

# Vislumbrando “O Artífice” no cotidiano de trabalho das enfermeiras na gerência hospitalar

## Glimpsing “The Architect” in the daily work of nurses in hospital management

Ludmila Mourão Xavier-Gomes\*

Gizele Ferreira David\*\*

Hanna Beatriz Bacelar Tibães\*\*\*

Susiane Sucasas Frison\*\*\*\*

Thiago Luis de Andrade-Barbosa\*\*\*\*\*

239

Artigo Original • Original Paper  
O Mundo da Saúde, São Paulo · 2015;39(2):239-247

### Resumo

Este estudo objetivou compreender o cotidiano de trabalho das enfermeiras no exercício da gerência em hospitais de médio porte, tomando como base e referência o processo de trabalho do artífice proposto por Richard Sennet. Trata-se de estudo qualitativo, descritivo, realizado por meio de um estudo de caso cujo cenário se constituiu de quatro instituições hospitalares de médio porte situado na região do Norte de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com todas as enfermeiras em cargos de gerência nos níveis intermediário e estratégico de uma organização hospitalar. Participaram do estudo 12 enfermeiras gerentes que atendiam aos critérios de inclusão estabelecidos. Os dados foram submetidos à análise temática de conteúdo, operacionalizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na análise, evidenciaram-se as seguintes categorias empíricas: “a enfermeira na busca pela qualidade da assistência”, “a liderança como habilidade essencial da enfermeira gerente” e “a formação da enfermeira para o exercício da função gerencial”. Os resultados evidenciaram que as enfermeiras gerentes apresentam preocupação e interesse com a qualidade da assistência, visão da liderança como componente essencial nas relações de trabalho e na comunicação. Além disso, foi ressaltada a importância da formação acadêmica para o desempenho das funções gerenciais e as práticas cotidianas nesta função. Conclui-se que a enfermeira gerente compreende a sua importância na instituição hospitalar, percebendo-se como profissional agregador e conhecedor das relações trabalhistas e administrativas, propondo estratégias capazes de alcançar um cuidado planejado e de maior qualidade.

**Palavras-chave:** Trabalho. Enfermagem. Prática Profissional. Administração Hospitalar.

### Abstract

This study aimed at understanding the daily work of nurses in managerial practice in medium-sized hospitals, based on working process proposed by the architect Richard Sennet. This is a qualitative descriptive study was conducted through a case study whose scenario consisted of four medium size hospitals in a city located in the northern region of Minas Gerais. Data collection was conducted through semi-structured interviews with twelve nurses in management positions in strategic and intermediate levels of a hospital organization. Study participants were 12 nurse managers that met the established inclusion criteria. Data were submitted to content analysis, and the study uncovered four empirical categories operationalized in three stages: pre-analysis, material exploration and treatment of results and interpretation. The analysis showed the following empirical categories, “the nurse in the search for quality of care,” “leadership as essential skill of the nurse manager” and “the formation of the nurse for the exercise of the managerial function. The results showed that nurse managers have interest and concern for the quality of care, vision of leadership as a key component in working relationships and communication. In addition, they stressed the importance of academic training for the performance of management functions and everyday practices in this function. We conclude that nurse managers understands their importance in the hospital, seeing themselves as professionals and experts of labor and administrative relationships, proposing strategies to achieve a planned care with a higher quality.

**Keywords:** Work. Nursing. Professional Practice. Hospital Administration.

DOI: 10.15343/0104-7809.20153902239247

\* Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA, Foz do Iguaçu-PR, Brasil. E-mail: lumila.gomes@unila.edu.br

\*\* Faculdades Unidades do Norte de Minas-FUNORTE, Faculdade de Saúde Ibituruna-FASI e Faculdades Favenorte, Montes Claros-MG, Brasil. E-mail: gizeledavid@hotmail.com

\*\*\* Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. Belo Horizonte-MG, Brasil. E-mail: hannabacelar@gmail.com

\*\*\*\* Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. E-mail: susianef@yahoo.com.br

\*\*\*\*\* Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes. Montes Claros-MG, Brasil. E-mail: tl\_andrade@yahoo.com.br.

