



e-ISSN 2446-8118

GESTÃO POR PROCESSOS DE TRABALHO: ELABORAÇÃO DE MANUAL ADJUTÓRIO PARA ENFERMEIROS GERENTES

39

MANAGEMENT BY WORK PROCESSES: PREPARATION OF ADJECTIVE MANUAL FOR
NURSE MANAGERS

GESTIÓN POR PROCESOS DE TRABAJO: ELABORACIÓN DE MANUAL DE ADJETIVOS
PARA GERENTES DE ENFERMERÍA

Raiana Friedrich Cavalheiro¹
Nelsi Salete Tonini²
Maristela Salete Maraschin³
Sara Priscila de Carvalho Treccossi⁴
Cinthia Cristina Gomes Castilho⁵

RESUMO: Objetivo: Elaborar um manual que promova a paridade das normas e rotinas entre os setores e auxilie na tomada de decisão dos enfermeiros gerentes em suas atividades, otimizando o processo de gestão, melhor organização, eficiência e economicidade. **Materiais e Métodos:** Trata-se de um estudo qualitativo, com abordagem e análise do discurso do sujeito coletivo (DSC). Os participantes foram enfermeiros gerenciais, supervisores assistenciais e diretora de enfermagem, totalizando 14 participantes. O local foi um hospital Universitário. Realizou-se entrevistas individuais, a partir de um questionário semiestruturado, com gravações de áudio. **Resultados:** a faixa etária predominante foi de 28 a 56 anos, 71,5% da amostra do sexo feminino, elaboração do instrumento Manual do Coordenador, com 53 páginas, com fluxogramas, apêndices e anexos para melhor entendimento dos temas apresentados. **Conclusão:** O Manual do Coordenador facilitará no desenvolvimento das funções dos enfermeiros gerentes, orientação dos profissionais, impactando no cuidado ao paciente.

DESCRIPTORIOS: Enfermagem; Tomada de Decisão; Paciente.

ABSTRACT: Objective: To elaborate a manual that promotes the parity of norms and routines between the sectors and helps the decision-making of two nursing managers in their activities, optimizing the management process, better organization, efficiency and economy. **Materials and Methods:** This is a qualitative study, with an approach and analysis of the discourse of the collective subject (DSC). The participants were managerial nurses, assisting supervisors and nursing director, totaling 14 participants. The local was a University Hospital. Individual interviews were conducted, based on a semi-structured questionnaire, with audio recordings. **Results:** the predominant age group was from 28 to 56 years old, 71.5% of the sample was female, elaboration of the Manual do

¹Egressa do Programa de Residência em Enfermagem, na Especialidade em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica. Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ Unioeste, Campus Cascavel/Pr.

²Docente do Programa de Residência em Enfermagem, na Especialidade em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica. Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ Unioeste, Campus Cascavel/Pr.

³Docente do Programa de Residência em Enfermagem, na Especialidade em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica. Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ Unioeste, Campus Cascavel/Pr.

⁴Diretora de Enfermagem do Hospital Universitário do Oeste do Paraná. Cascavel/Pr.

⁵Egressa do Programa de Residência em Enfermagem, na Especialidade em Gerenciamento de Enfermagem em Clínica Médica e Cirúrgica. Universidade Estadual do Oeste do Paraná/Unioeste, Campus Cascavel/Pr.

Coordinator instrument, with 53 pages, with flowcharts, appendices and annexes for a better understanding of the two topics presented. **Conclusion:** The Coordinator's Manual will facilitate the development of the functions of two managerial nurses, oriented by two professionals, impacting the care of the patient.

DESCRIPTORS: Nursing; Decision Making; Patient.

