



Universidade de Brasília

Faculdade de Ciência da Saúde

Departamento de Enfermagem

Yago Hernandez Ferreira dos Santos

**SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM HOSPITALAR: INGRESSO NA FUNÇÃO E
IMPLICAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

BRASÍLIA - DF

2020

Yago Hernandez Ferreira dos Santos

**SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM HOSPITALAR: INGRESSO NA FUNÇÃO E
IMPLICAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Enfermagem, pelo Departamento de Enfermagem da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof^o Dr^o Alisson Fernandes Bolina

Brasília - DF

2020

Yago Hernandez Ferreira dos Santos

**SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM HOSPITALAR: INGRESSO NA FUNÇÃO E
IMPLICAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Brasília, 04 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.º Drº Alisson Fernandes Bolina

Faculdade de Ciências da Saúde/ Departamento de Enfermagem

Universidade de Brasília – UnB

Orientador – Presidente da Banca

Prof.º Drº Alexandre de Assis Bueno

Unidade Acadêmica de Biotecnologia

Departamento de Enfermagem

Universidade Federal de Goiás- Regional Catalão

Membro Efetivo da Banca

Prof.ª Drª Thatianny Tanferri de Brito Paranaguá

Faculdade de Ciências da Saúde/ Departamento de Enfermagem

Universidade de Brasília – UnB

Membro Efetivo da Banca

Prof.ª Drª Valéria Bertonha Machado

Faculdade de Ciências da Saúde/ Departamento de Enfermagem

Universidade de Brasília – UnB

Membro Suplente da Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente e principalmente, a Deus, porque sem ele nada seria possível.

À minha mãe Glória, por toda a compreensão, apoio e amor que sempre me deu e sempre me apoiou e acreditou no meu sonho, e fez de tudo para que eu chegasse até o fim.

Aos meus familiares, em especial minha tia Sandra, que me deram força e incentivo durante esse período da graduação.

Ao meu amigo Ivan Berardinelli e a minha noiva Yngrid Almeida que estiveram comigo dando suporte e auxílio deixando minha vida mais leve.

As enfermeiras do Hospital Universitário de Brasília – HUB, Maressa Aguiar e Shena Carolina, que me auxiliaram na coleta de dados deste estudo.

Ao Professor Alisson, Alexandre e Thatianny com quem tive o prazer de construir essa pesquisa, e que foram os maiores incentivadores a realizar o trabalho de conclusão de curso com a temática do Planejamento Estratégico Situacional na Enfermagem.

Obrigado por terem acreditado em mim e mostrado qual o meu potencial. Amo todos vocês!

RESUMO

SANTOS, Yago Hernandez Ferreira dos. Supervisão de enfermagem hospitalar: ingresso na função e implicações para o planejamento organizacional. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Orientador: Prof^o Dr^o Alisson Fernandes Bolina Departamento de Enfermagem, Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade de Brasília, Brasília (DF), 2020.

Objetivo: analisar, sob a ótica dos enfermeiros supervisores, o processo de planejamento na prática da supervisão de enfermagem hospitalar. **Método:** estudo descritivo, exploratório, com abordagem qualitativa de dados, realizado com 13 supervisores de enfermagem de um hospital universitário da região centro-oeste. Os dados foram analisados seguindo o referencial de análise temática indutiva proposta por Braun e Clarke (2006). Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Ciências da Saúde, da Universidade de Brasília, sob parecer de 3.815.013. **Resultados:** Com base na análise temática indutiva, foram levantadas três categorias principais relacionadas ao processo de planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar: a) Ingresso na função de supervisão de enfermagem: influência do modelo de gestão de pessoas, b) Competências para a supervisão de enfermagem: percepção dos enfermeiros e c) Planejamento: conhecimento e prática de enfermeiros supervisores. De maneira geral, observou-se uma perspectiva de planejamento de maneira normativa, com pouca participação dos demais atores sociais e com ênfase em atividades burocráticas. **Conclusão:** Para qualificar o processo de planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar, é fundamental refletir sobre o modelo de gestão de pessoas da instituição, que por sua vez relaciona-se ao desenvolvimento de competências requeridas aos enfermeiros supervisores.

Palavras-chave: Gerenciamento do cuidado; Administração de serviços de saúde; Administração hospitalar; Competência profissional; Planejamento; Planejamento Estratégico Situacional.

ABSTRACT

SANTOS, Yago Hernandez Ferreira dos. Supervision of hospital nursing: entry into of the function and implications for organizational planning. 2020. Course Conclusion Paper (Monograph). Advisor: Prof. Dr^o Alisson Fernandes Bolina. Department of Nursing, Faculty of Health Sciences, University of Brasilia, Brasília (DF), 2020.

