
GERÊNCIA / CONSULTORIA DE ENFERMAGEM: UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA

“Seja a Mudança
que você quer ver no mundo.”

Gandhi

Jane Isabel Biehl¹

RESUMO: Este trabalho é um relato de experiência da prática em Gerenciamento de Enfermagem, realizada na Clínica São Vicente. Trata-se de uma ação conjunta desenvolvida por um enfermeiro gerente / consultor e a equipe de enfermagem do Hospital. Objetivou-se instrumentalizar os enfermeiros visando à transformação do paradigma gerencial, do modelo burocrático e verticalizado para uma nova postura, mais participativa e flexível. Dentre os resultados obtidos, destacamos a criação da Comissão de Coordenação e o desenvolvimento de comitês com soluções inéditas para a equipe de saúde do hospital. Conclui-se que as atribuições da gerência de enfermagem exigem elevado nível de conhecimento, habilidades pessoais e profissionais de liderança, autoconfiança e convicção própria do novo modelo que enfermeiros gerentes, enfermeiros coordenadores e enfermeiros líderes poderão exercer dentro dos serviços de saúde. Há um novo caminho que pode ser percorrido pela enfermagem, solidificando este diferencial em nosso meio, valorizando e criando novas perspectivas de um trabalho coletivo para os Enfermeiros com foco na construção da excelência – um cuidado seguro.

Descritores: Enfermagem; Liderança; Consultoria; Gerenciamento.

¹Mestre em Enfermagem. Enfermeira, Professora e Consultora em Gerenciamento dos Serviços de Enfermagem. Atuou no Núcleo de Gestão Estratégica do Ministério da Saúde – Brasil. Gerente de Enfermagem Clínica São Vicente – Rio de Janeiro

GERÊNCIA / CONSULTORIA DE ENFERMAGEM: CENÁRIO INTERNACIONAL

O avanço na prática da enfermagem é um fenômeno internacional e inclui uma variedade de novos papéis, dentre eles está o papel do enfermeiro gerente / consultor [1]. A revisão da literatura mostra evidências da atuação de enfermeiros consultores desde 1999 [2]. Esses postos de trabalho vêm sendo ocupados por enfermeiros com ampla experiência da prática de enfermagem, liderança, capacidade para treinamento e desenvolvimento de pessoas e serviços, pesquisas e avaliações. Alinhado aos avanços da enfermagem, o papel do enfermeiro gerente / consultor está inserido na modernização e na excelência dos serviços prestados aos pacientes [3].

Os estudos mostram que enfermeiros expertises são consultores nos serviços de cuidados intensivos [4], [5], serviços de emergência [2], serviços de saúde mental [6], serviços de reumatologia [7] e outras áreas [1], [8]. Essas evidências mostram o crescimento e desenvolvimento seguro de uma nova área de trabalho para a enfermagem. Esses novos postos de trabalho também podem ser vistos como um caminho para a profissionalização e a autonomia da enfermagem.

CONCEITUANDO O GERENCIAMENTO / CONSULTORIA DE ENFERMAGEM

A prática do enfermeiro gerente / consultor exige domínio e interação de quatro elementos considerados chave no desenvolvimento desse papel [9]:

- a) Excelente conhecimento prático na sua especialidade, além de práticas inovadoras.
- b) Liderança transformacional – desenvolvimento de uma visão compartilhada; inspiração e comunicação; atenção focada nas ideias chave; ouvidor ativo e provedor de feedback; valorização dos indivíduos focando as necessidades individuais e encorajando as responsabilidades pessoais; estímulo das capacidades intelectuais para descobertas e pesquisa; equilíbrio entre atitudes e palavras (entre discurso e atitudes/ações),

estabelecendo confiança e respeito; habilidade para criar oportunidades e minimizar riscos, nutrindo as colaborações e modelando o caminho.

c) Educação, treinamento e desenvolvimento – provendo oportunidades de desenvolvimento para a equipe; novos conhecimentos e habilidades; facilitando a manutenção de ambientes de aprendizado.

d) Desenvolvimento de serviços, pesquisa e avaliação – estabelecimento de uma cultura de pesquisa; revisão crítica de artigos em grupo, explorando as implicações da prática de pesquisa no cotidiano; utilização de protocolos para a prática e a pesquisa atualizados; desenvolvimento de unidades de educação e pesquisa.

