



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

FORMAÇÃO PARA A LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO DOS ENFERMEIROS

Relação com o mercado de trabalho

- Schilling da Cunha, Ana Zoé
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC
Departamento de Enfermagem e Odontologia
Av Independência, 2293 – 96820110 – Santa Cruz do Sul – RS – BR
anazoe@unisc.br

- Gabe, Júlia Thaís
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC
Departamento de Enfermagem e Odontologia
Av Independência, 2293 – 96820110 – Santa Cruz do Sul – RS – BR
juliathaisgabe@gmail.com

1. **RESUMO:** Identificar o conhecimento adquirido pelos enfermeiros formados pela UNISC quanto às competências de Liderança e Tomada de Decisão. Pesquisa de caráter qualitativo analisada pelo método de Análise de Conteúdo. Foram entrevistados oito enfermeiros e três empregadores atuantes em instituições de saúde. Os resultados evidenciaram lacunas no conhecimento e deficiências durante a graduação, sendo necessária adequação das disciplinas gerenciais com ênfase nestas competências.
2. **ABSTRACT:** Identify knowledge acquired by nurses from UNISC graduated regarding leadership skills and decision making. Research of qualitative character by Content Analysis method. Were interviewed eight nurses and three employers in health institutions operating. Results showed gaps in knowledge and deficiencies during graduation, requiring managerial disciplines adequacy with emphasis on these skills.
3. **PALAVRAS-CHAVE:** Ensino; Competências; Enfermagem / **KEYWORDS:** Teaching; Competencies; Nursing



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

4. DESENVOLVIMENTO:

a) Objetivos:

Constatar junto aos enfermeiros formados pela UNISC os pontos favoráveis e particularidades curriculares identificados na sua formação que facilitaram ou dificultaram a aquisição de competências para a liderança e tomada de decisão; Identificar a opinião dos empregadores quanto à atuação destes profissionais em relação às competências e responsabilidades de liderança.

b) Descrição do trabalho:

No Brasil, a partir da década de 40 aumenta o interesse pelas atividades desempenhadas pela enfermeira-chefe e pela formação desta profissional, cuja principal preocupação era o atendimento da necessidade de preparação para o exercício gerencial. A enfermeira era tida como um elemento líder, ou pelo menos, o desejo de que ela viesse a ser líder. Contudo, esta liderança era vista como algo dado, indiscutível, nato, o que se sabe, na verdade, nem todas conseguiam. O anseio era, então, de incrementar as fileiras de enfermeiras chefes que viessem a construir uma profissão sólida e valorizada, construção esta por elas "liderada" (ROZENDO; GOMES, 1998).

A formação do enfermeiro deve dotar o profissional para atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente. Tanto a liderança quanto a tomada de decisão se fazem necessárias em todos os tipos de organização humana (BRASIL, 2001). Na enfermagem não poderia ser diferente, por ser uma profissão que requer conhecimentos, habilidades e competência em todos os aspectos, sejam eles práticos ou administrativos. As organizações vêm enfrentando atualmente inúmeras fontes de competição e precisam de estruturas organizacionais flexíveis, sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças. No cenário da enfermagem, sabe-se que é de competência do enfermeiro a gestão dos serviços para o desenvolvimento dos cuidados aos pacientes, como também são de sua responsabilidade as atividades



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

administrativas, educativas e de pesquisa, tendo em vista o aprimoramento da prática profissional. Entretanto, observa-se que o enfermeiro tende a desenvolver uma gerência mais voltada para as necessidades dos serviços, reproduzindo o que é preconizado pela organização e por outros profissionais, principalmente a equipe médica. Esta forma de gerenciar acaba contribuindo para o não atendimento de algumas necessidades do paciente e gera, muitas vezes, insatisfações nos membros da equipe.

A enfermagem, por se constituir como parte fundamental da estrutura organizacional das instituições de saúde, deve se preocupar com seu autodesenvolvimento, através da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e domínio das tecnologias. Mas como coordenador de equipes, o enfermeiro deve, principalmente, saber liderar e tomar decisões, pois a enfermagem requer profissionais capazes de lidar com a diversidade humana, que saiba resolver problemas, propor mudanças e soluções para as necessidades da equipe e da população.

A grande preocupação dos acadêmicos na fase final da graduação em relação às dificuldades quanto ao Gerenciamento em Enfermagem levam a indagar quanto ao preparo recebido durante a academia, bem como ao aproveitamento das disciplinas desta área. Diferente do que se pensa, ao iniciar a graduação, a Liderança e a Tomada de Decisão tornam-se as principais barreiras ao assumir um cargo, muito mais do que a dificuldade técnica, por se tratarem de questões quem envolvem não apenas a falta de prática, mas também dependem da personalidade, postura, valores e do desenvolvimento destas habilidades nos alunos.