RESUMEN: Objetivo: Elaborar un manual que promova a paridade das normas e rotativas entre os setores y auxilie na tomada de decisão dos enfermeiros gerentes em sus atividades, otimizando o processo de gestão, melhor organização, eficiência e economicidade. **Materiais y Métodos:** Trata-se de um estudo qualitativo, com abordagem e análise do discurso do sujeito coletivo (DSC). Os participantes foram enfermeiros gerenciais, supervisores assistenciais e diretora de enfermagem, totalizando 14 participantes. O local foi um hospital Universitário. Realizou-se entrevistas individuais, a partir de um questionário semiestruturado, com gravações de áudio. **Results:** a faixa etária predominante foi de 28 a 56 anos, 71,5% da amostra do sexo feminino, elaboração do instrumento Manual do Coordenador, com 53 páginas, com fluxogramas, apêndices e anexos para melhor entendimento dos temas apresentados. **Conclusión:** O Manual do Coordenador facilitará no desenvolvimento das funções dos enfermeiros gerentes, orientação dos profissionais, impactando no cuidado ao paciente.

DESCRIPTORES: Enfermagem; Toma de Decisiones; Paciente.

INTRODUÇÃO

As dimensões continentais do Brasil, associadas à transição demográfica acelerada e a tripla carga de doenças (doenças crônicas, infecciosas/carenciais e causas externas), demandam conhecimentos específicos e emprego de tecnologias, conseqüentemente, elevando custos ao sistema de saúde. Tendo em vista a priorização das condições agudas e agudizações das condições crônicas, a gestão hospitalar, na contemporaneidade, permeia desafios e possui papel fundamental para maior eficiência e economicidade à nível terciário¹.

O enfermeiro, por meio de suas competências como liderança, educação permanente, ações humanizadas, orientadas pela lei do exercício profissional (organizar, planejar, coordenar e avaliar os serviços de assistência) e pelo processo de enfermagem, possui atuação importante no gerenciamento de uma instituição, buscando articular a administração e a equipe multiprofissional, visando alcançar resultados satisfatórios. O gerenciamento em enfermagem é, portanto, um conjunto de ações sistematizadas em busca de um objetivo comum, no qual serão implementadas estratégias adequadas para resolução de problemas².

Considerando os atuais desafios enfrentados pelas organizações de saúde,

percebe-se que os modelos gerenciais tradicionais de gerenciamento corporativo, como os propostos por Taylor e Fayol (voltados para a produtividade e autoridade), não atendem, integralmente, as necessidades do setor, exigindo adoção de novos modelos que, não apenas direcionem a equipe a um objetivo, mas facilitem as condições para que respondam individualmente ao estímulo³. Nessa perspectiva, a gestão compartilhada é uma estratégia que pode ser utilizada, pois visa superar a hierarquia e promover atuação coletiva dos profissionais, estimular a coordenação e compartilhamento de saberes, consolidar as relações de trabalho e favorecer o desenvolvimento de condutas participativas⁴.

Na enfermagem, os processos de trabalho utilizam ferramentas gerenciais, supervisão e planejamento, para organização do trabalho, adotando instrumentos que auxiliem os colaboradores por meio de processos padronizados como: manuais, regimento interno, protocolos assistenciais, formulários, entre outros, que aumentam a eficiência dos resultados². A gestão por processos de trabalho é uma metodologia com abordagem sistemática, na qual o trabalho é executado através de seus processos, objetivando melhorias contínuas por meio da padronização das atividades. Da mesma forma, as práticas adequadas e delineamento de fluxo

dos processos, mediante manuais e protocolos, visa a cultura de segurança nas organizações, pois tendem a reduzir erros e danos, auxiliando na promoção do cuidado seguro⁵.

O objetivo do estudo foi elaborar um manual que promova a paridade das normas e rotinas entre os setores e auxilie na tomada de decisão dos enfermeiros gerentes em suas atividades, otimizando o processo de gestão, melhor organização, eficiência e economicidade.

MATERIAIS E MÉTODOS

Tipo de estudo

Trata-se de um estudo qualitativo, utilizando como abordagem para organização dos dados o discurso do sujeito coletivo (DSC). A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender e aprofundar experiências e opiniões a partir da perspectiva dos participantes em relação ao contexto, além de explorar as dimensões da singularidade humana, possibilitando a compreensão do fenômeno estudado⁶. Esta pesquisa faz parte de um projeto maior intitulado “Construção de Indicadores Assistenciais e gerenciais do Serviço de Enfermagem no Hospital Universitário do Oeste do Paraná – HUOP”, aprovado pelo comitê de ética em pesquisa sob CAAE nº 58636916.5.0000.0107 e parecer nº 3.323.244.