Ainda, segundo Redfem, o enfermeiro gerente / consultor de posse dos quatro elementos chave é capaz de estimular a equipe, visando o gerenciamento com foco em melhores resultados [9]. Essa é uma atividade complexa que exige dos profissionais competências no desenvolvimento de estratégias adequadas às atuais tendências administrativas contemporâneas [10]. Nesse sentido, no atual cenário de mudanças de paradigmas e inovações tecnológicas, devemos situar as novas perspectivas da enfermagem e como consequência o trabalho gerencial.

No contexto dessa discussão pretende-se apresentar a nossa experiência de prática de gerenciamento / consultoria do Serviço de Enfermagem, que visa, fundamentalmente, a oportunizar a criatividade e inovação na organização de saúde, e aprimorar novas alternativas na implementação de competências significativas, isto é, conhecimento, habilidades, atitudes e relações. Desta forma, os trabalhadores na área da enfermagem, como sujeitos sociais, envolvidos nessa experiência têm a possibilidade de participar de ações e tomadas de decisões com responsabilidade e ética, solidários a uma assistência de excelência no cuidado ao paciente e ao desenvolvimento científico [11].

O objetivo geral da gerência / consultoria do Serviço de Enfermagem consiste em instrumentalizar os enfermeiros, visando à transformação do paradigma gerencial, do modelo burocrático e verticalizado para uma nova postura, mais participativa e flexível. Vale também salientar que no desenvolvimento deste trabalho, cujo relato se faz a seguir, uma ação conjunta foi desenvolvida pelo enfermeiro gerente / consultor e a equipe de enfermagem de nosso Hospital, cenário da experiência, objetivando preparar a equipe de enfermagem para estruturar de forma proativa as suas demandas.

DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA

A experiência na Clínica São Vicente, teve início no mês de fevereiro de 2010. Após a conclusão do planejamento organizacional do Serviço de Enfermagem, a Gerente de Enfermagem encaminhou junto à diretoria, um plano de ações efetivas que desencadearam no processo de um novo gerenciamento do serviço de enfermagem. Ao perceber a nítida esperança e vontade de inovar, por parte dos profissionais da equipe de enfermagem que permaneciam ávidos por mudança, definimos como propósito da equipe a construção de uma “Enfermagem de Excelência” onde o Cliente é o foco do processo assistencial, uma Enfermagem com Qualidade e Segurança.

No aspecto **estrutura** de trabalho, definiu-se o redimensionamento do quadro dos profissionais de enfermagem, de acordo com a Resolução COFEN 293 de 2004. Foi realizada a realocação dos enfermeiros, objetivando atender as complexidades dos setores assistenciais, reduzindo de 05 coordenadoras de unidade para 03 coordenadoras, 01 para Centro Cirúrgico, 01 para Unidades de Internação e 01 para CTIs, Unidade Coronária Intensiva - UCI e Emergência). Decidiu-se implementar a função de Enfermeira Líder (08h diárias) para todos os setores assistenciais, integrando as 04 quatro equipes de enfermagem, sendo 02 equipes dia e noite par e 02 equipes dia e noite impar.

Focados em descentralizar as decisões e liderar ações resolutivas nos processos de trabalho, iniciou-se a sistemática de reuniões semanais com a **Comissão Coordenadora do Serviço de Enfermagem**, a qual é composta pela Gerente do Serviço de Enfermagem e as seguintes Coordenadoras: Educação Permanente; Unidades de Internação; Centro Cirúrgico e Áreas fechadas (CTIs, UCI, Emergência), com objetivos de revisar e aplicar o Regimento do Serviço de Enfermagem; Implementar o Planejamento Tático emergente do Planejamento Estratégico Institucional; Adequar sistematicamente o dimensionamento quantiquantitativo de Pessoal do Serviço de Enfermagem e Sistematizar a avaliação e aprimoramento do desempenho (Disciplina Positiva - planejamento interativo da mudança de conduta comportamental).