Objective: to analyze, from the perspective of supervising nurses, the planning process in the practice of hospital nursing supervision. **Method:** descriptive, exploratory study with a qualitative approach of data, conducted with 13 nursing supervisors of a university hospital in the Midwest region. The data were analyzed following the framework of inductive thematic analysis proposed by Braun and Clarke (2006). This research was approved by the Research Ethics Committee (CEP, in the Portuguese acronym) of the Faculty of Health Sciences of the University of Brasília, under a report of 3,815,013. **Results:** Based on the inductive thematic analysis, three main categories related to the planning process in the practice of hospital nursing supervision were raised: a) Entrance into the nursing supervision function: influence of the people management model, b) Competences for nursing supervision: nurses' perception and c) Planning: knowledge and practice of supervising nurses. In general, a planning perspective is observed in a normative manner, with the participation of other social factors and with an emphasis on bureaucratic activities. **Conclusion:** In order to qualify the planning process in the practice of hospital nursing supervision, it is essential to reflect on the institution's people management model, which in turn is related to the development of the skills required of nurse supervisors

Keywords: Management of care; Administration of health service; Hospital administration; Professional competence; Planning; Situational strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Análise temática do processo de planejamento na prática de supervisão de Enfermagem hospitalar.....	12
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	11
3	MÉTODO	12
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	14
4.1	Caracterização dos participantes	14
4.2	Análise temática	14
4.2.1	INGRESSO NA FUNÇÃO DE SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM: INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	15
4.2.2	COMPETÊNCIAS PARA A SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM: PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS.....	17
4.2.3	PLANEJAMENTO: CONHECIMENTO E PRÁTICA DE ENFERMEIROS SUPERVISORES.....	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
6	REFERÊNCIAS	25
7	APÊNDICES	30
8	ANEXOS	32

1. INTRODUÇÃO

O processo administrativo se refere a sequência e conjunto das funções administrativas, sendo elas planejamento, organização, direção e controle. Verifica-se que o planejamento representa a primeira função administrativa, no qual são definidos os objetivos para o futuro desempenho da organização e, da mesma maneira, os recursos e tarefas necessários para atingi-los com exatidão (CHIAVENATO, 2004). Portanto, o ato de planejar torna-se tema cada vez mais necessário nas instituições de saúde, bem como no processo de trabalho de supervisão de enfermagem (SANCHEZ; SANTOS; XAVIER, 2019).

A supervisão de enfermagem, também denominada de gerência de enfermagem, encontra-se respaldada na Lei nº 7498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem brasileira. Nesse documento, a supervisão de enfermagem é considerada uma atividade privativa do enfermeiro, e o ato de planejar encontra-se entre as funções desse profissional, enquanto partícipe dos serviços de saúde (BRASIL, 1986).

Dessa forma, a supervisão em enfermagem pode ser considerada uma função de natureza administrativa que envolve além do planejamento, a organização, coordenação, avaliação, acompanhamento e apoio para a equipe de trabalho. Dentre essas atribuições, a literatura científica tem demonstrado que o planejamento tem sido considerado um dos saberes gerenciais fundamentais para a supervisão de enfermagem no âmbito hospitalar (SOARES et al, 2016; CARVALHO).

Indo ao encontro desses achados, alguns estudiosos destacaram que o enfermeiro que desconsidera o planejamento, enquanto função gerencial, abre mão de uma ferramenta que corrobora para a qualidade do cuidado prestado aos usuários, bem como para o acompanhamento e monitoramento das ações desenvolvidas pela equipe de enfermagem; inviabilizando o (re) planejamento e a atuação com competência (SANCHEZ; SANTOS; XAVIER, 2019).

Cabe mencionar que os saberes gerenciais, incluindo o processo de planejamento, podem ser adquiridos durante a graduação e por meio de capacitação contínua na rotina do serviço de saúde, além de requerer constante aprimoramento profissional (SOARES et al, 2016).

No intuito de identificar lacunas relacionadas à prática profissional e considerando a imprescindibilidade do planejamento para a execução da supervisão de enfermagem, questiona-se: qual a percepção dos supervisores de enfermagem acerca do planejamento em enfermagem

hospitalar? Quais os métodos, estratégias e ferramentas têm subsidiado essa função administrativa?

Frente a isso a relevância do estudo está em levantar possibilidades de reflexão e construção do conhecimento que possam subsidiar a formação de enfermeiros, qualificando o processo de supervisão.

2. OBJETIVO

- Analisar, sob a ótica dos enfermeiros supervisores, o processo de planejamento na prática da supervisão de enfermagem hospitalar.

3. MÉTODO

Estudo descritivo, exploratório e com abordagem qualitativa de dados, que foi realizado em um hospital universitário, localizado na Região Centro-Oeste do Brasil. Trata-se de um hospital universitário de prática para acadêmicos de graduação e pós-graduação, por meio de estágios, programas de Residência Médica e Multiprofissional, pesquisas e projetos de extensão. Destaca que a instituição adotou o Plano Diretor Estratégico – PDE como ferramenta de planejamento estruturado de ações para se tornar referência e integrar ensino, pesquisa e assistência. Para desenvolvimento desse plano, foram incluídos os diversos setores e atores sociais e considerou as necessidades de saúde da população.

Os participantes da pesquisa foram os enfermeiros lotados ao cargo de supervisores de enfermagem das unidades da referida instituição. De acordo com lista obtida pela divisão de enfermagem, o cenário de estudo possuía 21 enfermeiros que desempenham a atribuição de supervisão de enfermagem de unidades.

Os critérios de inclusão foram: ser graduado em enfermagem, participar do quadro efetivo da instituição e estar desempenhando a atribuição de supervisão de enfermagem pelo menos 90 dias (HUB-DF). Foram excluídos do estudo, os profissionais que não estavam presentes no setor no período de coleta de dados em decorrência de atestados, férias ou licenças. Portanto, 13 enfermeiros participaram do estudo, sendo excluídos: um por não aceitar a divulgação dos dados, um por não estar presente no setor no período da coleta decorrente a férias e seis por fazerem parte do quadro efetivo do setor há menos de 90 dias.

