

Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes

Skills management development in nursing: experience between residents

Desarrollo de habilidades de gestión en enfermería: experiencia entre los residentes

Jessica Rosin¹, Daniela Patrícia Tres², Reginaldo Passoni dos Santos³, Roger Rodrigues Peres⁴, João Lucas Campos de Oliveira⁵

Resumo

Objetivo: Relatar a experiência do processo de ensino-aprendizagem com foco no desenvolvimento de competências gerenciais entre residentes de enfermagem. **Método:** estudo do tipo relato de experiência, ocorrido nos meses de maio e junho de 2015. Foi realizado no Programa de Residência em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e

Cirúrgica da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, a partir da organização do processo de ensino-aprendizagem, incluído a disciplina de Gerenciamento dos Serviços de Enfermagem II, onde se realizou Seminários Integrados dos conteúdos voltados ao desenvolvimento da gestão pautada em competências, utilizando-se discussão de material teórico e relato de situação problema.

Resultados: Os resultados compreendem as competências gerenciais trabalhadas nos seminários, sendo elas: processo decisório, liderança, comunicação e administração e gerenciamento. O desenvolvimento desse tipo de método educacional proporcionou o resgate de conceitos teóricos e discussões sobre a prática gerencial com base na literatura atual.

Conclusão: As competências gerenciais devem receber atenção especial nos currículos de enfermagem, principalmente quando somadas a métodos alternativos que proporcionem criticidade no processo ensino-aprendizagem.

¹ Enfermeira. Residente em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: rosin.je@gmail.com

² Enfermeira. Residente em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: danielapatriciatres@gmail.com

³ Enfermeiro. Residente em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: regi-pas@hotmail.com

⁴ Enfermeiro. Mestre em enfermagem pela Universidade Federal de Santa Maria. Residente em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: roger_rrp@yahoo.com.br

⁵ Enfermeiro. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PSE) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), Professor colaborador da Graduação e Residência em Enfermagem, na especialidade de Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: enfjoalcampos@yahoo.com.br

Descritores: Enfermagem;
Administração de Recursos Humanos;
Gestão em saúde; Avaliação
Educativa.

Abstract

Objective: To report the experience of the teaching-learning process with a focus on developing managerial skills among nursing residents. **Method:** Study type experience report, occurred in May and June 2015. It was executed at the Residency Program in Nursing Management in Clinical Medical and Surgery, State University of Western Paraná, from the organization of the teaching process-learning, instilled the discipline of Management of Nursing Services II, which was held Integrated Seminars content aimed at the development of guided management skills, using discussion of theoretical material and reporting problem situation. **Results:** The results include management competencies worked in the seminars, which are: decision making, leadership, communication and administration and management. The development of this type of educational method provided the rescue of theoretical concepts and discussions about management practice based on

Desenvolvimento de competências gerenciais...

the current literature. **Conclusion:** The managerial skills should receive special attention in nursing curricula, especially when coupled with alternative methods that provide critical teaching-learning process.

Keywords: Nursing; Personnel Management; Gestión em Saúde; Educational Measurement.

Resumen

Objetivo: Presentar la experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje con un enfoque en el desarrollo de habilidades directivas entre los residentes de hogares de ancianos. **Método:** Estudio relato de experiencia tipo, ocurrió en mayo y junio de 2015. Se llevó a cabo en el Programa de Residencia en Gestión de Enfermería en Medicina Clínica y Cirugía, Universidad del Estado de Paraná Oeste, desde la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, inculcado la disciplina de Gestión de Servicios de Enfermería II, que se celebró contenidos integrados Seminarios dirigida al desarrollo de capacidades de gestión guiadas, con discusión de material teórico y reportar la situación problema. **Resultados:** Los resultados incluyen las competencias de

gestión trabajado en los seminarios, que son: la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, y la administración y gestión. El desarrollo de este tipo de método educativo siempre que el rescate de los conceptos teóricos y debates acerca de la práctica de gestión basado en la literatura actual.