Pelo fato de ser imprescindível para o enfermeiro a capacidade de gerenciar os serviços e tomar decisões rápidas e fundamentadas, surgiu o propósito do presente estudo baseado nos conhecimentos e experiências dos enfermeiros ao assumir seu primeiro emprego, conhecer a opinião e avaliação do empregador sobre este membro da equipe, a fim de detectar possíveis déficits na atuação deste profissional e contribuir com o ensino de enfermagem do



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Curso de Enfermagem da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) quanto às disciplinas gerenciais.

Este estudo poderá ainda disponibilizar aos profissionais enfermeiros e empregadores uma fonte que auxilie na formação e adaptação de líderes, minimizando os impactos sofridos diante das situações de liderança, contribuindo para a valorização desses instrumentos (liderança e tomada de decisão) pelo enfermeiro frente à equipe de enfermagem, além de despertar nos enfermeiros que ainda não desenvolveram o perfil de liderança, a busca por esta habilidade, essencial para o exercício da profissão.

As organizações de saúde têm uma ampla demanda por gestão eficiente, que administre a escassez de recursos e desenvolva programas sociais. Com isso, surge uma sobrecarga de demandas, tornando necessária uma melhoria da capacidade gerencial das instituições. Para isso, as instituições exigem dos seus colaboradores um perfil profissional em constante desenvolvimento para acompanhar as inovações tecnológicas, com potencial para resolução de problemas, capacidade de negociação, princípios éticos, equilíbrio físico emocional, habilidades conceituais e operacionais; um profissional crítico, proativo e que tome decisões assertivas, criativas, inovadoras, agregando valor econômico à empresa e ao indivíduo e melhorando a qualidade da assistência (MARTINS *et al*, 2006).

A pesquisa foi realizada com profissionais enfermeiros formados pelo Curso de Enfermagem da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) no período anterior à reformulação da grade curricular do curso entre 2009 e 2012, que estavam atuando no município de Santa Cruz do Sul nas instituições Hospital Ana Nery, Hospital Monte Alverne e Secretaria Municipal de Saúde, bem como com seus empregadores. Os dados foram obtidos através de questionários impressos e/ou eletrônicos com questões semi-estruturadas e instruções quanto ao preenchimento do mesmo.

Foram entrevistados oito enfermeiros e três empregadores com idades entre 24 a 43 anos. No que diz respeito ao grau de instrução, dois apresentavam superior completo, dois com pós-graduação em andamento e sete com pós-graduação concluída. Entre as áreas de



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

atuação estavam Bloco Cirúrgico, Clínica Médica, Emergência, UTI, CTI, Coordenação de Enfermagem, Gerência Assistencial e Auxiliar Administrativo. O tempo de atuação destes profissionais variou de vinte dias a vinte e três anos.

A análise dos dados se deu com a utilização do método de Análise de Conteúdo (MINAYO, 2007). Desta forma, a partir da coleta de dados, destacaram-se 3 categorias emergentes desenvolvidas no estudo:

- A aquisição de competências para a Liderança e Tomada de Decisão;
- Particularidades facilitadoras e dificultadoras na aquisição de competências para o exercício da Liderança e Tomada de Decisões;
- Demonstração de competências para a Liderança e Tomada de Decisão na visão dos empregadores.

Tomada de decisão, segundo Daft (2005, p.196) “é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los”. Liderança, para Chiavenato (2005, p.183), é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Como respostas às questões sobre a aquisição de competências, percebeu-se que a maioria concorda que se trata de quesitos básicos no exercício da profissão de enfermagem, necessários para o bom andamento do serviço, sendo importantes na priorização do cuidado ao paciente, que auxiliam no manejo da equipe e que tornam o enfermeiro uma referência confiável dependendo das decisões tomadas.

Quando questionados se foram suficientes os aprendizados sobre liderar e tomar decisões adquiridos durante a graduação para assumir o primeiro emprego, apenas dois afirmaram que sim, os outros seis tiveram como justificativa que estes perfis se constroem com a experiência, e que a presença constante do professor durante as disciplinas práticas acaba limitando o desenvolvimento destas ações.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Santos (2006) também ressalta que o enfermeiro recém-formado se depara com um mercado de trabalho que, além de exigir o conhecimento teórico, exige agilidade, coordenação, avaliação, criatividade e decisões que requerem conhecimento e bom senso.

Sendo assim, as mudanças curriculares na graduação em enfermagem tornam-se necessárias para atingir a prática com propostas próximas da realidade e no sentido de conscientizar o aluno de que a formação profissional é um processo de construção permanente (DIAS; GUARIENTE; BELEI, 2004).