A coleta de dados foi realizada entre março e agosto de 2020 pelo discente de graduação em Enfermagem e por duas enfermeiras que trabalham na instituição. Os entrevistadores foram capacitados no tocante à abordagem do participante, ao método de coleta de dados, bem como às questões éticas.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais com o uso de roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). Destaca-se que esse roteiro foi composto por duas seções, sendo a primeira para caracterização dos dados de identificação socioprofissional, e a segunda para abordar questões centrais que respondem aos objetivos deste estudo. Esse instrumento foi avaliado por julgamento de juízes experts e, posteriormente, foi submetido a um teste-piloto.

Os dados foram analisados por meio da análise temática indutiva proposta por Braun e Clarke (2006), considerando as seguintes etapas: transcrição e aprofundamento dos dados;

criação de códigos de características integrantes dos dados de maneira sistemática em todo o conjunto de dados; busca por temas por meio de códigos de agrupamento; revisão de temas gerando o mapa temático; nomeação dos temas e análise rumo a aprimorar as características de cada tema; por último, análise final dos fragmentos selecionados, em relação às questões norteadoras da pesquisa e à literatura. Ressalta-se que a análise temática indutiva é uma metodologia para codificar os dados, sem a intenção de inserir um quadro de codificação preexistente, ou preconceitos analíticos do pesquisador. Assim, essa análise temática é norteadora pelos dados (BRAUN; CLARKE, 2006).

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Ciências da Saúde, da Universidade de Brasília, sob parecer de 3.815.013 (ANEXO A).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização dos participantes

Na caracterização do perfil sociodemográfico e profissional dos participantes do estudo (n=13), doze eram do sexo feminino e um do masculino, com a média de 37 anos de idade, revelando uma população majoritariamente jovem ocupando cargo na supervisão de enfermagem. Desses participantes, três naturais do Distrito Federal e 10 de outros estados, a saber: Bahia, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Tocantins. O tempo total de formação em enfermagem variou de 2 a 42 anos, e a experiência profissional de 2 a 41 anos, com tempo no cargo supervisão de enfermagem de 4 meses a 18 anos. No que diz respeito à formação profissional, a maioria dos participantes referiram especialização em alguma área da enfermagem e dois participantes referiram possuir apenas a graduação em enfermagem.

4.2. Análise temática indutiva

A Figura 1 apresenta a análise temática do processo de planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar.



Figura 1. Análise temática do processo de planejamento na prática de supervisão de Enfermagem hospitalar. Brasília, DF, Brasil. 2020.

Por meio da análise temática das entrevistas foram identificadas três categorias temáticas (Ingresso na função de supervisão de enfermagem: influência do modelo de gestão de pessoas, Competências para a supervisão de enfermagem: percepção dos enfermeiros e Planejamento: conhecimento e prática de enfermeiros supervisores) relacionadas ao processo de planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar (Figura 1). Tais categorias

sinalizam que esse planejamento pode sofrer influência do modelo de gestão de pessoas da instituição, que por sua vez relaciona-se ao desenvolvimento de competências requeridas aos enfermeiros que assumem essa função.

4.2.1. Ingresso na função de supervisão em enfermagem: influência no modelo de gestão de pessoas

De acordo com a fala dos entrevistados, foram levantados três subtemas relacionados ao modelo de gestão de pessoas que podem relacionar-se ao planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar: Recrutamento e seleção para o cargo de supervisão, Benefícios e incentivos e Treinamento e desenvolvimento.

Recrutamento e seleção para o cargo de supervisão

Os enfermeiros supervisores relataram que o processo de recrutamento para assumir a supervisão ocorre de forma interna por meio de convite realizado pela chefia imediata ou divisão de enfermagem. Vale mencionar que os participantes não detalharam os aspectos considerados nessa tomada de decisão, embora destacaram que esse processo ocorreu com base nas competências profissionais.

“[...]tive o convite para vim para cá para assumir a supervisão[...]”
(E01)

“[...]fui remanejada para a supervisão de enfermagem aqui da clínica.”
(E02)

“[...]passei quase um ano na unidade, na parte assistencial. Em seguida fui convidada por acreditar que tinha o perfil, que eu tinha uma visão mais holística do setor e aí fui convidada para ficar nesse cargo de supervisão de enfermagem e desde então eu assumi esse compromisso e estou até agora.” (E04)

“A supervisora que estava no cargo ela assumiu outro cargo fora da unidade e ela me convidou junto com a chefe da época para ser supervisora da unidade, aceitei o convite e já faz um ano e meio que eu estou aqui.” (E06)

O recrutamento interno é uma modalidade de atrair profissionais qualificados a ocuparem um cargo/atribuição, considerando aqueles que estão trabalhando dentro da instituição. Essa modalidade tem como objetivo promover ou transferir esses profissionais para outros setores e atividades mais difíceis ou mais incentivadoras, o que pode contribuir para potencializar o capital humano da organização (CHIAVENATO, 2014).

Na maioria das instituições de saúde, o recrutamento pessoal é designado ao departamento de gestão de pessoas, sem ter a participação do profissional da área solicitante nesse processo (FERREIRA; KURCGANT, 2009). No cenário do presente estudo, observou-se que esse processo ocorre de maneira mais descentralizada (pela divisão de enfermagem ou pela chefia imediata), podendo contribuir no recrutamento de supervisores de enfermagem mais condizentes às necessidades do serviço.