Conclusión: Las capacidades de gestión deben recibir una atención especial en los currículos de enfermería, especialmente cuando se combina con otros métodos que proporcionan proceso de enseñanza-aprendizaje crítico.

Descriptor: Enfermería; Administración de Personal; Health Management; Evaluación Educacional.

Introdução

Advindo essencialmente do fenômeno de globalização, do avanço científico-tecnológico e do aumento das exigências dos consumidores, as organizações dos diversos setores de produção, inclusive as prestadoras de serviços, encontram-se hodiernamente na necessidade de desenvolver estratégias que as auxiliem na sobrevivência organizacional e no posicionamento estratégico no mundo competitivo das empresas.

O contexto antes referido acarreta em mudanças expressivas na administração dos serviços, no qual o processo de trabalho passa a ser visto com maior flexibilidade e o perfil dos profissionais pode ser adaptável, a fim de favorecer o alcance dos objetivos e metas organizacionais⁽¹⁾. Além disso, o perfil profissional ganha dinamicidade ao passo que, em resposta ao modo de produção, fomenta-se a necessidade da ascensão e/ou manutenção dos cargos e empregos⁽²⁾.

Em vista da necessidade de alinhar o potencial dos recursos humanos ao alcance dos objetivos organizacionais, tem-se dado destaque para o desenvolvimento de competências para as pessoas⁽²⁾. Competência pode ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há pressupostos de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas⁽³⁾. Nesta direção, num moderno cenário da gestão de pessoas, o conceito de competência ultrapassa as abordagens tradicionais, cujo foco é o cargo a ser ocupado, passando-se a direcionar o foco ao

profissional e suas competências individuais, que, por sua vez, sustentam as competências organizacionais⁽²⁾.

Fazendo parte das organizações prestadoras de serviços, as instituições de saúde, processualmente, veem-se cada vez mais na necessidade da incorporação do desenvolvimento de competências dos profissionais, inclusive, no contexto brasileiro, à busca da efetiva consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS)⁽⁴⁾, que é feito para e desenvolvido por pessoas. À ciência disso, em 2001, o Ministério da Educação estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DNC)⁽⁵⁾, que definiram as competências a serem contempladas na formação dos profissionais, a fim do fortalecimento do SUS e o favorecimento do atendimento das reais necessidades de saúde da população brasileira⁽⁴⁾.

A saber, de acordo com as DCN, a formação dos profissionais de saúde deve abarcar o desenvolvimento das seguintes competências: atenção à saúde, comunicação, liderança, tomada de decisão, educação permanente e administração e gerenciamento⁽⁵⁾. Estudiosos da área de competências inferem que, ainda que abrangentes e complexas, exceto a primeira

Desenvolvimento de competências gerenciais...

competência citada, todas são de cunho relacional, podendo ser traduzidas como competências gerenciais^(6,2).

A importância das competências nos profissionais de saúde, no bojo gerencial, se remonta no fato de que as mesmas possivelmente têm potencial para subsidiar sistematicamente a formação crítico-reflexiva, extrapolando a dimensão técnica do trabalho e, assim, alicerçar a capacidade de o profissional impactar o mercado e provocar melhorias sociais e na situação de saúde locais a médio e longo prazo⁽⁶⁾. Neste aspecto, o profissional enfermeiro ganha destaque, partindo-se da premissa de que este possui formação voltada à identificação holística das necessidades de saúde de indivíduos e comunidades⁽⁵⁾.

Cabe aludir, que as competências gerenciais são deveras importantes no contexto laboral do enfermeiro porque, este profissional historicamente embasa seu trabalho nos subprocessos de cuidar/assistir, pesquisar/ensinar e administrar/gerenciar⁽⁵⁾. Todas estas dimensões do trabalho do enfermeiro convergem-se à provisão do cuidado, que é a essência da profissão. Contudo, a dimensão gerencial é, possivelmente,

a cisão entre o planejamento e a execução da assistência, e também o que reafirma a divisão hierárquica do trabalho na equipe enfermagem, evidenciando a responsabilidade ética e legal do enfermeiro sobre os demais membros desta equipe⁽⁷⁾.