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## INTRODUÇÃO

A complexidade do campo de atuação dos profissionais da saúde exige o desenvolvimento de competências, conhecimentos, habilidades atitudes, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente, que possibilitem a atuação multiprofissional na promoção à saúde<sup>1</sup>. Logo, cabe aos gestores e docentes dos cursos da área da saúde o desenvolvimento das referidas competências em consonância com seus projetos político-pedagógicos<sup>2</sup>. Assim, torna-se essencial aproximar a formação dos profissionais da realidade do serviço público de saúde, oferecendo respostas às necessidades concretas da população brasileira, tanto no que diz respeito à formação de recursos humanos, quanto à produção do conhecimento e prestação de serviços, visando ao fortalecimento do Sistema Único de Saúde<sup>1</sup>.

O gerenciamento foi historicamente incorporado como função da enfermeira. Nesse contexto, sempre houve no processo de formação desse profissional um preparo mínimo para assumir esse papel<sup>3</sup>. A divisão do trabalho em enfermagem, desde o advento histórico da profissão, retrata o enfermeiro como figura responsável por funções administrativas. Os saberes acerca do gerenciamento originaram-se a partir da necessidade de organizar os hospitais e foram historicamente incorporados como função do enfermeiro. Dessa maneira, o preparo para desenvolver tal papel sempre permeou seu processo formativo<sup>3-4</sup>.

O processo de trabalho organizado e controlado propõe o uso de instrumentos administrativos para alcançar as necessidades da clientela e as metas da organização na qual atua. Dessa forma, a gerência configura-se como ferramenta do cuidado, pois busca organizar o trabalho e desenvolver condição para a realização da assistência de enfermagem<sup>5</sup>.

Entre os instrumentos administrativos para ação gerencial do enfermeiro, destaca-se o planejamento como um dos instrumentos técnicos do processo de trabalho gerencial, que fundamenta a tomada de decisão e consiste na

elaboração de estratégias e ações que visam a alcançar um objetivo definido<sup>6</sup>.

Na enfermagem, o cuidado e o gerenciamento envolvem ações complexas e específicas, requerendo conhecimento e estudos de modelo de gestão na aquisição de novas ferramentas. A atuação do enfermeiro como gestor depende do conhecimento sobre o processo de gestão em saúde. A enfermeira gestora deve estar atenta e preparada às mudanças, buscando alternativas para os serviços de enfermagem, contribuindo com as organizações de saúde na melhoria da gestão que impacta no atendimento dos clientes internos e externos das organizações<sup>6</sup>.

A enfermeira em sua prática de gerenciamento deve aprender a lidar com o conhecimento do seu grupo. Além disso, ter capacidade para trabalhar com conflitos, enfrentar problemas, negociar, dialogar caracterizado pela comunicação aberta, argumentar, propor e alcançar mudanças, com estratégias que o aproximem da equipe e do cliente, contribuindo para a qualidade do cuidado, ou seja, espera-se do enfermeiro uma capacidade para gerenciar<sup>7</sup>.

Esse estudo se justifica por abordar o processo de trabalho de gerência como um instrumento capaz de auxiliar o enfermeiro a promover mudanças e inovações, visando melhorias e qualidade das práticas de atenção à saúde. Ademais, o processo de trabalho de gerência representa uma possibilidade a ser empregada no trabalho dos enfermeiros como um dispositivo potencializador na efetivação de políticas públicas e na reorganização dos serviços de saúde<sup>8</sup>.

A enfermagem proporciona às enfermeiras um campo vasto de experiências, principalmente quanto à liderança, comunicação, pesquisa, organização, promoção e prevenção à saúde; porém, em todas essas experiências o enfermeiro ocupa a liderança dentro das instituições direcionando grupos a um objetivo comum. Esta característica de liderar comunga com o gerenciamento de serviços e a razão de ser da profissão, pois o enfermeiro possui um perfil gerencial que é delineado pela sua formação acadêmica através do seu grau de conhecimento técnico e por suas características, qualidades pessoais e profissionais<sup>9</sup>.