Aprimorou-se a **Comissão de Educação Permanente** ampliando com mais uma enfermeira líder para dar sustentação às demandas de capacitar a equipe de Enfermagem nos Padrões Mínimos para a Prática Assistencial e na elaboração da Matriz Setorial/desenvolvimento, garantindo a segurança no atendimento ao paciente.

Identificamos nos enfermeiros líderes o perfil adequado para constituírem a **Comissão do desenvolvimento científico** da equipe de enfermagem, através da realização de encontros semanais, onde se tem trabalhado o aprimoramento científico para o desenvolvimento e elaboração de trabalhos, participação em eventos, promoções de jornadas, seminários, revisão e implantação de Rotinas e Instruções de Trabalho – ITs, bem como, a organização da Comissão de Gerenciamento de Risco, integrado ao Núcleo de Gerenciamento da Qualidade – NGQ - e seus indicadores.

Revisamos o Regimento do Serviço de Enfermagem, complementando-o com ações inovadoras no que diz respeito ao desenvolvimento de uma liderança transformadora e implantou-se junto à equipe de Enfermagem, a Metodologia do Profissional de Referência

– PR - embasado na Metodologia do Primary Nursing – Marie Manthey 1980. Da mesma forma, implementou-se a Metodologia de Solução de Problemas como uma estratégia para correção das inconformidades na assistência de enfermagem, através da análise de causa raiz - RCA - na área assistencial. Salientam-se os inúmeros treinamentos para utilização da prescrição eletrônica que compõe o Sistema Informatizado do Prontuário do Paciente – MV. A equipe de Enfermagem tem consolidado a prática da Sistematização da Assistência - SAE: segundo a Resolução COFEN 358 de 2009 subsidiando o sistema EPIMED e ao sistema Nursing Activitie Score - NAS e atendendo a Lei do Exercício Profissional de Enfermagem Nº 7.498, o Decreto Nº 94.406 de 08 de junho de 1987 e o Código de Ética, respaldado na Resolução COFEN 311 de 2007, permitindo a organização das ações de enfermagem de maneira integrada e inter-relacionadas.

Em dezembro de 2010 apresentamos para diretoria o planejamento tático setorial das unidades assistenciais, contemplando as Unidades de Internação, Centro Cirúrgico e Setores Críticos como: UTIs, Unidade Cardiológica Intensiva – UCI - e Emergência. Este descreve a estrutura física, materiais e equipamentos e funcionalidade de cada setor acima citado; principais fluxos e processos, indicadores como monitoramento dos resultados assistenciais, bem como, os relativos ao índice de Absenteísmo, Turnover, aplicação da avaliação e aprimoramento do desenvolvimento e o relatório das visitas técnicas elaborados pelos integrantes da Comissão de Educação Permanente em Saúde (EPS).

O processo de gestão do serviço de enfermagem foi desencadeado a partir do vínculo estabelecido com os profissionais enfermeiros coordenadores e demais enfermeiros líderes, sendo este, somente possível, pelo consentimento e apoio da direção médica e administrativa da Instituição. O enfermeiro gerente / consultor vem garantindo o sucesso e a operacionalização da gestão dos resultados da assistência de enfermagem subsidiado por três requisitos necessários: a prática de valores éticos, o gerenciamento não verticalizado e

autoridade de conhecimento atribuída ao cargo. Durante as atividades de trabalho são firmados compromissos para o desenvolvimento das mudanças necessárias, visando à concretização conjunta das ações propositivas. Para tal, tem sido desenvolvida uma série de seminários e oficinas de capacitação para equipe de Enfermagem, incluindo os enfermeiros coordenadores, supervisores noturnos, enfermeiros líderes e estes para suas equipes assistenciais. Elencamos a seguir alguns dos tópicos trabalhados até o presente momento: Liderança e Empreendedorismo na Enfermagem; Sistemas de Comunicação nas Organizações Hospitalares; Questões Éticas do Cotidiano da Enfermagem; Registros de Enfermagem; Avaliação do Desenvolvimento da Equipe de Enfermagem; Liderança na prática Assistencial para 100% da equipe de enfermeiros assistenciais.