Destaca-se que as abordagens modernas de gestão de pessoas priorizam o enfoque estratégico de agregar pessoas, alinhado aos valores e à missão organizacional. Cabe, portanto, aos enfermeiros recrutadores lançar mão dos conhecimentos sobre as necessidades da instituição e, sobretudo das competências dos colaboradores para tomada de decisão sobre a alocação (MARQUIS; HUDSON, 2015).

Benefícios e incentivos

Os participantes descreveram que não há remuneração ou incentivo por parte da instituição para assumir a atribuição de supervisor.

“Cheguei de licença maternidade e recebi o convite para esse cargo, mas não me falou o que era, eu cheguei para conhecer mesmo e acabou que fiquei como enfermeiro supervisor, porque aqui querendo ou não é um cargo que não ganhamos remuneração.” (E09)

“Igual eu te expliquei, aqui não existe esse cargo de enfermeiro supervisor, existe uma organização interna que tem essa figura do enfermeiro supervisor, é ele quem organiza a assistência, organiza a equipe de enfermagem, mas não existe em específico.” (E03)

Sabe-se que as recompensas organizacionais, que incluem as financeiras (exemplo: gratificações) e as não financeiras (exemplo: reconhecimento institucional), refletem na satisfação profissional e, por conseguinte, nos resultados da organização (CHIAVENATTO, 2014). Corroborando com os achados do presente estudo, pesquisa qualitativa também realizado em um hospital universitário, identificou que remuneração e incentivo pela instituição foram fatores de satisfação no trabalho do enfermeiro (MORAIS et al 2016).

Treinamento e Desenvolvimento

Os participantes destacaram o déficit de capacitação para ocupar o cargo de supervisão de enfermagem, o que pode refletir no desconhecimento de referenciais teóricos para qualificar o planejamento da unidade.

“Não tive treinamento para o cargo de enfermeiro supervisor.” (E01)

“[...]eu já faço o programa de educação continuada do ano inteiro, com todas as frequências dos treinamentos para que eles tenham os certificados também possam prosseguir.” (E01)

“Nenhuma preparação. A enfermeira supervisora que já tinha alguns conhecimentos de rotina, passou comigo 2 dias, passando algumas práticas que ela realizava, como é que ela administrava o tempo dela com confecção de escala, questão gerencial mesmo, foi pouco tempo.” (E04)

“Não tive nenhum preparo para assumir o cargo, fui convidada porque não tinha mais ninguém e pediram para assumir esse cargo e teve uma certa dificuldade, mas decidimos junto com a chefia que seria uma supervisão compartilhada...” (E12)

A falta de investimentos em capacitação, coopera para que os enfermeiros se sintam impossibilitados de cumprir com suas funções, causando um desgastante na rotina de seu processo de trabalho, sentem-se expostos a riscos ocupacionais, gerando prejuízo físico e mental a este profissional (MOREIRA et al., 2017).

Referente ao desenvolvimento de capacitação, a educação continuada foi identificada pelos participantes como forma de melhorar e atualizar os conhecimentos dos profissionais, a organização do setor e solucionar problemas do planejamento.

Na enfermagem, essa atribuição está diretamente ligada ao serviço de Educação Continuada, programa responsável por treinar e capacitar os funcionários, com o propósito de realizar adequadamente suas obrigações. Para isto, é preciso um planejamento aprofundado das propostas de capacitação de pessoal abrangendo o conhecimento nas dimensões técnico-científica, ético-política e socioeducativa (FERREIRA; KURCGANT, 2009).

4.2.2. Competências para a supervisão de enfermagem: percepção dos enfermeiros

As entrevistas revelaram as competências requeridas para a função de supervisão de enfermagem, sendo elas: *Autoconhecimento, Liderança, Gerenciamento de conflitos, Planejamento, Relacionamento interpessoal e Visão holística.*

“Devemos estar abertos para ouvir tanto o que outras equipes, os outros hospitais nos passam em relação ao nosso trabalho quanto a nossa própria equipe, para conseguirmos ir adequando, conciliando e unindo isso. Eu acho que temos que ter a busca de características intrínsecas...” (E01)

“...eu acredito que tenha que ter uma expertise em gerenciamento de conflito, em execução de escala, um provimento de treinamento baseado na necessidade do setor, acho que tem que ter de ser mais ou menos algo assim.” (E03)

“O planejamento ele é importante ainda mais numa situação que você está como supervisor, que é realmente essa questão de gestão, ele é importante para aprimorar as competências no sentido de planejar e desenvolver conforme o planejado, tem várias competências que podem ser desenvolvidas nessa gestão, porque tem a competência de liderança...” (E11)

Compreende-se como competência a capacidade de associar valores, conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho produtivo de atividades requeridas pelo trabalho, visando atingir os objetivos definidos. As competências são consideradas componentes relevantes para o gerenciamento do cuidado de enfermagem (TREVISIO et al, 2017).

Em relação a essas competências, a liderança é fundamento para atingir as metas institucionais e coletivas da organização do trabalho. Portanto, o enfermeiro supervisor, líder nato da equipe de enfermagem, deve trabalhar suas capacidades de forma a desenvolver as aptidões necessárias, principalmente, no executar do processo de comunicação e no desenvolvimento de um ambiente de apoio benéfico para o exercício dessa competência (SILVA et al, 2017).