Nesse sentido, pode-se fazer um paralelo com o trabalho do profissional enfermeiro na função gerencial como o definido por Sennet<sup>10</sup> o "ser artífice" como aquele que explora as dimensões de habilidade, empenho e avaliação de modo específico. Todo bom artífice sustenta um diálogo entre práticas concretas e ideias, criando soluções para problemas e a detecção dos mesmos. Além disso, mostra-se engajado na busca pela qualidade, pelo envolvimento e o bom relacionamento voltados para a confecção de um bom trabalho.

Nessa perspectiva, este estudo objetivou compreender o cotidiano de trabalho das enfermeiras no exercício da gerência em hospitais de médio porte, a partir de um paralelo com o processo de trabalho do artífice proposto por Richard Sennet<sup>10</sup>.

O motivo de escolha da proposta sobre vislumbrar o trabalho de um artífice na enfermagem é sustentado pela forma como o autor Sennet<sup>10</sup> propõe um trabalho de qualidade, baseado no engajamento e em soluções de problemas pela equipe. O artífice busca um objetivo comum que é o aperfeiçoamento do trabalho, deixando de ser um trabalho meramente mecânico, e sim que as pessoas sejam capazes de sentir plenamente e pensar profundamente o que estão fazendo quando o fazem bem. Sendo assim, acredita-se que essas características sejam relevantes para a sensibilização da equipe de enfermagem em prol de uma assistência com qualidade, que esteja engajada e trabalhe em um objetivo comum, ou seja, o cuidado.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, de caráter descritivo, realizado por meio de um estudo de caso com o uso do referencial teórico baseado nas características de um trabalhador na figura do "artífice" segundo Sennet<sup>10</sup>. O cenário do estudo de caso se constituiu de quatro instituições hospitalares de médio porte de uma cidade situada na região do Norte de Minas Gerais. A unidade de análise consistiu de enfermeiras em cargos gerenciais na instituição. O estudo de caso foi escolhido por

ser uma estratégia de pesquisa que viabiliza o entendimento dos fenômenos relacionados aos indivíduos, às organizações, aos aspectos sociais, políticos e de grupos, possibilitando discussões e debates<sup>11</sup>.

A amostragem escolhida foi do tipo não probabilística, também chamada de amostra por conveniência, baseada no critério da acessibilidade. Participaram da investigação enfermeiras em cargos de gerência de Enfermagem em nível intermediário e estratégico das organizações. Os critérios de seleção para a composição da amostra foram: aceitar participar da pesquisa e ser enfermeira que exerce o cargo de gerente de enfermagem. Ressalta-se que quanto à seleção dos sujeitos da pesquisa, participaram da pesquisa doze enfermeiras gerentes que trabalhavam nas quatro instituições hospitalares do município. O número de participantes foi estabelecido pelo critério de saturação de dados, ou seja, quando nenhuma informação nova era referida pelas participantes a coleta de dados foi interrompida<sup>12</sup>. Destaca-se que, nesse caso, o requisito amostral não é necessário porque as ideias e percepções manifestadas por certo número de sujeitos e por um número maior seria praticamente a mesma. Quando se emprega o critério de "saturação" recomenda-se que mais alguns dados sejam coletados e o processo seja concluído<sup>12</sup>. Nessa perspectiva, verificou-se a saturação dos dados com 10 entrevistadas; no entanto, prosseguiu-se a coleta com mais duas enfermeiras gerentes, totalizando doze participantes deste estudo.