A análise dos dados nos remete aos questionamentos quanto à necessidade de ampliar os estudos direcionados a liderança e tomada de decisão durante a graduação, visto que na opinião destes enfermeiros, há muito que se aprimorar nestes quesitos, sendo estes ainda hoje fatores dificultadores no momento de assumir um emprego, já que o preparo adquirido durante a graduação não se faz plenamente satisfatório, exigindo do aluno a busca por práticas extracurriculares e revisão bibliográfica constante.

Concordando com Ribeiro *apud* Dias, Guariente e Belei (2004) é importante a introdução de alterações desde a formação inicial de enfermagem, tanto no que diz respeito a conteúdos, como no que diz respeito à forma, utilizando, por exemplo, novas metodologias de ensino, confronto com dilemas morais e tomadas de decisão, vivências tutoriadas em cenários reais de prática, entre outros. Igualmente para os enfermeiros deste estudo estes seriam fatores facilitadores da aquisição de competências para o gerenciar, liderar e tomar decisões em enfermagem.

O fato é que, logo no início de sua vida profissional, os enfermeiros descobrem que são outras as expectativas das instituições de saúde, que enquadram estes profissionais, geralmente, em tarefas administrativas, às quais não possuem experiência suficiente para assumir direta e plenamente suas funções como observado pelos empregadores.

O preparo profissional oferecido pela universidade foi considerado “bom” por todos os empregadores entrevistados. No entanto, todos concordam que os conhecimentos sobre



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

liderar e tomar decisões no serviço foram insuficientes, e que deveriam ser mais aprofundados durante a graduação.

Diante dos resultados apresentados, podemos observar o quão favorável é a proposta de educação continuada, e constante adaptação do currículo do curso, como já vem sendo feito, para melhor atender às necessidades dos futuros profissionais, para que estes possam atender às atuais exigências impostas pelo mercado de trabalho que vão além de noções técnicas, buscando profissionais capazes de liderar e tomar decisões assertivas em todos os ambientes de trabalho do enfermeiro e que deveriam ser mais aprofundados durante a graduação.

É do saber comum que as competências e habilidades para o exercício da liderança e tomada de decisões estão vinculadas não apenas à formação, mas à prática profissional e ao perfil de cada indivíduo, e em muitos acadêmicos, a liderança é nata e necessita apenas de aprimoramentos para sua melhor execução. Mas fica evidente através dos relatos dos enfermeiros que com um reforço durante as disciplinas, a maneira de enfrentar estas questões se torna menos complicada e, como sugestão dos empregadores, a busca contínua por conhecimentos, seja através de leitura e pesquisa ou por uma especialização, fornece resultados positivos e de grande valia.

No entanto, evidenciou-se ser a prática cotidiana o fator norteador para a aquisição destas competências para a maioria destes enfermeiros, que procuram apoio na equipe e supervisores para sanar suas dúvidas e buscar auxílio na tomada de decisões, já que esta requer conhecimento e percepção de que uma escolha errada poderá acarretar em uma série de consequências que, por vezes, serão irreparáveis.

Desta forma, os cursos necessitam de reorganização, principalmente oportunizando vivências reais de tomadas de decisão e gerenciamento, exercitando assim a autonomia e a liderança em ambientes reais de trabalho.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

c) Resultados e/ou conclusões

Os resultados evidenciaram lacunas no conhecimento destes profissionais e déficits durante a graduação, principalmente em disciplinas que possam oportunizar vivências gerenciais, o que reforça a necessidade de capacitações da instituição voltadas a esta problemática, a busca constante por novos conhecimentos, bem como a reformulação das disciplinas gerenciais com maior ênfase nas competências de liderança e tomada de decisão, visando proporcionar, mesmo que a longo prazo, maior autonomia, segurança, confiança e avanços significativos na atuação do enfermeiro.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria número 3, de 07 de novembro de 2001. *Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem*. Diário Oficial da União: Brasília, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

DAFT, Richard L. *Administração*. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DIAS, A. O.; GUARIENTE, M. H. D. M.; BELEI, R. A. *O enfermeiro recém-graduado e o primeiro emprego*. Percepções da formação na graduação e da atuação profissional. Arq. Ciênc. Saúde Unipar, Umuarama, v. 8, n. 1, p. 19-24, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/saude/article/view/237/210>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

MARTINS, C; KOBAYASHI, R.M.; AYOUB, A.C.; LEITE, M.M.J. *Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional*. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3): 472-8. Artigo disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 26 nov. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007. 37



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

ROZENDO, Célia Alves; GOMES, Elizabeth Laus Ribas. *Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação*. Revista Latino-Americana de Enfermagem [online]. Ribeirão Preto, dez. 1998; v.6, n.5. Disponível em: <www.scielo.br> Acesso em: 03 out. 2012.

SANTOS, M.S.S. *apud* MACHADO, Margarete Perez. *A prática do enfermeiro com estudantes de graduação: o caso de uma instituição hospitalar da rede privada*. 2006.