Ao exercício da gerência do próprio cuidado e da equipe de enfermagem, fica evidente que o desenvolvimento das competências gerenciais é elementar na formação de enfermeiros, devendo prolongar-se continuamente à atuação profissional⁽⁴⁾. Apesar disso, evidências científicas relatam dificuldades, barreiras e/ou desafios no trabalho e na formação do enfermeiro que se relacionam com as competências gerenciais, tais como: a intangibilidade/subjetividade dos conteúdos de formação gerencial, uso empírico de competências e instrumentos gerenciais, o próprio desconhecimento do conceito de competência gerencial, ambientes de trabalho desfavoráveis ao desenvolvimento de competências gerenciais, a dificuldade de articulação de teoria com a prática destes conteúdos, entre outros^(4, 8-11).

Ante ao exposto, há quem diga que a formação gerencial do enfermeiro

deve corresponder às reais necessidades de trabalho e que para isso seja possível, as instituições formadoras e empregadoras devem repensar sobre as ações necessárias para que o processo ensino-aprendizagem seja realmente efetivo, possibilitar maior flexibilidade dos Currículos dos Cursos, no sentido de integrar conteúdos teóricos e práticos que favoreçam a formação do profissional com base em competências⁽¹¹⁾.

Considerando a relevância das competências gerenciais na formação do enfermeiro, a dificuldade relatada na prática educativa alusiva à gerência pautada em competências e na necessidade de disseminar experiências exitosas neste aspecto surgiu o interesse do desenvolvimento do presente estudo, que tem por objetivo relatar a experiência do processo de ensino-aprendizagem com foco no desenvolvimento de competências gerenciais entre residentes de enfermagem.

Método

Trata-se de um estudo do tipo Relato de Experiência, embasado à vivência de processo de ensino-aprendizagem de competências

gerenciais. O referido processo aconteceu nos meses de maio e junho de 2015, incutido à disciplina de Gerenciamento dos Serviços de Enfermagem II do Programa de Residência em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

O Programa de Residência foi instituído no ano de 2010, destinado exclusivamente para profissionais enfermeiros, a fim de fortalecer a pós-graduação no âmbito da enfermagem regional, pautada no treinamento em serviço. O campo de desenvolvimento de atividades práticas, teóricas e teórico-práticas é, essencialmente, o Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP), órgão componente da universidade que sedia o Programa.

Durante a vigência de dois anos no Programa, os enfermeiros residentes atuam à gerência e assistência nos setores de internação para adultos do referido hospital, bem como em unidades de organização hospitalar, que representam serviços adjacentes à assistência, mas não desenvolvem o cuidado direto. No segundo ano do curso (R2), os residentes cumprem a disciplina de Gerenciamento dos

Serviços de Enfermagem II, que contempla 385 horas/aula, e dispõe de conteúdos voltados ao desenvolvimento da prática gerencial nos serviços de saúde e de enfermagem, o que inclui as competências gerenciais do enfermeiro.

A fim de favorecer a formação crítica, racional e reflexiva, os residentes e o docente responsável pelo conteúdo de competências gerenciais decidiram organizar o processo de ensino-aprendizagem alusivo ao tema através de Seminários Integrados. A descrição e o desenvolvimento do referido processo encontram-se nos resultados e discussão.

Cumprir mencionar que, dado a tipologia e finalidade das competências gerenciais trabalhadas nos seminários o estudo, este relato não fere os princípios éticos que regem a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Ademais, por se tratar de um relato desenvolvido pelos atores que vivenciaram a experiência, julga-se que a exclusão de leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido também não se posta como uma barreira ética.