Os dados foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada. A entrevista se desenvolveu a partir da pergunta norteadora: "Como é o seu cotidiano de trabalho no exercício da função gerencial?" As entrevistas foram previamente agendadas, definindo-se local e horário mais conveniente para as enfermeiras para a aplicação das entrevistas, as quais foram realizadas mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As informações obtidas foram anotadas e gravadas e, posteriormente, transcritas pelos pesquisadores. As entrevistas foram realizadas nas respectivas

instituições hospitalares e tiveram a duração entre 35 e 60 minutos.

As questões éticas foram respeitadas. Para garantir o anonimato, as enfermeiras foram identificadas como G1, G2 sucessivamente. A presente pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), por meio do Parecer Consubstanciado nº658.

A análise dos dados se deu mediante a análise temática de conteúdo, operacionalizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.<sup>13</sup> Após a transcrição das entrevistas realizou-se leitura repetida e exaustiva do material foi realizada, permitindo a ordenação do conjunto dos dados obtidos. Posteriormente, fez-se uma primeira classificação para apreensão das estruturas relevantes; possibilitando a formação das categorias empíricas.

## RESULTADOS

As categorias apresentam as significações dos atores sociais, suas aspirações, atitudes, crenças e valores, implicadas em todo o processo de conhecimento, refletindo em suas propostas e diretrizes para o trabalho. Há destaque, como veremos a seguir, para as seguintes categorias: "A enfermeira na busca pela qualidade da assistência", "A liderança como habilidade essencial" e "A formação da enfermeira para o desempenho das funções gerenciais".

### A enfermeira na busca pela qualidade da assistência

Através da análise das entrevistas, foi possível constatar que as gerentes de enfermagem percebem que sua função enquanto gerenciadoras é estruturar o serviço de forma a preocupar-se com a qualidade da assistência ao cliente. Outra função dessas profissionais é otimizar os recursos utilizados na assistência ao paciente de modo a manter a qualidade do serviço prestado. A qualidade do serviço deve ser alcançada com o controle de custos.

*O gerente deve verificar todos os recursos disponíveis para a prestação do serviço de saúde e otimizá-los. Deve-se aproveitar os*

*recursos da melhor forma pensando na qualidade da assistência ao cliente e também no controle de custos, é claro. G6*

*Gerenciar a enfermagem é trabalhar e estruturar o serviço não só na maneira quantitativa, mas também observar a qualidade do serviço prestado. G4*

A qualidade é vista como a finalidade do trabalho das enfermeiras. O hospital é uma empresa que busca a qualidade do serviço para conseguir certificações, tal como a acreditação.

*Tudo hoje aqui no hospital é pensando na qualidade. Meu trabalho como gerente é focado na qualidade. E tem também a acreditação que o hospital sempre está buscando um nível mais elevado de qualidade para conseguir-se acreditar. G8*

*Acreditação, acreditação. Qualidade, qualidade. Essa é a finalidade do nosso trabalho. G5*

A satisfação no trabalho dos profissionais da equipe de enfermagem também é apontada como aspecto relevante para garantir a qualidade da assistência.

*É pensar em satisfação no trabalho executado para contribuir também para a qualidade dos cuidados em saúde. G12*

*Quando penso em garantir a qualidade da assistência, penso principalmente em envolver a equipe de enfermagem e verificar a satisfação no trabalho. Se a equipe não estiver satisfeita não tem como alcançar a qualidade do cuidado. G10*

### A liderança como habilidade essencial da enfermeira gerente

As entrevistadas relataram que a liderança é uma habilidade essencial no gerenciamento do trabalho da enfermagem. É feita a distinção entre chefe e líder. A liderança é tida como importante para motivar os colaboradores.

*O líder é muito diferente de chefe eu diria. Antigamente eu pensava que era necessário supervisionar os funcionários e dar ordens. Hoje, penso diferente. Penso que devo ser líder para com a minha equipe. G3*

*Acho que para gerenciar, a pessoa deve exercer a liderança como uma habilidade*

*essencial. Sem ela, eu não conseguiria motivar os meus trabalhadores [...] G1*

O papel do líder também é destacado como aquele que identifica os problemas e planeja a melhoria do serviço prestado com base na resolutividade dos problemas.