Participantes do estudo

Os sujeitos do estudo foram os enfermeiros gerenciais das unidades de assistência de enfermagem da instituição pesquisada, supervisores assistenciais dos setores e direção de enfermagem, colaboraram com as discussões, tendo em vista que coadjuvam ativamente os processos gerenciais. Como critério de inclusão foram convidados todos os enfermeiros que desenvolviam suas funções na gerência dos serviços de enfermagem, totalizando 14 participantes.

Local de estudo

O campo de estudo foi um Hospital de Ensino localizado no Oeste do Paraná, com capacidade para 298 leitos destinados a

pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), o qual atende uma população de aproximadamente 2 milhões de habitantes.

Critérios de inclusão:

Foram convidados todos os enfermeiros gerenciais das unidades de assistência de enfermagem, supervisores assistenciais e direção de enfermagem que ocupavam o cargo, no período da realização do estudo. Aceitaram participar 14 sujeitos.

Coleta de dados

A coleta de dados iniciou com entrevistas individuais com os enfermeiros gerentes, a partir de instrumento semiestruturado, construído pelos pesquisadores, contendo dados demográficos e três questões norteadoras 1) fale quais atividades você realizada enquanto gerente? 2) quais são as habilidades necessárias para a função gerencial na sua opinião e 3) quais os desafios que você enfrenta na função gerencial? Foram utilizadas gravações de áudio e anotações das informações coletadas, realizadas no período de junho a dezembro de 2021. Após as entrevistas, foram construídos os DSC e identificado as ideias centrais,

Análise de dados

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, interpretadas e categorizadas de acordo com o DSC, desenvolvido por Lefèvre e Lefèvre, no fim da década de 1990, possibilitou a visualização de um discurso-síntese elaborado com partes de discursos semelhantes por meio de organização e sistematização padronizada das informações colhidas durante a entrevista⁷.

De fato, quando se quer conhecer o pensamento de uma comunidade sobre um dado tema, é preciso realizar, inicialmente, uma pesquisa qualitativa já que, para serem acessados, os pensamentos, na qualidade de expressão da subjetividade humana, precisam passar, previamente, pela consciência humana⁸.

Uma vez que as entrevistas foram realizadas, a tabulação dos dados ocorreu da seguinte forma: primeiramente, todas as questões foram transcritas na íntegra e analisadas isoladamente, isto é, a questão um de todos os entrevistados, depois a questão dois de todos os entrevistados⁸.

Procedimentos éticos

Para operacionalização desta proposta de investigação, houve conformidade integral em relação às exigências éticas em pesquisas pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) sob CAEE 58636916.5.0000.0107, número do parecer: 3.323.244.

RESULTADOS

A identificação do problema de pesquisa se deu a partir da análise da maneira em que a Direção de Enfermagem de um Hospital de Ensino organizava as ações gerenciais dos enfermeiros dos setores. As atitudes impactavam na maneira desigual em realizar escalas, remanejamentos, contabilizar ausências, realizar advertências, entre outras. Apesar de existirem formulários comuns para grande parte das atividades a serem desenvolvidas pelos enfermeiros, as orientações por vezes se desencontravam devido a diferentes interpretações, personalidades e conduta individual de cada gerente. Essa forma dessemelhante de abordagem, muitas vezes causava conflitos entre equipes, ocasionando prejuízos à assistência ao paciente e maior dificuldade para organização do serviço.

Dessa forma, a participação dos enfermeiros que ocupam cargo de gerente na identificação e levantamento das dificuldades no processo gerencial foi muito importante para a estruturação dos processos e elaboração do manual visando estimular o protagonismo dos enfermeiros gerentes e seu comprometimento em cumprir as atividades definidas.

Considerando as respostas dos enfermeiros durante as entrevistas, na etapa de identificação das ideias centrais foi realizado

busca na literatura sobre os temas mais citados, além da leitura de documentos internos e externos sobre as especificidades das atividades desenvolvidas frequentemente pelos gerentes.