Resultados e Discussão

A partir das considerações supracitadas, deu-se o início das atividades que integram a disciplina de Gerenciamento dos serviços de Enfermagem II, direcionadas por docente Enfermeiro, Doutorando em Enfermagem com ênfase em Gestão da Qualidade Hospitalar, tendo como um dos focos as competências gerenciais do enfermeiro e realizando-se num primeiro encontro a proposição do método de ensino a ser realizado no bojo das referidas competências.

À ocasião do início do processo de ensino-aprendizado, houve a explanação sobre as características da subdisciplina, como, por exemplo: apresentação do método avaliativo, conteúdos mínimos que deveriam ser contempladas na exploração das competências, a divisão/seleção dos temas de interesse (seminários) pelos residentes, dentre os sugeridos, apresentação da carga horária, exposição do cronograma, expectativas sobre os encontros, entre outras questões.

A partir das considerações gerais sobre o desenvolvimento da subdisciplina, definiram-se estratégias específicas para a avaliação das

Desenvolvimento de competências gerenciais...

apresentações dos seminários e construção do conhecimento, tais como: relatório de auto-crítica frente apresentação do tema selecionado, participação nas discussões emergentes e avaliação pelos pares, com base na consistência do conteúdo explorado, material de exposição utilizado, explanação sobre a experiência com o tema durante a vivência na Residência em Enfermagem (doravante, denominada “situação-problema”) e leitura prévia de artigo científico selecionado pactualmente entre o docente e os Residentes para discussão em sala de aula.

A saber, dentre as seis competências do enfermeiro previstas nas DCN, selecionou-se quatro para a elaboração dos seminários, quais sejam: Processo decisório/Tomada de Decisão; Liderança; Comunicação; e Administração e Gerenciamento. A competência de educação permanente, também considerada como habilidade gerencial não foi abordada no referido processo de ensino devido ao módulo de Gestão de Recursos Humanos incutido da disciplina, o qual abarca a referida competência.

Para melhor apresentação do relato de experiência, serão abordadas

as competências e seu desenvolvimento no ambiente de ensino conforme a ordem cronológica de realização dos seminários, sendo a primeira competência trabalhada: **O processo decisório.**

Sobre o tema, por meio de apresentação áudio-visual, explanou-se quanto aos aspectos teórico-conceituais, onde a tomada de decisão é vista como um instrumento imprescindível no cotidiano de trabalho da equipe de enfermagem e em saúde. Especificamente para o enfermeiro, à sua concepção de trabalho gerencial, tem-se como prerrogativa a tomada de decisão, pois esse se defronta com situações diversas que lhe exigem conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes e imparciais, visando condutas que viabilizem o cuidado qualificado e, ao mesmo tempo, atenda outros objetivos da organização⁽¹²⁾.

Na contemporaneidade, o processo decisório tem sido entendido para além da perspectiva técnica, incorporando importantes dimensões, tais como a política e a social⁽⁶⁾. Nessa perspectiva, abordou-se no seminário, sobre alguns conhecimentos da área de administração que devem integrar o saber do enfermeiro, tais como: o

conhecimento da cultura e das distribuição de poder nas organizações; o processo inferencial da tomada de decisão composto pelo estabelecimento de objetivos; a procura de alternativas; a avaliação de alternativas, a escolha, a implementação e avaliação do processo decisório⁽⁶⁾.

Ante ao exposto, durante a vigência do processo de ensino em tomada de decisão, os atores envolvidos puderam perceber que esta competência atrela-se essencialmente ao planejamento em saúde, já que o processo decisório, invariavelmente, parece incidir sobre ocorrências e situações que demandam ações no processo de trabalho, e, assim, merecem, ainda que inconscientemente, serem planejadas.