A comunicação é uma capacidade humana que torna possível a expressão e manifestação do que se passa internamente. Essa aptidão é essencial para o desenvolvimento do trabalho dos enfermeiros junto à equipe e a pacientes atendidos nas instituições e para avisar alguma informação, além de cumprir influência direta sobre os profissionais. (LESSA; SILVA, 2017).

As competências do enfermeiro supervisor foi um dos temas principais elencados pelos enfermeiros deste estudo que teve como destaque a liderança. Dessa forma, a liderança auxilia o enfermeiro na estruturação de um espaço de trabalho aceitável, através da formação de profissionais saudáveis e de métodos de diálogos satisfatórios entre a equipe de enfermagem e os integrantes da equipe multiprofissional (SOARES et al., 2016).

Desse modo, competências como liderança, relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe são de grande importância para o processo de trabalho gerencial do enfermeiro. Destaca-se que para alcançar os objetivos da organização visando a qualidade da assistência

são necessários conhecimentos sobre gerenciamento de conflitos, visto que este profissional se depara com diversas situações diariamente que exigem dele tomada de decisão, flexibilidade, resolução de problemas, coordenação da equipe, planejamento e empreendedorismo (SOARES et al., 2016).

O planejamento e a organização das ações foram identificados como um saber gerencial fundamental para a rotina de trabalho do enfermeiro. (SOARES et al., 2016). Desse modo, o enfermeiro supervisor tem que ter visão ampla do processo de trabalho, planejar, realizar e avaliar tarefas assistenciais e gerenciais, identificando as prioridades do cuidado de enfermagem.

4.2.3. Planejamento: conhecimento e prática de enfermeiros supervisores

Com base nos relatos dos entrevistados, foram levantados 4 subtemas relacionados ao processo de planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar: *Reconhecimento da importância do planejamento, Planejamento normativo x Planejamento estratégico, Desconhecimento de referencial teórico para o planejamento e Ferramentas para subsidiar o planejamento.*

Reconhecimento da importância do planejamento

Os enfermeiros supervisores reconhecem a importância do processo de planejamento na organização do setor e da equipe de sua responsabilidade.

“Eu acho que é importante para o setor você planejar as ações, verificar o quê que está bom, o que não está, traçar essas metas para a melhoria e alcance desses objetivos, mas a importância eu acho que é gigante, eu acho que é super.” (E02)

“O planejamento é fazer uma previsão de manter o setor de uma maneira organizada com uma cobertura dos pacientes para que não fique sem assistência, um controle dos materiais para prestar uma assistência de melhor qualidade e lidar diariamente com a falta dos insumos para isso, então temos que está prevendo essa questão de falta dos insumos que vivenciamos...” (E04)

“Eu acredito que o principal sentido e importância do planejamento é isso, lhe guiar nossas ações, assim conseguimos avaliar, porque se você planejou, você está prevendo fazer algo e você avalia se fez ou não, se deu certo ou não, a questão de você ter esse feedback, essa avaliação também é muito importante após o planejamento.” (E11)

Para a elaboração do planejamento é necessário a adesão de toda equipe multiprofissional para alcançar o propósito da profissão, que é prestar uma assistência com qualidade e segurança ao paciente. Referente a isso, os enfermeiros entrevistados relataram ocorrer reuniões periódicas no setor de sua responsabilidade com a finalidade de discutir, planejar, avaliar, revisar o plano de cada setor, e planejar programas de educação continuada para capacitar esses profissionais. Denominaram estas reuniões de unidade de produção. Esta reunião conta com a presença da equipe de enfermagem e a chefia, mas os entrevistados mencionaram que é impossível reunir todos os profissionais.

Percebe-se que o enfermeiro, na sua rotina de trabalho, assume diversas tarefas que precisam ser bem desenvolvidas, implementadas e avaliadas para se alcançar o resultado planejado pelas organizações. Reconhece-se que o planejamento como um conhecimento gerencial e uma das ferramentas do processo de trabalho que baseiam a tomada de decisão e fundamentam na criação de estratégias que tem por objetivo alcançar um resultado definido. (SILVA et al, 2018)

Compreende-se que o planejamento como atividade essencial do administrador, tornando-se o primeiro passo do processo administrativo, que se fundamenta em funções, determinação prévia, maneira própria de se realizar e objetivos claros a alcançar (ORTIZ et al, 2019).

Planejamento normativo x Planejamento estratégico

Observou-se, pelo padrão de respostas das entrevistas, uma perspectiva de planejamento de maneira normativa, sem participação dos atores sociais e com ênfase em atividades burocráticas. Destaca-se que uma participante definiu o método do Planejamento Estratégico Situacional, porém não houve detalhamento da sua aplicabilidade na prática.