Quanto a **caracterização dos enfermeiros gerentes**, foram entrevistados 14 enfermeiros gerentes em exercício, com intuito de compreender sua rotina, facilidades e desafios na função. A média de idade dos gerentes foi de 37 anos, entre a faixa etária de 28 e 56 anos, 71,5% dos participantes do sexo feminino. A média de tempo na profissão foi de 11 anos, tendo o mais jovem 3 anos de experiência e o com mais tempo, 26 anos, caracterizando um grupo diverso de gerentes nesta organização.

Quanto a parte qualitativa da pesquisa quando perguntamos: 1) fale quais atividades você realizada enquanto gerente? Construímos dois DSC e quatro ideias centrais:

1º DSC

Minhas atividades enquanto gerente vão desde a organização do setor, educação continuada, realização de escalas, participação em reuniões, atuar na logística da gestão de materiais e resíduos, ter conhecimento técnico específico para atender as normativas necessárias, solucionar problemas e viabilizar para que os profissionais trabalhem da melhor forma, e ainda ser referência para equipe multiprofissional.

Ideias Centrais: Organização; Educação Continuada; Dimensionamento de pessoal; Comunicação efetiva.

2º DSC

Na minha opinião conhecer a dinâmica da unidade é fator facilitador à função. No entanto, vejo algumas dificuldades em desenvolver determinadas atividades por não possuir as competências gerenciais necessárias, tendo que desenvolvê-las sem preparo adequado para a função.

Ideias Centrais: Falta de conhecimento sobre as competências gerenciais

Quanto a questão dois: Quais são as habilidades necessárias para a função gerencial na sua opinião? Obtivemos dois DSC e seis ideias centrais:

1º DSC

São necessárias ao enfermeiro gerente estratégia e planejamento, conhecimento sobre a gestão de materiais e de recursos humanos, comunicação assertiva, gerência de conflitos, bom relacionamento interpessoal, liderança, trabalho em equipe, organização, empatia, entre outras.

Ideias Centrais: Planejamento; Gestão de Materiais e de Recursos Humanos; Comunicação; Gerência de Conflitos; Trabalho em Equipe.

Quanto a questão três: Quais os desafios você enfrenta na função gerencial, construímos um DSC e cinco ideias centrais:

2º DSC

Atualmente o maior desafio e a Rotatividade de profissionais na equipe, escala reduzida, a imprevisibilidade de alguns setores, equipe despreparada, o relacionamento interpessoal prejudicado, sobrecarga da equipe, estrutura física, pouco conhecimento no uso de ferramentas, insubordinação, dificuldade na articulação com outros setores.

Ideias Centrais: Rotatividade de Pessoal; Despreparo da Equipe; Sobrecarga de Trabalho; Desconhecimento de Ferramentas Gerenciais; Ausência de Articulação com outros Setores

DISCUSSÃO

Quanto aos sujeitos, outra pesquisa apresenta dados similares ao nosso estudo, com a predominância do sexo feminino, média de idade de 38 anos entre enfermeiros de uma instituição e tempo médio de atuação profissional de 12 anos⁹.

Estudo demonstra que a graduação por diversas vezes não proporciona ao enfermeiro

as competências e habilidades necessárias à função gerencial, não predispondo a este as técnicas indispensáveis, pois não se pode separar a competência assistencial da gerencial. Da mesma forma, afirma que enfermeiros recém-formados estão mais atualizados quanto ao conhecimento teórico, mas que as atitudes e habilidades são desenvolvidas na prática profissional¹⁰.

Da mesma forma, o planejamento é uma das habilidades mais importantes para o enfermeiro gerente, tendo em vista que permite o diagnóstico de situações considerando as necessidades e possibilidades da organização. É por meio do planejamento que se pode qualificar o trabalho, refletindo sobre planos de ação para intervir sobre um problema, tendo em vista que realizar ações com vista a resolutividade imediata dos problemas, sem o planejamento adequado, pode resultar em trabalho ineficaz, dispendendo mais recursos financeiros, humanos, físicos, entre outros. Também, por meio da monitorização e avaliação do processo é que se pode adequar o plano de ação ou até mesmo substituí-lo se necessário, a fim de atingir os objetivos¹¹.