Realizou-se também o vínculo entre o processo decisório e o modelo gerencial adotado pelas diferentes instituições, sendo intrínseco os modelos contemporâneos de gestão a necessidade de intensificar a comunicação, flexibilizar o processo decisório e o poder, enquanto a gerência pautada na abordagem clássica da administração tem suas decisões, na maioria das vezes, centralizadas por um

grupo seletivo da cúpula gestora e expressas de forma verticalizada⁽¹²⁾.

Debateu-se, com base no tema em questão, sobre os referenciais teóricos que sugerem etapas para a construção do processo de decisão, compreendendo-se que embora detenham certa similaridade entre suas etapas, os modelos apresentam também particularidades, dividindo-se basicamente entre três, cinco e sete etapas⁽¹⁴⁾. Tais modelos foram mais bem apreendidos com a leitura prévia e discussão em sala de aula de bibliografia específica sobre o tema, contemplando, assim, o que foi acordado no primeiro encontro e enriquecendo a construção do saber conjunto.

A apresentação, discussão, leitura e compartilhamento de experiências sobre a tomada de decisões visou contribuir para guiar tal conduta quanto ao seu início, meio e fim. Essa estruturação permite que o agir do enfermeiro torne-se menos imediatista e mais reflexivo, resultando em ações benéficas, justas, imparciais e íntegras, podendo ser também mais adequadas, e de confiabilidade pelos envolvidos no processo de trabalho⁽¹³⁾.

A competência liderança faz menção ao segundo seminário abordado, que foi conduzido de forma dialogada com auxílio do projetor multimídia. Destarte, liderança é o processo pelo qual um grupo é induzido a cultivar objetivos defendidos pelo líder ou partilhado pelo líder e seus seguidores⁽⁶⁾.

Cumprido salientar que a liderança desdobra-se em estilos, no qual o autocrático tende a tomar decisões após o consenso do grupo, incentivando a participação, bem como procura delegar autoridade e usa *feedback*. No estilo autocrático, o líder define os objetivos dos subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participação do processo decisório. Por sua vez, a liderança situacional entende que nenhum estilo de liderança é ideal para todas as situações e que os determinantes fundamentais do ato de coordenar devem incluir tanto a natureza da situação, quanto a capacitação do gerente e as habilidades da equipe⁽⁶⁾. Também abordou-se os estilos ressonante/dissonante de liderança, que compreendem a sintonia em que o líder encontra-se com seus liderados.

Por sua vez, a Liderança *Coaching* propõe uma mudança cultural rumo à descentralização e à participação, o que requer uma nova mentalidade dentro das organizações. Neste aspecto, o desenvolvimento das competências necessárias às lideranças é o objetivo, e este processo passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e do aprendizado na organização⁽¹⁴⁾.

Durante o aprendizado coletivo, o grupo identificou a liderança *coaching* como potencial positivo ao labor do enfermeiro, além de uma área de trabalho a ser explorada pelo profissional. Contudo, os participantes alvitram que a liderança *coaching* incorre em certa maturidade organizacional, o que, segundo a percepção dos mesmos, ainda é um desafio a ser desbravado no setor saúde, especialmente nos hospitais, que retrata a realidade dos Residentes.

Ao final do seminário que abarcou esta competência, o grupo compreendeu que a liderança é indispensável ao trabalho do enfermeiro, visto que, ainda que o profissional não seja detido de poder instituído (cargos de “gerência”), o mesmo deverá sempre exercer

influência sobre a equipe de enfermagem, inclusive, ético-legalmente, a fim de que a produção do cuidado seja a melhor possível.

Não menos importante, os participantes refletiram que o uso do estilo de liderança situacional é salutar e necessário, tendo em pauta as diferenças naturais entre as equipes de enfermagem, o que reflete na mensuração do uso do poder, da delegação, e da autonomia entre os liderados.

