entre qualidade e quantidade^(10,11).

O afastamento da assistência ao usuário e do cuidado é uma das consequências da ampla variedade de atividades que são de responsabilidade do enfermeiro, sendo a maioria, predominantemente, gerencial, seja na organização da unidade, na alocação de recursos humanos e materiais ou na implementação da assistência. O planejamento do cuidado, a supervisão e orientação da equipe na perspectiva de acompanhamento e educação permanente, nem sempre é desenvolvido por completo. Diante disso, verifica-se que o afastamento do enfermei-

ro das ações de assistência direta ao cliente traz como consequência a falta de reconhecimento de seu trabalho por parte da clientela e da própria equipe de saúde^(12,13).

No entanto, na realidade emerge o obstáculo vivenciado por enfermeiros ao integrar a assistência às atividades gerenciais cotidianas. Na prática assistencial, em muitas situações, o técnico de enfermagem ou auxiliar de enfermagem são porta-vozes das necessidades do usuário e fornecem subsídios para a tomada de decisão do enfermeiro, e preconiza-se que estas ações deveriam ocorrer de forma inversa, quer dizer, o enfermeiro conhece as necessidades dos usuários e baseado nesse preceito, complementado pela interação entre os demais integrantes da equipe de enfermagem, em que o enfermeiro (a) planeja, implementa e acompanha a execução do plano de cuidados. Para tanto, é fundamental reconhecer o cuidado, como foco possível e necessário de ser gerenciado dentro das instituições, em uma dimensão que extrapole o tecnicismo e incorpore o conhecimento e as atitudes de ordem racional e da esfera da sensibilidade⁽¹⁴⁾.

Assim, a prática profissional gerencial do enfermeiro precisa estar vinculada à assistência aos usuários, ao exercício gerencial, além de envolver questões burocráticas e expectativas da organização hospitalar, reside na gerência da assistência de enfermagem, uma vez que todo serviço administrativo é fundamentalmente interdependente, o que significa complementaridade e inter-relação das ações no processo de trabalho. Portanto, o enfermeiro (a) precisa transcender a simples função de executor de tarefas ditadas por normas, assumir a autodeterminação de suas funções e ajustar princípios e medidas administrativas à solução de problemas específicos de sua área⁽¹⁵⁾.

Diante disso, entende-se que as transformações das práticas gerenciais são importantes, contudo, precisam estar voltadas aos sujeitos, sejam, estes trabalhadores ou usuários, pois uma das premissas da qualificação da assistência aos usuários está no cuidado com o cuidador. Para tanto, urge mudanças nas formas de conceber, planejar e executar e na condução de modelos gerenciais que venham ao encontro de atitudes humanizadas e de qualidade⁽¹³⁾.

O gerenciamento com foco no cuidado destina-se a fundamentar uma prática humanizada. Ao romper a dicotomia existente entre gerenciar e assistir fornece um cuidado mais humano com possibilidades de criar novas tecnologias para administrar centradas na assistência de qualidade. Assim, a gerência não é algo isolado, pois é realizada pelo enfermeiro como sujeito social, sendo necessário explorar as divergências diante do ser humano e do exercício da gerência, fundamental para uma prática reflexiva diária e integrativa, tendo no cuidado o ponto central da função administrativa⁽¹⁴⁾.

CONCLUSÃO

A pesquisa mostrou que o processo de trabalho da enfermagem é implementado de forma diferenciada conforme o cenário em que o enfermeiro insere-se, com base nos relatos, pôde-se perceber que algumas unidades de internação permitem ao enfermeiro prestar uma assistência direta ao usuário e outras exigem mais atividades gerenciais, em razão da demanda e característica específica de cada setor.