RESULTADOS

A partir do dimensionamento de pessoal segundo a Resolução COFEN 293 de 2004, foi realizada a readequação do quadro de profissionais de enfermagem nas suas unidades de trabalho. Múltiplas capacitações foram realizadas com o apoio dos enfermeiros coordenadores e enfermeiros líderes ao longo de 2010, incluindo a “Avaliação de Desenvolvimento” (AD), com o objetivo de fazer deste processo, um método eficaz para a tomada de consciência das necessidades de melhoria junto às equipes assistenciais, implementando constantes capacitações na educação dos Técnicos e Enfermeiros. Antes da implantação do projeto, os Enfermeiros assistenciais receberam capacitação específica no conteúdo em Avaliação de Desenvolvimento - AD, organizado e ministrado por Enfermeiros Coordenadores os quais foram previamente capacitados pela Gerente do Serviço de Enfermagem. O processo de gerenciamento também fomentou o contínuo desenvolvimento da Padronização de Rotinas Técnicas e Administrativas do Serviço de Enfermagem.

A organização de instrumentos apoiadores, composto pelo Regimento Interno do Serviço de Enfermagem, o Código de Ética, a Padronização de Medicamentos, auxiliou na qualificação da assistência prestada aos pacientes, através de oficinas realizadas pelos enfermeiros líderes com suas equipes.

A prática de “estudos de caso” quinzenais tem oportunizado a equipe interdisciplinar exercitar seus questionamentos e elucidar suas dúvidas através de atitudes participativas e inovadoras, como têm sido os estudos de RCA, bem como ensaios nos estudos de *tracer*. Estas experiências nos aproximam e minimizam as diferenças e vêm encorajando a equipe interdisciplinar para o desenvolvimento de projetos. Por exemplo: no setor de Emergência, o projeto intitulado “Pré-atendimento” vem transformando a realidade de demora, reclamações e desorganização do fluxo em um processo de trabalho mais organizado, focado em resultados eficazes no atendimento ao pacientes que procuram o serviço de emergência. Todas as ações de atendimento estão sendo organizadas a partir de fluxogramas e imediatamente implementadas pelos profissionais da equipe multidisciplinar que atuam no serviço de emergência do hospital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gerenciamento / Consultoria do Serviço de Enfermagem permitiu, dentre outras questões, a criação de Comissões oportunizando a valorização da equipe de enfermeiros criando um espaço para o gerenciamento compartilhado. Os enfermeiros, ao participarem do processo de tomada de decisão, elevam seu poder criativo e resolutivo nas questões problematizadoras de seu cotidiano, oportunizando o alcance de melhores resultados. Segundo Silva, equipes altamente eficazes que participam da tomada de decisão têm um claro senso de propósito e seus membros se comunicam abertamente entre si, operando melhor, num clima de confiança e respeito mútuo [10]. Estudos recentes sobre gerenciamento em

enfermagem salientam a necessidade de transformação do paradigma gerencial, valorizando o ser humano nas dimensões de ser um Ser participativo, flexível e de relação, com objetivos de produzir mudanças visando o alcance de melhorias e soluções [11].

O papel da enfermeira gerente / consultora dotada dos quatro elementos considerados chave no processo de consultoria foi fundamental e garantiu o sucesso dessa atividade, considerada uma inovação em nosso meio. Acredita-se que o Gerenciamento do Serviço de Enfermagem efetivou-se a partir da capacidade de se relacionar, de uma relação dialógica, da postura intencional e autêntica desenvolvida nos seminários e capacitações. Essas atividades oportunizaram a interação de vivências de todos os profissionais participantes, fator básico à abertura para a reconstrução do relacionamento interativo, visando atingir as metas institucionais pré-estabelecidas. O enfermeiro gerente não produz a mágica da transformação, mas oferece ferramentas que vão desde um programa de capacitação inicial, diagnóstico de necessidades de qualificação até que os profissionais possam aprender a importância de uma nova prática gerencial. Não obstante, os sujeitos envolvidos estavam abertos a mudanças, estes demonstraram suas inquietudes no alcance de melhores práticas, em muito favoreceu este processo.