Com relação à **comunicação** como competência gerencial do enfermeiro, esta pode ser entendida como um processo de interação interpessoal onde ocorre o compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências, ideias e emoções expressas de maneira verbal, não-verbal e paraverbal, relaciona-se diretamente ao modelo gerencial adotado pelas instituições de saúde⁽¹⁵⁾. Percebe-se que nas instituições que mantêm vigente o modelo baseado na Administração Clássica, o processo de comunicação encontra-se precário, ocorrendo verticalmente, descendente, em forma de ordem e raramente em forma de orientação. Por outro lado, modelos compartilhados de gestão

priorizam a comunicação lateral ou horizontal, tornando as interações sociais menos tensas mais e produtivas⁽¹⁵⁾.

Na enfermagem a comunicação está presente em diferentes cenários, sendo mais evidentemente percebida, segundo a percepção dos atores que desenvolveram a presente experiência relatada, durante a passagem de plantão e a realização dos registros de enfermagem. Além disso, o processo de comunicação ocorre entre a equipe de enfermagem, entre a enfermagem e equipe multidisciplinar e com a família/paciente/comunidade.

A comunicação atua como fator de agregação ou desagregação da organização do trabalho em saúde, sendo que por meio da competência em comunicação o enfermeiro garante o bom desempenho de suas funções, inclusive as gerenciais, além de apontar que a comunicação é um elemento componente da prática de liderança, sendo essencial para a influência dos colaboradores e coordenação do trabalho⁽¹⁵⁾.

Discutiu-se, com base na literatura previamente fornecida, como o processo de comunicação interfere no cuidado de enfermagem. Tal processo,

Desenvolvimento de competências gerenciais...

entre os membros da equipe de enfermagem, é otimizado em função do cuidado ao paciente, através de uma relação de interdependência e da melhora do entendimento do outro⁽¹⁶⁾. Desse modo, infere-se que para a equipe de enfermagem, a comunicação é uma forma de interação, um meio para o entendimento entre as pessoas e um instrumento indispensável para transmitir informações relacionadas ao cuidado.

Através da condução das discussões acerca do tema, observou-se que o processo de comunicação está intimamente relacionado com outras competências gerenciais do enfermeiro, como a liderança e a tomada de decisão. Além disso, foi possível perceber que a comunicação requer eficácia para que o trabalho em saúde seja realizado de forma adequada, isento de riscos ou danos, refletindo diretamente na qualidade e na segurança da assistência prestada ao usuário.

O seminário sobre a quarta competência (**administração e gerenciamento**), inicialmente, apresentou as (des)semelhanças conceituais entre os termos “administração” e “gestão”. Para tanto, buscou-se na literatura as concepções

apresentadas por estudiosos da área, sendo ilustrada na apresentação durante o encontro aquelas que denotaram, sob o entendimento do residente expositor, os empregos dos termos com maior clareza de entendimento/compreensão.

Ante ao exposto, postulou-se que “administração” se refere ao desempenho de ações com planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos para que, de forma eficaz e eficiente, sejam alcançados os objetivos de uma organização, ao passo que “gestão” está mais relacionada com o lançar mão das funções e conhecimentos para, através de pessoas, atingir objetivos de forma eficaz e eficiente⁽⁶⁾. A partir das definições apresentadas, pôde-se compreender que as atribuições voltadas à administração e gerenciamento perpassam, imperativamente, pelo o “ser” eficiente e eficaz. Assim, o andamento do seminário se deu com a apresentação (teórica e com exemplos práticos) das características heterogêneas entre eficiência e eficácia.

Feitas as explanações introdutórias acerca da temática, as discussões voltaram-se para a compreensão grupal sobre administração e gerenciamento de

Desenvolvimento de competências gerenciais...

enfermagem nos serviços de saúde propriamente ditos.

No bojo das discussões, foram apresentados aspectos relacionados à Teoria Geral da Administração (TGA), aos princípios clássicos da administração de Fayol (Escola Clássica), assim como aos elementos fundamentais da função administrativa, também difundidos no *fayolismo*. Com os debates sobre tais questões, pode-se ratificar que a Enfermagem enquanto ciência, desde sua base até os dias atuais, apresenta forte influência de filósofos partidários tanto à Taylor (difusor da Administração Científica) quanto à Fayol, que compreendem a abordagem clássica ou tradicional da Administração⁽¹⁷⁾.