*Problemas devem ser identificados no dia-a-dia de trabalho. Então, ser líder é pegar cada problema e enxergar como o serviço poderia ser melhorado a partir disso. G3*

*Gerenciar para mim é fazer e refazer o trabalho sempre pensando na melhor forma de alcançar a qualidade. Percebo que quanto mais exerço a profissão, mais as habilidades gerenciais se aperfeiçoam no meu fazer. G11*  
*Ser gerente é prestar atenção nos relacionamentos. É saber agir por meio de ações e da comunicação para influenciar e incentivar os colaboradores da empresa. G4.*

O depoimento apresentado aponta para o fato de o gerente estar atento aos relacionamentos de sua equipe e sua dinâmica na instituição em que trabalha.

### **A formação da enfermeira para o exercício da função gerencial**

Nesta categoria as gerentes entrevistadas evidenciaram a importância e a contribuição de sua formação profissional para a condução dos processos administrativos. A administração é concebida como a extensão do cuidado em que uma gerência conhecedora deste apresenta visão e perspicácia peculiares que devem ser inerentes ao gestor e ao que se pretende gerir, como evidenciado.

*Se a gente não tivesse a vivência de enfermeiro como que eu iria saber que o melhor equipamento pra aquele setor, pra aquele paciente é daquele? Então eu faria uma compra desnecessária igual a muitas coisas que acontecem, porque você não sabe pra que serve, você vai fazer aquilo com base no dinheiro. (G2)*

*[...] lógico que tem gerente que não sabe nada da assistência e gerência, mas eu penso que é mais difícil, mais complicado gerenciar uma coisa que você não conhece. Tudo isso*

*é a formação acadêmica, ser enfermeiro e sua vivência prática do ser enfermeiro. (G7)*  
*O fato de ser enfermeira contribui imensamente porque eu consigo adentrar as questões assistenciais porque tive formação para isso, trabalhei, tive experiência nos problemas operacionais, assistenciais e a visão do enfermeiro é voltada para essa amplitude de tudo o que está interferindo no cuidado do cliente. (G5)*

Evidencia-se que a enfermeira, como sujeito no exercício da gerência, reconhece o quão imprescindível é o seu papel e que faz a diferença no cuidado individual e coletivo, destacando, mais uma vez, a importância de sua formação e do conhecimento das ferramentas administrativas presentes e tão necessárias em seu cotidiano.

*Estão ocorrendo mudanças. Penso que o que está mudando é o fato de o enfermeiro ter uma visão mais abrangente sobre as suas habilidades para o gerenciamento. Hoje não existe mais aquela questão da dúvida entre o assistir e o gerenciar. Esses dois estão ligados um ao outro. (G9)*

*Eu continuo enfermeira, não mudei para ser administradora, eu descobri que um administrador é muito mais enfermeiro do que administrador. A dimensão do cuidado amplia muito, você deixa de cuidar do sujeito pra cuidar de vários sujeitos [...]. (G3)*

## **DISCUSSÃO**

Neste estudo foi possível compreender o cotidiano de trabalho das enfermeiras que ocupam cargos de gerentes em instituições hospitalares. Os resultados mostram que o trabalho das enfermeiras gerentes é marcado pela busca da qualidade da assistência prestada ao cliente. Para gerenciar, faz-se necessária a satisfação dos trabalhadores da equipe de enfermagem de modo que estejam envolvidos com os objetivos organizacionais e assim alcançar a qualidade assistência em saúde.

O processo de trabalho das enfermeiras gerentes possui traços do artífice proposto por Sennet<sup>10</sup>. A princípio destaca-se que a finalidade do trabalho é a qualidade dos serviços de saúde que

hoje é um primordial nas instituições de saúde. Assim, há a constante preocupação em oferecer assistência de qualidade na área da enfermagem, que proporcione escolher ferramentas que facilitem o trabalho e gerem resultados positivos para a organização atender às necessidades dos clientes e de seus familiares<sup>14</sup>.