“Fazemos o planejamento tudo em cima de uma legislação, então toda a nossa assistência, tentamos planejar ao máximo, fazemos o planejamento no processo de licitação, de todos os materiais, insumos, porque como somos específicos, se faltar um cartão no ano que vem não conseguimos fazer, o hospital para porque não vai ter transfusão, então fazemos o planejamento de licitação um ano antes.” (E01)

O planejamento estratégico situacional faz geralmente um diagnóstico dos problemas para traçar as metas e fazer o plano, depois ver se aqueles objetivos foram alcançados ou não, avalia aquele plano e por final ver se foi eficaz ou não. É mais ou menos assim, resumido.” (E02)

“Acho que planejar mesmo assim é criar. Planejamos um, faz um plano de ação, um plano de cuidado, um plano de coisas que achamos que

devem ser realizadas, planejamos aquilo que achamos naquele momento ou de acordo com o perfil do que precisa ser feito. E a importância dele é que eu acho que se não planejamos, não observamos o que está acontecendo, não vamos conseguir mudar a realidade e nem conseguimos ver os pontos fracos e fortes que essa equipe de enfermagem ou que essa unidade tem, sem ele não conseguimos fazer nada.” (E06)

No planejamento normativo, determina-se um único plano de ação, desprezando o contexto e sua implantação, transformando-se assim em uma proposta ideal. Isto fica comprovado pela ausência de inserção de elementos significativos relacionados ao poder nos registros estudados (LOURENÇÃO; BENITO, 2010).

Desconhecimento de referencial teórico para o planejamento

Os discursos revelaram limitações relacionadas à descrição de um referencial norteador para a prática do planejamento.

“A princípio não, como eu estou começando agora realmente eu não tenho referencial. Conheço alguns, já estudei também porque estudamos na nossa formação, não tenho um específico para lhe dizer agora, mas lembramos um pouco da administração em enfermagem fazemos e sabemos que como enfermeiro apesar de você não assumir uma supervisão temos que desenvolver uma liderança porque na nossa equipe somos o líder.” (E11)

Os profissionais de enfermagem, em sua rotina, estão condicionados a passar por diversas situações que solicitam de planejamentos, por isso, ao se admitir o Planejamento Estratégico Situacional - PES como um processo evidenciam-se os quatro momentos fundamentais. No primeiro momento, o explicativo, são identificadas e descrevidas as problemáticas da situação e, analisa-se as oportunidades para a execução, respondendo o motivo dessas problemáticas ocorrem. No segundo momento, o normativo, é definido a situação ideal, os objetivos, metas, ações e recursos necessários. O momento estratégico determina os percursos de ação, apresentando as adversidades que poderão ser enfrentadas durante o processo de implementação do planejamento. Por último, o tático-operacional, trata da execução e do monitoramento das ações que se pretende implementar, requerendo ajustes, flexibilidade, acompanhamento e avaliação para saber se há necessidade de alterar o plano (GOMES et al.,2015).

Vale pontuar que essa metodologia de planejamento foi amplamente pensada para o setor público em situação macropolítica; entretanto, ainda foi pouco discutida na supervisão de enfermagem, conforme demonstrada em busca na literatura científica.

Destaca-se que o enfermeiro supervisor que se desconsidera do planejamento deixa de possuir ferramentas e recursos para avaliar o próprio desempenho ou da equipe de Enfermagem de sua responsabilidade, assim como dissolve o estabelecimento de critérios da avaliação das ações esperadas com as que foram executadas, o que dificulta a revisão planejamento e a atuação com competência (ORTIZ et al, 2019).

Ferramentas para subsidiar o planejamento

Os métodos e/ou ferramentas utilizadas pelos enfermeiros para a prática do planejamento são os indicadores fornecidos pela instituição e 5W2H.

“As competências do enfermeiro supervisor é fazer a elaboração das escalas de serviços da parte de enfermagem como um todo, fazemos a supervisão de enfermagem da equipe de enfermagem como um todo. Faz essa parte de dimensionamento, ver a quantidade de profissionais por dia, o que falta, o enfermeiro supervisor participa da unidade de produção do setor. O enfermeiro supervisor faz o trabalho com os indicadores, relatórios diários de preparação de treinamento, faz o cronograma do programa de educação continuada anual, fazemos o projeto do programa de educação continuada também na reunião da unidade de produção. Fazemos os cálculos de índices de absenteísmo diariamente para passar para a divisão de enfermagem e fazemos o controle da unidade como um todo, tudo que é a parte da equipe de enfermagem é responsabilidade do enfermeiro supervisor.” (E02)

“...faz esse dimensionamento para os números de profissionais, fazendo as escalas, fazemos esse programa de educação continuada para os treinamentos, para qualificar a equipe de enfermagem, melhorando a assistência. É praticamente isso.” (E02)

“A equipe de enfermagem vai em cima dos nossos indicadores, em cima das necessidades e dos erros que houveram anteriormente, e em cima da legislação, do que a legislação preconiza.” (E01)

“Vamos fazer mais essa parte de avaliar indicador, ver o que está acontecendo para mudar, para melhorar, para alterar, mas isso já é feito, isso só não é colocado no papel, mas sempre é feito, sempre é realizado.” (E02)

“..., mas as questões pessoais eu acho que são mais criteriosas, mais complicadas. Na verdade, eu fico mais gerenciando os absenteísmos. Isso consome mais da metade do meu tempo, recebemos algumas

demandas do SEI para responder, para fazer plano de ação, plano de cuidado e estou trabalhando mais em cima dele, nesse plano de ação que foi sugerido para nossa unidade tem aquele modelo 5w2h para fazer um planejamento e estou tentando agora seguir por essa linha, utilizando indicadores, de queda, uso de pulseira, flebite.” (E04)

As ferramentas gerenciais de enfermagem são um conjunto de instrumentos que tem por objetivo contribuir corretamente a organização e os registros do serviço de enfermagem, mas que são pouco admitidos pelos enfermeiros supervisores. Essas ferramentas são baseadas nas teorias/modelos administrativos adotados, no processo de trabalho, na ética, nos saberes sobre a cultura e poder organizacional, na qualidade de vida e saúde do trabalhador, nas leis trabalhistas, no gerenciamento de pessoas e dimensionamento de pessoal, no gerenciamento de recursos materiais e custos, nos recursos físicos disponíveis e necessários, nos sistemas de informação utilizados, bem como nos processos decisórios estabelecidos (OLIVEIRA et al. 2017).