No entanto, as atividades gerenciais desempenhadas pelo enfermeiro, vêm se sobressaindo no processo de trabalho da enfermagem. Além do compromisso com a assistência do usuário, o enfermeiro tem compromisso com a instituição onde trabalha, precisa estar integrado das questões econômico-financeiras da unidade, como também da instituição. Os enfermeiros atuantes e participantes da pesquisa revelaram que as atividades gerenciais os distanciam de prestar assistência direta ao usuário. A assistência direta, muitas vezes, é delegada aos profissionais da equipe por sobrecarga das funções.

No entanto, mesmo que as atividades gerenciais predominem na rotina hospitalar a prioridade está nas atividades assistenciais; primeiro, são realizados todo atendimento, identificação das necessidades e cuidados necessários ao usuário, depois são feitas a organização desse processo e os aspectos burocráticos que os envolvem.

Diante disso, na percepção dos enfermeiros o ideal recomendado seria a presença de um enfermeiro gerencial

e outro assistencial para suprir a demanda de atividades. Assim, as atividades e a complementaridade das ações dar-se-iam na interação entre ambos os enfermeiros. Isso facilitaria e contribuiria para que o enfermeiro responsável pela assistência desenvolvesse ações para a melhoria do cuidado e estar mais diretamente com o usuário. Contudo, vale ressaltar que essa divisão de tarefas só poderá ocorrer se os enfermeiros trabalharem em conjunto, um orientando o outro nas atividades, pois, as ações gerenciais e assistenciais estão intrinsecamente articuladas, portanto, são ações que devem ser realizadas de forma integrativa.

Na realidade pesquisada, verificamos que as atividades gerenciais são vistas como complementaridade do cuidado, utiliza-se do gerenciamento como 'meio' de qualificação da assistência. Os enfermeiros compreendem a importância em articular as duas ações, assistência e gerência, percebem que estas, embora sejam interdependentes, necessitam ser conjuntamente desenvolvidas, para que possa ter um processo de trabalho dinâmico que assegure a qualificação dos serviços prestados. Desta forma, a efetividade do processo de trabalho no gerenciamento de enfermagem também está vinculada à organização da unidade, ao planejamento das atividades, aos cuidados em prover todo material e equipamentos necessários para a realização da assistência e também à educação da equipe de enfermagem que são pensados com a finalidade de qualificar o cuidado e os serviços prestados ao usuário.

REFERÊNCIAS

1. Neman F, de Souza MF. Experienciando a hospitalização com a presença da família: um cuidado que possibilita conforto. *Nursing* (São Paulo). 2003; 6(56):28-31.
2. Felli VE, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, organizador. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
3. Kurcgant P, coordenadora. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 2011.
4. Azzolin GM, Peduzzi M. Processo de trabalho gerencial e processo de enfermagem na perspectiva de docentes de enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*. 2007;28(4):549-55.
5. Haussmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto & Contexto Enferm*. 2009; 18(2):258-65.
6. Bardin L. Análise do conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2009.
7. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 196, de 10 de outubro de 1996. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos [Internet]. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília (DF); 1996 Out 10 [citado 2010 Mar 2]. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/1996/reso196.doc>
8. Rodrigues FC, Lima MA. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. *Rev Gaúcha Enferm*. 2004; 25(3):314-22.
9. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paul Enferm*. 2009;22(5):673-8.
10. Francisco IM, Castilho V. A enfermagem e o gerenciamento de custos. *Rev Esc Enferm USP*. 2002; 36(3): 240-4.
11. Cunha IC, Ximenes Neto FR. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? *Texto & Contexto Enferm*. 2006;15(3): 479-82.
12. Rodrigues FC. O trabalho do enfermeiro em unidades de internação de um hospital geral da 14º CRS do Rio Grande do Sul [dissertação]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Enfermagem; 2003.
13. Jorge MS, Freitas CH, Nóbrega MF, Queiroz MV. Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). *Rev Bras Enferm*. 2007; 60(1):81-6.
14. Montezeli JH, Peres AM. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare Enferm*. 2009; 14(3):553-8.
15. Trevizam MA, Mendes IA, Lourenço MR, Shinyashiki GT. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. *Rev Latinoam Enferm*. 2002; 10(1):85-9.