O Programa de Acreditação Hospitalar foi destacado pelas enfermeiras como imprescindível quando se busca a qualidade. Trata-se da verificação de avaliação dos recursos institucionais com periodicidade, de forma voluntária, racionalizada, ordenadora e, principalmente, de educação continuada dos profissionais, com o intuito de garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente aceitos. A busca pela qualidade propiciou a necessidade de mudanças fundamentais nas organizações, visto que a valorização dos indivíduos e a atenção aos relacionamentos interpessoais tornam-se imprescindíveis para a aquisição do título de excelência. Neste contexto, destaca-se o papel dos profissionais de enfermagem que devem se sentir engajados e coparticipantes desse processo<sup>15</sup>.

No quesito gestão de pessoas, a competência da enfermeira gerente deve apresentar articulação com outros profissionais que prestam serviços aos clientes, sendo elemento chave para a ligação entre os outros serviços. Atuando como elo entre as equipes, a enfermeira exercerá a liderança de acordo com as necessidades e as diversidades, empenhando-se para potencializar as relações humanas entre profissionais e clientes, proporcionando uma prática/relação humanizada<sup>16</sup>. Dessa maneira, o gerente conseguirá influenciar os profissionais para que sejam comprometidos com a qualidade institucional.

A enfermeira para ser identificada como uma artífice deve apresentar seu trabalho focado na busca constante pela qualidade e excelência, comprometimento e desejo de envolver toda a equipe. Com tal aspiração, essa profissional tende a se aperfeiçoar e a melhorar cada vez mais, sendo esta sua principal característica.

A liderança exercida pela enfermeira deve ser vista como essencial para a sua prática diária. A busca de meios que viabilizem o

desenvolvimento da habilidade de liderar do enfermeiro é fundamental. A comunicação e a promoção da participação dos membros da equipe envolvendo-os na definição e alcance de objetivos, transformando o grupo em uma equipe de trabalho é de suma importância. Salienta-se que deve ficar clara a função que cada membro apresenta no processo de tomada de decisão, pois cada um tem seu valor e poder de contribuição. Devem-se dividir as tarefas de acordo com as responsabilidades, assim como os méritos das propostas atingidas<sup>17</sup>.

Com ética e liderança, a enfermeira tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipe de enfermagem, buscando o aprimoramento da prática profissional e, principalmente, o alcance de uma assistência de enfermagem adequada, que tenha em vista a informação e participação ativa do usuário no cuidado<sup>18</sup>.

Os resultados mostraram que as gerentes devem estar atentas aos relacionamentos de sua equipe e sua dinâmica na instituição em que trabalha. Essa sensibilidade apresenta melhores resultados no quesito motivação, comprometimento e interesse, componentes essenciais para o trabalho do artífice.

A detecção de problemas e seus enfrentamentos estão diretamente relacionados à prática do artífice. A enfermeira artífice deve estar pronta para estabelecer um diálogo aberto com toda a equipe independente dos níveis hierárquicos institucionais. Sennet<sup>10</sup> indica que a competição entre os indivíduos da equipe e a recompensa pelo melhor desempenho gera o aprisionamento de informações, muitas vezes essenciais para a dinâmica e alcance dos objetivos, culminando no prejuízo do andamento do trabalho. Dessa maneira, o gerente deve estar atento e apresentar discernimento quanto ao modo de cobrança de metas e resultados para a sua equipe.

A comunicação é um recurso que permite ao líder aproximar-se dos liderados com o intuito de compreender as atividades de cada um, compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho por meio da equipe<sup>19</sup>. Para liderar,

é preciso comunicar com a equipe. Com essa habilidade, as enfermeiras aproximam o seu saber com o do artífice.