Ademais, foram contemplados durante o seminário quais contextos memoriais e contemporâneos sobre a apropriação dos conhecimentos administrativos pela Enfermagem e sua preponderância sobre saberes administrativos na equipe de saúde. Nessa direção, cabe enfatizar que as Diretrizes Nacionais Curriculares (DNC) constituem os alicerces no bojo da educação formal do enfermeiro quanto ao saber administrativo e gerenciais⁽⁵⁾.

Cabe aludir, que o conhecimento adquirido pela formação acadêmica do enfermeiro quando posto em prática com habilidade e competência faz com que o exercício da gerência no contexto do trabalho seja percebido tanto por membros de sua equipe quanto por aqueles à sua volta⁽¹⁸⁾.

Diante do exposto, foi também debatido de que maneira o profissional pode exercer sua prática laboral a fim de desenvolver habilidades e conhecimentos necessários à competência “administração e gerenciamento”. Por conta das discussões sobre este enfoque, ratificou-se que as DCNs apresentam alguns dos elementos essenciais à postura profissional pautada na referida competência, sejam eles: tomar iniciativa; apropriar-se de questões relacionadas à força de trabalho; sobre os recursos físicos, de materiais e de informação; apresentar espírito empreendedor e capacitar-se para gestão de recursos humanos (internos e externos à sua classe profissionais)⁽⁵⁾.

Importante destacar que, a competência em pauta deve ser compreendida pelos gestores de enfermagem como metodologia de administração e gerenciamento usual

(diário) e, assim, absorvida pela alta gestão na cultura organizacional da instituição, tendo em vista que pode corroborar com a melhoria dos processos laborais da enfermagem sob diversos aspectos⁽⁶⁾.

Ao final da apresentação e interlocução entre os presentes sobre os tópicos supramencionados, retratou-se situação-problema vivenciada na residência que envolvia êxito no exercício da prática relacionada à competência “administração e gerenciamento”. Destarte, o expositor do seminário explanou sobre sua experiência relacionada às condutas de enfermagem frente às situações de urgência/emergência no ambulatório multidisciplinar do hospital campo de ensino na Residência, que demonstraram forte influência às práticas de gestão inovadoras, com enfoque na mudança do processo de trabalho. Completando o tempo destinado ao expositor para o seminário houve, então, um debate sobre uma publicação científica que trata de questões relacionadas às competências gerenciais do enfermeiro⁽²⁾.

Colaborando com a experiência vivenciada pelos residentes, um estudo com o objetivo de identificar, através do

relato de egressos, a importância atribuída ao ensino de administração durante a graduação em enfermagem e correlacioná-los aos pressupostos das diretrizes curriculares nacionais, encontrou que o ensino de administração deve ter uma carga horária maior e reforçar o desenvolvimento de competências, principalmente as ético-políticas e considerar a unicidade entre ensino, pesquisa e extensão. Segundo os egressos as competências gerenciais merecem destaque na reestruturação do currículo de Enfermagem⁽¹⁷⁾.

A partir da realização deste seminário os residentes puderam apresentar melhor (e mais aprofundada) compreensão sobre a temática, pois foi um momento em que se apropriaram das bases teórico-científicas necessárias à postura gerencial calcada no saber científico, o que contribuirá à prática profissional baseada em evidências.

Considerações Finais

O desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem por meio de seminários integrados acerca das competências gerenciais permitiu aos residentes relacionar muitas situações

Desenvolvimento de competências gerenciais...

vivenciadas na prática com a teoria acerca do assunto. Portanto, compreende-se que o domínio das competências apresentadas torna o profissional mais autônomo nas suas decisões, já que as mesmas são fundamentadas e embasadas cientificamente às práticas de gestão.