Entende-se o planejamento como atividade fundamental do gerente, sendo o primeiro passo do processo administrativo, que se baseia em funções, determinação prévia e objetivos claros a alcançar. O planejamento fornece ao administrador meios de controle e orienta adequadamente o uso de recursos. Deve-se identificar, no momento do planejamento, pelo gerente, os objetivos de curto, de médio e de longo prazos, considerar as mudanças que devem ser efetuadas, para possibilitar a garantia de que os objetivos serão atingidos, bem como ter visão e criatividade¹².

O enfermeiro na sua função gerencial deve lançar mão de um conjunto de instrumentos técnicos próprios da gerência, como planejamento, dimensionamento de pessoal de Enfermagem, recrutamento e seleção de pessoal, educação permanente, supervisão, avaliação de desempenho entre outros. Necessita, também, de meios ou instrumentos como a força de trabalho, materiais, equipamentos e instalações, além de diferentes saberes administrativos¹³.

Reconhece-se, com esse entendimento, a importância do mesmo e a percepção de se

ampliar a eficácia do serviço de Enfermagem por meio da sua utilização. Salienta-se que o enfermeiro que se abstrai do planejamento deixa de possuir ferramentas e recursos para avaliar o próprio desempenho ou da equipe de Enfermagem, assim como dissocia o estabelecimento de critérios da avaliação das ações previstas com as que foram executadas, o que dificulta o (re) planejamento e a atuação com competência.

A Gestão de materiais e de Recursos Humanos, mencionado como uma das atividades frequentes para o enfermeiro gerente é a elaboração de escalas e o dimensionamento de profissionais, sendo imprescindível que seja realizada da maneira adequada, tendo em vista que o número inadequado de profissionais em um plantão compromete diretamente a qualidade da assistência, pois a sobrecarga dos profissionais pode gerar sofrimento físico e psíquico, favorecendo a ocorrência de erros e elevando as taxas de absenteísmo¹⁴.

Além disso, as burocracias inerentes à função, como a gestão de materiais, produzem impacto direto na qualidade da assistência, tendo em vista que uma gestão adequada destes insumos gera motivação da equipe e propicia um cuidado seguro¹⁵. Dessa maneira, evidencia a importância das ações do enfermeiro gerente em uma instituição, e de como o planejamento e padronização das atividades, de modo a reduzir falhas deve ser priorizado.

A Comunicação e Gerência de Conflitos também aparece nos DSC como uma habilidade necessária do gerente¹⁶, apresenta a necessidade de o enfermeiro gerente utilizar a comunicação de forma assertiva, de modo a ser um influenciador às mudanças necessárias, articulando as relações multiprofissionais pelo mesmo objetivo, de modo a também gerir os conflitos, sendo um elemento pacificador. Também aponta que as burocracias inerentes à função, como a gestão de materiais, geram impacto direto na qualidade da assistência, tendo em vista uma gestão adequada destes insumos gera motivação da equipe e propicia um cuidado seguro.

Conflitos são inerentes às interações humanas, e podem ser benéficos ou negativos,

conforme são administrados. Assim, pode ocorrer melhor compreensão das tarefas a partir de uma discussão coletiva, ou causar problemas mentais e físicos aos envolvidos. No âmbito da equipe de enfermagem, conflitos podem interferir na qualidade do cuidado ao paciente, e a gestão destes é prática frequente para o enfermeiro. A não adesão à padronização institucional é potencial causa de conflito entre equipes. O uso de protocolos é um fator favorável para a gestão benéfica, tendo em vista que apresenta as melhores evidências científicas para basear as ações¹⁷. Partindo desse pressuposto, a reflexão dos procedimentos e ações adotados pelos enfermeiros gerentes, que frequentemente causam conflitos, é elemento relevante para resolução de problemas e justifica a elaboração de um manual adjutório.