As participantes enfatizaram que a formação profissional contribuiu para as atividades gerenciais. A profissão de enfermagem proporciona um vasto campo de experiências na pesquisa, liderança e comunicação, propiciando a construção de um perfil gerencial no decorrer da formação acadêmica. A atuação do profissional, no âmbito da gerência, vem acompanhada do conhecimento do processo de gestão em saúde e articulação entre diversos setores capazes de integrar ações sobre serviços assistenciais, coletividade e meio ambiente<sup>20-21</sup>.

O trabalho do artífice está diretamente relacionado a uma imagem, apresentando como característica especial o engajamento e o comprometimento. Evidenciamos que as entrevistadas apresentam como facilitador para o desempenho das atividades administrativas o fato de serem enfermeiras e apresentarem a vivência prática da profissão. As enfermeiras também relataram o fazer e o refazer do trabalho como um aspecto que aperfeiçoa as habilidades administrativas. Sob essa ótica, as considerações de Sennet<sup>10</sup> apontam que "mão e cabeça" devem trabalhar em conjunto, pois revisar repetidas vezes uma ação favorece a autocrítica e, à medida que o profissional desenvolve sua capacitação, há mudança de conteúdo daquilo que se repete, sendo imprescindível pensar, fazer e refazer quantas vezes for necessário. Além disso, o estímulo à autoconsciência promove um melhor desempenho.

A divisão histórica do trabalho na enfermagem fez da enfermeira a figura responsável pela atuação administrativa. No entanto, a gerência não deve ser tratada como algo isolado, pois essa é realizada por um sujeito social, sendo preciso explorar as divergências diante do ser humano e do exercício da gerência, no qual o cuidado é o ponto primordial da função administrativa. Ademais, o processo gerencial prima pela participação ativa de todas as categorias da enfermagem no planejamento do processo de trabalho, e isso inclui a comunicação,

satisfação, competência, criatividade e inovação do ambiente<sup>22</sup>.

A formação da enfermeira abrange o conhecimento técnico assistencial e prático gerencial, devendo a mesma estar preparada para avaliar os diferentes recursos institucionais e, sobretudo, as pessoas que estão inseridas nos processos assistenciais. As habilidades de administração e liderança são necessárias à mudança de gestão, e o cuidado deve ser visto como núcleo de competência, bem como a capacitação da equipe de enfermagem para a prática. A enfermeira, em face das exigências do mundo competitivo, precisa explorar seu potencial e procurar desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes, renovando-se continuamente<sup>23-24</sup>.

Neste sentido, a criatividade torna-se fundamental para o alcance das propostas para o aprimoramento da organização, pois apresenta influência direta no comportamento das pessoas, possibilitando a solução de problemas, conflitos, dificuldades e o encontro de novos padrões perante situações não planejadas<sup>25</sup>.

A prática do artífice deve ser articulada com a proposta de motivar as pessoas a trabalharem bem, tentando amenizar a competição individual imposta pelo capitalismo ocidental. Isso significa o incentivo à cooperação capaz de alcançar resultados de alta qualidade em que a capacitação e o treinamento prático aparecem como ferramentas para que o desenvolvimento de habilidades ocorra em consonância com a tecnologia moderna<sup>10</sup>.

O presente estudo permitiu analisar a prática gerencial de enfermeiras ocupantes de cargos gerenciais em hospitais de médio porte de Montes Claros, o que restringe a validade dos dados empíricos nos quais se apoiaram. Propõe-se a realização de novos estudos que abordem o trabalho de enfermeiras, como artífices, nas práticas de gestão em hospitais públicos, filantrópicos e privados.

## CONCLUSÃO

Este estudo proporcionou a visualização que as enfermeiras gerentes de instituições hospitalares apresentam sobre o exercício da gerência

e como as características de um artífice são essenciais para o efetivo sucesso dessa prática. Cada vez mais, o enfermeiro compreende a sua importância nesse papel na instituição, percebendo-se como profissional agregador e conhecedor das relações trabalhistas e administrativas, propondo estratégias capazes de alcançar um cuidado planejado e de qualidade a vários clientes, primando pelo raciocínio crítico, satisfação profissional, reconhecimento e qualidade da assistência, elementos inerentes à realização e satisfação de um artífice.