Acredita-se que o relato desenvolvido pode ajudar na exemplificação de metodologias variadas a fim de promover a compreensão do assunto e a associação com fatos vivenciados na prática profissional, tornando os conteúdos gerenciais palpáveis e aplicáveis. Desta forma, entendeu-se que a experiência foi produtiva e favoreceu a todos os envolvidos a munição de conhecimentos para a prática gerencial pautada em competências.

Cabe salientar que este relato apresenta limitações, pois traz a experiência no ensino-aprendizado das competências gerenciais sob a ótica de um único grupo. Destarte, compreende-se que novos trabalhos congêneres a este devem ser desenvolvidos e difundidos entre a comunidade científica, uma vez que as experiências exitosas de diferentes processos metodológicos podem ser aplicadas na

prática, especialmente, por outros profissionais e/ou programas de pós-graduação, sob o entendimento de que o uso das metodologias ativas pode ser mais proveitoso em grupos detentores de conhecimentos prévios à gerência na saúde.

Por fim, cumpre salientar que as competências gerenciais devem ser continuamente desenvolvidas por enfermeiros e profissionais de saúde, tanto no âmbito do ensino quanto no trabalho, a fim de favorecer meios, através da gestão consciente e inovadora, para que o ambiente laboral galgue níveis mais elevados à qualidade da assistência.

Referências

1. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital Field. *Rev.Esc.Enferm. USP.*2012;46(3):727-33.
2. Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *RevBrasEnferm, Brasília.*2010;63(6):1061-6.
3. Fleury MTL, Fleury A. Construindo o Conceito de Competência. *Rev. adm. contemp.* 2001;5(spe):183-196.

4. Lourenção DCA, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro Competências gerenciais na formação do enfermeiro. *RevBrasEnferm, Brasília.*2010;63(1): 91-7.
5. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Resolução nº3, de 07 de novembro de 2001. Brasília; 2001.
6. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *TextoContextoEnferm, Florianópolis.*2006;15(3):492-9.
7. Maziero VG, Bernardes A, Spiri WC, Gabriel CS. Building meanings about management assistance: a phenomenological study. *CiencCuidSaude.* 2014;13(3):563-570.
8. Almeida ML, Segui MLH, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. *Texto Contexto Enferm, Florianópolis.* 2011;20(spe):131-7.
9. Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. *Texto Contexto Enferm, Florianópolis.* 2009;18(2): 321-9.

10. Lelli LB, Bernardino E, Peres AM, Fabriz LA. Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino. *CogitareEnferm.* 2012;17(2):262-9.

11. Wisniewski D, Papa MAF, Inoue KC, Evora YDM, Matsuda LM. The teaching of management in nursing and the needs of the market: an integrative review. *J Nurs UFPE, Recife.* 2014; 8(2): 3747-57.

12. Hayashida KY, Bernardes A, Maziero VG, Gabriel, CS. A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão. *Texto Contexto Enferm, Florianópolis.* 2014; 23(2): 286-93.

13. Marcon PM, Lacerda MR, Meier MJ. Uma reflexão sobre processo decisório no gerenciamento dos serviços de enfermagem. *CogitareEnferm.* 2004;9(2): 82-88.

14. Cardoso MLAP; Ramos LH; D'innocenzo, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. *Einstein.* 2014;12(1): 66-74.

15. Santos MC, Bernardes, A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. *Rev Gaúcha Enferm. Porto Alegre.* 2010;31(2): 359-66.

16. Broca PV, Ferreira MA. Equipe de enfermagem e comunicação: contribuições para o cuidado de enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.* Brasília. 2012;65(1): 97-103.

17. Meira MDD, Kurcgant P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. *Texto contexto - enferm.* Florianópolis. 2009;18(4): 670-679

18. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto contexto Enferm.* 2009;18(2): 258-65.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2015-09-09
Last received: 2015-10-08
Accepted: 2015-10-08
Publishing: 2016-01-29