Corroborando com nosso estudo o qual demonstra que os maiores desafios para o enfermeiro gerente são as questões relativas à sua formação, resolução de conflitos e trabalho em equipe¹⁰. É necessário que o enfermeiro gerente desenvolva planos de ação que compreendam as razões que motivam os conflitos e reconheçam as singularidades de sua unidade e dos seus liderados¹⁸.

Os maiores desafios para o enfermeiro gerente são as questões relativas à sua formação, resolução de conflitos e trabalho em equipe¹⁰. O conhecimento técnico específico melhora a capacidade crítica e reflexiva das situações, de análise, de implementação de ações e práticas assertivas e facilita a tomada de decisão, sendo habilidade fundamental, tendo em vista o papel articulador e influenciador do enfermeiro gerente¹¹. Assim, o enfermeiro necessita de informações atualizadas e completas para realizar o planejamento e tomar decisões que objetive propiciar o melhor ambiente de trabalho para sua equipe e, conseqüentemente, o melhor cuidado ao cliente.

A liderança do enfermeiro gerente é fundamental para o alcance de metas, pois é agente motivador e influenciador de mudanças. Aliado a isso, ambientes com infraestrutura adequada e protocolos bem definidos, favorecem a articulação para a prática estimulante às demandas institucionais, assim como proporcionam maior satisfação

profissional¹⁹. Por consequência, estudos demonstram que o relacionamento interpessoal prejudicado, sobrecarga de trabalho e interferências de outras autoridades hierárquicas, promovem o desgaste das relações entre liderança e liderados, dificultando a corresponsabilização dos membros da equipe²⁰.

Quanto à rotatividade de pessoal, a maioria dos hospitais públicos brasileiros sofre com déficit no número de profissionais de enfermagem em relação ao número de leitos ofertados à população, com sobrecarga de trabalho pelas condições precárias do ambiente, com a falta de protocolos de segurança e com os baixos salários, levando ao aumento da probabilidade de erros e de impactos na vida do cliente e, certamente, dos profissionais²¹. Os desafios relacionados a implantação e execução do protocolo de cirurgia segura perpassam pela adesão dos profissionais ao protocolo, à comunicação na equipe e à rotatividade de profissionais, especialmente da equipe de enfermagem²².

Despreparo da Equipe na gestão compartilhada, no qual o líder partilha as decisões com a equipe, a relação entre supervisores e supervisionados ocorre de maneira horizontal e democrática, proporcionando consensos que objetivam melhorar a qualidade de atenção, resolução de problemas e desenvolvimento organizacional, apesar das opiniões divergentes entre os participantes⁴. Envolver os participantes no processo decisório melhora o relacionamento interpessoal e aumenta a valorização da equipe, obtendo mudanças atitudinais e maior resolutividade²⁰. Portanto, o incentivo à participação dos supervisionados no processo de elaboração do manual foi imprescindível para a implementação de sucesso nessa instituição.

A partir das entrevistas e identificação das necessidades, habilidades e desafios relatados pelos coordenadores por meio dos Discurso do Sujeito Coletivo, bem como, o conhecimento das normativas, protocolos e legislações, elaboramos em conjunto com a Direção de Enfermagem o manual do coordenador.

O conhecimento técnico específico melhora a capacidade crítica e reflexiva das

situações, de análise, de implementação de ações e práticas assertivas e facilita a tomada de decisão, sendo habilidade fundamental, tendo em vista o papel articulador e influenciador do enfermeiro gerente. Dessa maneira, o enfermeiro necessita informações atualizadas e completas para realizar o planejamento e tomada de decisão de maneira que objetive propiciar o melhor ambiente de trabalho para sua equipe e conseqüentemente, o melhor cuidado ao cliente¹¹.

Assim, conhecer o que pensam os coordenadores de enfermagem sobre sua função gerencial, bem como, seus anseios, potencialidade e desafios, foi elaborado o Manual do Coordenador, sendo acrescentados tópicos pontuados pelos enfermeiros identificados nos DSC, e com aval da Direção de Enfermagem.