Compreende-se que os indicadores são dados ou informações numéricas que visam quantificar recursos, produtos e o funcionamento de processos e produtos da organização como um todo, sendo utilizado para acompanhar e melhorar os resultados a longo prazo (SIQUEIRA; KURCGANT, 2012).

A utilização de indicadores traz como benefícios a possibilidade de, regularmente, acompanhar a qualidade da assistência de enfermagem, não apenas de forma geral para o hospital como um todo, com também aquela que está sendo ofertada nos diferentes setores do hospital. Além do mais, permite a comparação dos escores entre hospitais e, em um mesmo hospital, entre diferentes setores e no mesmo setor ao longo do tempo (MOURA et al, 2009).

O 5W2H é um instrumento simples, prático e de fácil utilização que foi desenvolvido para ajudar no planejamento da implementação das ações. Trabalha como um checklist para o desenvolvimento de atividades que necessitam ser realizadas de forma objetiva. Para utilizá-la basta responder a sete questões norteadoras: quem, o que, por que, quando, onde, como e quanto. O resultado será um formulário para aplicação e controle de tarefas que atribui responsabilidades e determina as situações na qual o trabalho deverá ser executado (COREN – MG, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As categorias levantadas, com base na análise indutiva, demonstram que o processo de planejamento na prática de supervisão de enfermagem pode sofrer interferência da forma pela qual ocorre o recrutamento desses profissionais para assumir essa função, bem como da política de recompensas organizacionais e de treinamento e capacitação. Esses aspectos podem refletir no desenvolvimento de competências fundamentais para a prática de supervisão de enfermagem hospitalar, sendo elas reconhecidas pelos entrevistados: autoconhecimento, liderança, gerenciamento de conflitos, relacionamento interpessoal, visão holístico e planejamento.

Portanto, para qualificar o planejamento na prática de supervisão de enfermagem hospitalar, é fundamental refletir sobre o modelo de gestão de pessoas da instituição, que por sua vez relaciona-se ao desenvolvimento de competências requeridas aos enfermeiros supervisores. Cabe mencionar a importância e o papel do enfermeiro supervisor, destacando-se que é o principal responsável pela organização e administração do setor de sua responsabilidade, com vistas a articular a gerência e assistência em prol da melhoria na assistência ao paciente.

6. REFERÊNCIAS

1. BENITO, Gladys Amélia Vélez; FINATO, Pâmela Cabral. Competências gerenciais na formação do enfermeiro: análise documental de um projeto pedagógico de curso. **Revista Eletrônica de Enfermagem**. Itajaí, v. 12, n. 1, p. 140-149, abr./2010. Disponível: <https://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/9531/6600>. Acesso: 27 de novembro de 2020.
2. BRASIL. **Lei 7498 de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.corentocantins.org.br/eUpload/arquivos/8/Lei%20n%C2%BA%207.498.pdf>. Acesso em 12 nov. 2020.
3. BRASIL. Biblioteca Virtual Em Saúde - Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS. **Planejamento Estratégico do Ministério da Saúde**. Brasília – DF. 2013. Disponível em:< http://bvsmis.saude.gov.br/bvsmis/publicacoes/planejamento_estrategico_ministerio_saude_e_resultados.pdf>. Acessado em: 15 de abril de 2019
4. BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
5. CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p.513-518, 2013. Associação Brasileira de Psicologia. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.9788/tp2013.2-16>>. Acessado em: 22 de abril de 2019.
6. CARVALHO, Natália Ana de. A supervisão sob a ótica dos enfermeiros: reflexos na assistência e trabalho em equipe. **Revista de Administração em Saúde**. Juiz de Fora, v. 17, n. 69, Out. – Dez. 2017 <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.68>
7. CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
8. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri - SP: Manole, 2009.
9. COFEN – **Resolução COFEN Nº 0509/2016: Atualiza a norma técnica para Anotação de Responsabilidade Técnica pelo Serviço de Enfermagem e define as atribuições do enfermeiro Responsável Técnico**. Disponível em:< http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05092016-2_39205.html>. Acessado em 22 de abril de 2019.