A dicotomia e a ambivalência pelos profissionais de enfermagem, com relação à prática

e à gerência, aos poucos estão sendo desmistificadas e compreendidas como componentes essenciais e consonantes para uma assistência de qualidade.

Assim, gerenciar a assistência consiste em direcioná-la aos fins da enfermagem, sendo um meio capaz de proporcionar o desenvolvimento das tarefas em que, mais uma vez, a criatividade deve estar presente na tomada de decisões visando à execução de um cuidado de qualidade, capaz de contornar os obstáculos e de transformá-los em oportunidades de interação profissional-paciente e de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

1. Lourenção DCA, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. *Rev Bras Enferm.* 2010; 63(1):91-7.
2. Brasil. Conselho Nacional de Educação. Ministério da Educação. Parecer CNE/CES nº. 1.133/2001. Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
3. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerenciais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2006; 15(3):492-9.
4. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em enfermagem.* Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
5. Santos JLG, Garlet ER, Lima MADS. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev Gaúcha Enferm.* 2009; 30(3):525-32.
6. Ciampone MHT, Melleiro MM. O planejamento e o processo decisório como instrumentos do processo de trabalho gerencial. In: Kurcgant P. *Gerenciamento em enfermagem.* 2 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
7. Guerra KJ, Spiri WC. Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica. *Rev Bras Enferm.* 2013; 66(3):399-405.
8. Tronchin DMR, Melleiro MM, Takahashi RT. A qualidade e a avaliação dos serviços de saúde e de enfermagem. In: Kurcgant P. *Gerenciamento em enfermagem.* 2 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
9. Amestoy SC, Cestari ME, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP.* 2012; 46(1):227-33.
10. Sennet R. *O artífice.* São Paulo: Record, 2008.
11. Yin RK. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
12. Fontanella BJB, Ricas J, Turato ER. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad Saúde Pública.* 2008; 24(1):17-27.
13. Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.* 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
14. Ruthes RM, Cunha ICKO. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. *Rev Gaúcha Enferm.* 2007; 28(4):570-5.
15. Manzo BF, Brito MJM, Corrêa AR. Implicações do processo de Acreditação Hospitalar no cotidiano de profissionais de saúde. *Rev Esc Enferm USP.* 2012; 46(2):388-94.
16. Mendes IAC, Trevizan MA, Shinyashiki GT, Nogueira MS. O referencial da educação popular na ação gerencial e de liderança do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2007; 16(2):303-6.
17. Rocha ESB, Trevizan MA. Quality management at a hospital's nursing service. *Rev Latino-Am Enferm.* 2009; 17(2):240-5.
18. Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Guido LA. Conflict in nursing management in the hospital context. *Rev Latino-Am Enferm.* 2011; 19(2):362-9.
19. Okagawa FS, Bohomol E, Cunha ICKO. Competências desenvolvidas em um curso de especialização em gestão em enfermagem à distância. *Acta Paulista de Enfermagem.* 2013; 26(3):238-44.
20. Aarestrup C, Tavares CMM. A formação do enfermeiro e a gestão do sistema de saúde. *Rev Eletr Enfermagem.* 2008; 10(1):228-34.
21. Xavier-Gomes LM, Andrade-Barbosa TL, Dias OV, SilvaCSO, Brito MJM. Análise do trabalho de enfermeiras gerentes de instituições hospitalares: um estudo de caso. *Motricidade* 2012; 8 Supl. 2:S158-66.
22. Montezeli JH, Peres AM. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare Enferm.* 2009; 14(3):553-8.

23. Xavier-Gomes LM, Barbosa TLA. Trabalho das enfermeiras-gerentes e a sua formação profissional. *Trab Educ Saúde*. 2011; 9(3):449-59.
24. Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. *Rev Bras Enferm*. 2009; 62(6):901-5.
25. Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2008; 61(2): 239-42.