Os protocolos e manuais são importantes, pois, detalham o processo e seus desdobramentos, de modo que todos entendam e possam aplicá-lo. A confecção deste material ocorre a partir de definições dos padrões a serem seguidos, permitindo a revisão das atividades desenvolvidas, sendo um processo de aprendizado para os participantes. Essa construção busca gerar benefício aos clientes e contribuir com a instituição e não ser apenas um instrumento burocrático²³. A partir dessa estratégia, percebemos que gestão por processos de trabalho é baseada em ações padronizadas, claras, coesas e equivalentes para todos os envolvidos.

O produto desta pesquisa foi, portanto, um manual para os enfermeiros gerentes que conta com 57 páginas, composto pelos grandes tópicos: Introdução, Escalas de Trabalho, Trocas de Plantão, Compensações, Hora Extra, Troca de Horário/Setor, Falta de Registro, Ficha Funcional, Memorandos, Férias, Licença Especial/Prêmio, Licença Capacitação, Licenças Médicas, Planilha de Gerenciamento das Unidades, Relatório Situacional. Além disso, possui fluxogramas, apêndices e anexos para melhor entendimento sobre o tema.

As entrevistas, o cuidado em identificar as ideias centrais extraídas dos DSC, a partir das falas dos participantes da pesquisa possibilitou ao pesquisador conhecer o que

pensam os enfermeiros gerentes sobre seu fazer como gerentes de unidades assistenciais.

Na gestão por processos, a implementação de sucesso ocorre quando atinge os objetivos de acordo com o plano de melhoria. Ou seja, quando há definição do processo de tomada de decisão, funções e responsabilidades relacionadas ao processo bem definidos, pessoas colaborativas e com habilidades desenvolvidas, além de valores e comportamentos que validem esse novo modelo²⁴. Dessa forma, a pesquisa atingiu o objetivo proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O manual de normas e rotinas adjutório aos enfermeiros gerenciais foi elaborado e implantado a partir de pesquisas, revisão bibliográfica, e principalmente das falas dos sujeitos participantes da pesquisa, sendo possível identificar em qual habilidade os gerentes precisavam organizar seu fazer. Espera-se que essa pesquisa propague conhecimento, auxilie os gerentes em suas tomadas de decisão e facilite o desenvolvimento de suas funções gerenciais e orientações aos profissionais, impactando diretamente no cuidado ao paciente. Além disso, que incentive à criação de outros manuais institucionais que promovam a sistematização das ações e o constante aprimoramento da equipe.

Limitações do estudo foi a rotatividade e a substituição de enfermeiros gerentes durante o desenvolvimento das ações, deste estudo. Quanto as contribuições do estudo para a prática, vale destacar a importância do instrumento sistemático elaborado, visto que transmite as orientações para o desenvolvimento das ações gerenciais, promovendo paridade entre os setores, proporcionando segurança para o desenvolvimento das atividades, reduzindo equívocos, minimizando o desperdício de material e de energia e melhorando a qualidade do cuidado ao paciente.

REFERÊNCIAS

1. Carlos L, Júnior L. Políticas, epidemiologia e práxis no Sistema Único de Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*. 2020;36(11).
2. Santos GL, Santana RF, Sousa AR, Valadares GV. Sistematização da assistência de enfermagem: compreensão à luz de seus pilares e elementos constituintes. *Enfermagem em Foco*. 2021;12(1):168-73.
3. Jorge MSB, Freitas CHA, Nóbrega MFB, Queiroz MVO. Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2007 Feb;60(1):81-6.
4. Penedo RM, Gonçalo CS, Queluz DP. Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto de Saúde da Família. *Interface (Botucatu)*. 2019; 23:e170451
5. Melo CP, Abi Rached CD. Cuidados de enfermagem e segurança do paciente: reflexão sobre o tema e suas dimensões no ambiente de unidade de terapia intensiva. *International Journal of Health Management Review*. 2018 Maio; 4(2).
6. Salvador PTC, Alves KYA, Rodrigues CCFM, Oliveira LV. Online data collection strategies used in qualitative research of the health field: a scoping review. *Rev Gaúcha Enferm*. 2020;41:e20190297.
7. Figueiredo MZA, Chiari, BM, Goulart BNG.. Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualiquantitativa. *Distúrbios da Comunicação*, 2013 25(1).
8. Lefèvre F, Lefèvre AMC. O Discurso do Sujeito Coletivo: um nov enfoque em pesquisa qualitativa, desdobramentos. 2023. Editora EDUCS. USP, São Paulo.
9. Rabelo SK, Lima SBS, Santos JLG, Costa VZ, Reisdorfer E, Santos TM, et al. Nurses work process in an emergency hospital service. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(5): e20180923.
10. Ferreira VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LDP.

- Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 2019 Dez; 43(n. Especial 6):22-35.
11. Fernandes JC, Cordeiro BC, Rezende AC, Freitas DS. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. *Saúde em Debate*. 2019; 43(spe6):22–35.
12. Marquis BL, Huston CJ. *Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação*. 8a ed. Porto Alegre: Artmed; 2015.
13. Felli V, Peduzzi MO. Trabalho gerencial em enfermagem. In: Lima AFC, Prado C, Tronchin DMR, Fugulin FMT, Freitas GF, Peres HHC. *Gerenciamento em enfermagem*. 3a ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2016. p. 1- 13.
14. Girardi C, Feldhaus C, Oliveira JLC, Schran L S, Luz MP, Tonini NS, et al. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em pronto-socorro hospitalar. *Revista de Administração em Saúde*. 2018; Abr./Jun.; 18(71).
15. Silva BF, Rocio A, Esteves SS, Pavani SAL. Gestão do enfermeiro em hospital pediátrico de nível terciário pela perspectiva multiprofissional: revisão narrativa. *Revista de Administração em Saúde*. 2021 Maio 29;21(83).
16. Castro AB. *Reestruturação Industrial Brasileira nos anos 90*. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2021.
17. Sbordoni EC, Madaloni PN, Oliveria GS, Fogliano RRF, Neves VR, Balsanelli AP. Strategies used by nurses for conflict mediation. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(suppl 5): e20190894.
18. Osugui DM, et al. Negociação de conflitos como competência do enfermeiro. *Rev baiana enferm*. 2020; 34:e36035, [online], [acesso em 2021 Dez 05]. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/36035/21593>.
19. Carlos AMM, Kuiava IB, Nogueira MM, Menegon FHA, Andrade SR, Santos JLG. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. *Enfermagem em Foco*. 2020 Maio 25;10(6).
20. Conz CA, Aguiar RS, Reis HH, Jesus MCP, Mira VL, Merighi MAB. Atuação de Enfermeiros Líderes de Unidade de Terapia Intensiva: Abordagem Compreensiva. *Enfermagem em Foco*. 2019; 10(4):41-46.
21. Souza EA, Teixeira CF, Souza MKB. Análise da produção científica nacional sobre o trabalho da enfermeira (1988-2014) Analysis of the national scientific production on the work of nurses (1988-2014). *Saúde em Debate*. Rio de Janeiro, 2017 abr.jun.; 41(113):630-646.
22. Panzetti TMN, Silva JMLins, Vasconcelos LA, Araújo MAG, Oliveira VMLP, Castilho FNF et al. Adesão da equipe de enfermagem ao protocolo de cirurgia segura. *Revista Eletrônica Acervo Saúde/Electronic Journal Collection Health*. REAS/EJCH. 2020; 12(2):e2519. [online] [Acesso em 2021 dez 05]. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/2519/1346>
23. Burmester H. *Gestão da Qualidade Hospitalar*, 1a ed, Editora Saraiva, São Paulo; 2013.
24. Paz BC, Bermejo PHS, Silva SAM. Gestão de processos como ferramenta para o aprimoramento da gestão pública, Ena Jus [online] 2020. [acesso em 2021 Nov 14] Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2020/sessao-06/2-gesta-o-de-processos-como-ferramenta-para-o-aprimoramento-da-gesta-o-pu-blica.pdf>.

Recebido em: 19.07.2023
Aprovado em: 15.08.2023