A experiência demonstra que mudanças são possíveis. Denota-se que ações inovadoras, participativas e de credibilidade junto às lideranças das diferentes equipes de enfermagem, elevam a satisfação de suas práticas. Isto nos possibilita pensar que há um novo caminho que pode ser percorrido pela enfermagem, solidificando a consultoria em nosso meio, valorizando e criando novas perspectivas de trabalho para os Enfermeiros.

A gerência / consultoria do serviço de enfermagem descortina oportunidades para o autoconhecimento do profissional através da reflexão sobre suas atitudes e de sua postura frente às adversidades naturais das funções que exerce. Foram solucionadas várias situações de inconformidades, muitas vezes decorrentes de ruídos na comunicação, de número

insuficiente de profissionais de enfermagem, de estrutura física ou tecnológica inadequada, de falta de conhecimento da legislação e, acima de tudo, no exercício prático para uma tomada de decisão consciente e ética, corroborando para escolhas assertivas.

Acreditamos que o desenvolvimento de nossas equipes assistenciais reduz cada vez mais, os riscos em que nossos pacientes estão expostos. Com a utilização de ferramentas, como mapeamento de competências e avaliação do desenvolvimento individual, fundamentamos os planos de ação para mudança comportamental, garantindo equipes mais motivadas e integradas com foco no trabalho auto-sustentável para melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- [1] Stephen A. Leadership across boundaries: a qualitative study of the nurse consultant role in English primary care. *J Nurs Manag.* 2007 Oct;15(7):703-10.
- [2] Charters S, Knight S, Currie J, Davies-Gray M, Ainsworth-Smith M, Smith S, et al. Learning from the past to inform the future--a survey of consultant nurses in emergency care. *Accid Emerg Nurs.* 2005 Jul;13(3):186-93.
- [3] Dawson D, Coombs M. The current role of the consultant nurse in critical care: consolidation or consternation? *Intensive Crit Care Nurs.* 2008 Jun;24(3):187-96.
- [4] Dawson D, McEwen A. Critical care without walls: The role of the nurse consultant in critical care. *Intensive Crit Care Nurs.* 2005 Dec;21(6):334-43.
- [5] Haines C. The establishment of a nurse consultant role in paediatric intensive care: a reflective analysis. *Nurs Crit Care.* 2002 Mar-Apr;7(2):73-83.
- [6] McDougall T. Child and adolescent mental health services in the UK: nurse consultants. *J Child Adolesc Psychiatr Nurs.* 2005 Apr-Jun;18(2):79-83.
- [7] Ryan S, Browne A, Home D, Wild A, Hennell S, Homer D. Benchmarking the nurse consultant role in rheumatology. *Nurs Stand.* 2006 Apr 26-May 2;20(33):52-7.
- [8] Price S. Who wants to be a consultant midwife? *RCM Midwives.* 2006 Jan;9(1):28-9.
- [9] Redfern S. Examining the effectiveness of the nurse consultant role. *Nursing times.* 2006 Jan 24-30;102(4):23-4.
- [10] Silva, Lenilson N. Líder Sábio: Novo perfil de liderança do Terceiro Milênio. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. record 2003.
- [11] Jorge MS, de Freitas CH, Nobrega MF, Queiroz MV. [Management in nursing: a critical view about the knowledge produced in Brazilian journals (2000-2004)]. *Revista brasileira de enfermagem.* 2007 Jan-Feb;60(1):81-6.
- [12] Manley K. A conceptual framework for advanced practice: an action research project operationalizing an advanced practitioner/consultant nurse role. *Journal of clinical nursing.* 1997 May;6(3):179-90.