10. FARAH, Beatriz Francisco. **Descrição e análise de cargos/ recrutamento e seleção do pessoal de enfermagem.** Universidade Federal de Juiz de Fora - Faculdade de Enfermagem. Departamento de Enfermagem Básica – EBA. 2019. Disponível: <https://www.ufjf.br/admenf/files/2019/03/Aula-8-%E2%80%93-Descri%C3%A7%C3%A3o-e-An%C3%A1lise-de-Cargos-Recrutamento-e-Sele%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso: 27 nov. 2020.
11. FERMINO V, et al. Estratégia Saúde da Família: gerenciamento do cuidado de enfermagem. **Revista Eletrônica de Enfermagem.** Pelotas – RS. 2017. Disponível em:< <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/42691>>. Acessado em 15 de abril de 2019.
12. FERREIRA, Juliana Caires de Oliveira Achili; KURCGANT, Paulina. **Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores.** São Paulo , v. 22, n. 1, p. 31-36, Feb. 2009. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002009000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso: 24 de novembro 2020.
13. GOMES, M.A.S et al. Planejamento estratégico situacional como auxílio ao planejamento da gerencia de Manutenção. **V CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.** Ponta Grossa- PR, Brasil, 02 a 04 de dezembro de 2015. Disponível em:< <https://eventos.set.edu.br/index.php/cie/article/download/5562/2102>>. Acessado em: 15 de abril de 2019.
14. HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. **Carta de Serviço.** Brasília – DF, 2019. Disponível em: < <http://www2.ebserh.gov.br/documents/16496/208947/Carta+de+Servi%C3%A7os/07641bec-a939-441e-9c2d-5c0630f21e2f>>. Acessado em: 04 de dezembro de 2020.
15. LESSA, Jeanne Duarte; SILVA, Alayde Ricardo da. Competências Gerenciais: Um Desafio para a Enfermagem. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Edição 06. Ano 02, Vol. 01. Pg. 60-71, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959 Disponível: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/competencias-gerenciais.pdf>>. Acesso: 27 de novembro de 2020.
16. LOURENCAO, Daniela Campos de Andrade; BENITO, Gladys Amélia Véles. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem.** Brasília , v. 63, n. 1, p. 91-97, Feb. 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-

- 71672010000100015&lng=en&nrm=iso>. access on 25 Nov. 2020.
<https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000100015>.
17. MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 8 ed. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 653.
 18. MELLEIRO, Marta Maria; TRONCHIN, Daisy Maria Rizatto; CIAMPONE, Maria Helena Trench. **O planejamento estratégico situacional no ensino do gerenciamento em enfermagem**. São Paulo, v. 18, n. 2, pg. 165-171, junho de 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002005000200008&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 22 de abril de 2019.
 19. BRASIL. Ministério da Educação. Hospital Universitário de Brasília. Brasília – DF, 2017. **Plano Diretor Estratégico. Brasília (DF); 2017-2021**. <http://www2.ebserh.gov.br/documents/16496/2575708/PDE+2017-2021+-+ATUALIZADO/3d26ed58-98f4-48c4-9696-2385d06c55f7>>. Acesso: 21 de nov. 2020.
 20. MORAIS, Marisa Pires et al. Satisfação No Trabalho De Enfermeiros Em Um Hospital Universitário. **Revista de Enfermagem da UFSM**. Paraná, v. 6, n. 1. 2016. Disponível; <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/17766/pdf>. Acesso: 27 de novembro de 2020.
 21. MOREIRA, Kênia Souto et al. Avaliação Da Infraestrutura Das Unidades De Saúde Da Família E Equipamentos Para Ações Na Atenção Básica. **Revista Cogitare Enfermagem**, v. 22, n. 2. 2017. Disponível: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/51283>>. Acesso: 27 de novembro de 2020.
 22. MOURA, Gisela Maria Schebella Souto de et al. Construção e implantação de dois indicadores de qualidade assistencial de enfermagem. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre. Vol. 30, n. 1. 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/23623>. Acesso: 21 de novembro de 2020.
 23. OLIVEIRA, Samuel Andrade de et al. Chia **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, 2017. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/64>. Acesso em: 9 abr. 2019.
 24. ORTIZ Sanchez, Maritza Consuelo; SANTOS, Carolina Lima dos; XAVIER, Maria Lelita; CHRIZOSTIMO, Miriam Marinho; BRAGA, André Luiz de Souza; NASSAR, Pedro Ruiz Barbosa. **Processo de planejamento realizado pelos enfermeiros: atenção básica em saúde**. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/238015/32335>.

Acesso 12 de novembro de 2020.

25. TREVISO, Patricia et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**. Porto Alegre – RS, v. 17, n. 69. 2017. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59>. Acesso 12 de novembro de 2020.
26. POEIRA, Ana; MAMEDE, Ricardo Paes. Os fatores determinantes da rotatividade externa dos enfermeiros: vínculo contratual, incentivos salariais ou reconhecimento profissional. **Rev. Enf. Ref.**, Coimbra, v. serIII, n. 4, p. 107-114, jul. 2011. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832011000200011&lng=pt&nrm=iso. Acesso: em 27 de novembro de 2020.
27. SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira De Enfermagem**, Brasília, v. 66, n. 2, p. 257-263, abr. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672013000200016&lng=pt&nrm=iso. Acessado em: 02 de novembro de 2020.
28. SILVA, Júlio César Bernardino da et al. Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. **Revista de Enfermagem UFPE**. Pernambuco. v. 12, n. 10. 2018. Disponível: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/236307/30278> Acesso: 02 de novembro de 2020.
29. SILVA, Mauro Silva, et al. **O Planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf. Acessado em: 15 de abril de 2019.
30. SILVA, Priscila Oliveira. **Análise da reestruturação do processo de seleção e recrutamento da enfermagem em um hospital de Joinville - SC** / Silva, Priscila Oliveira – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. 52 f.
31. SILVA, Vânea Lúcia dos Santos et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v. 51, e03206, 2017. Disponível:

- <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100407&lng=en&nrm=iso>. Acesso: 27 de novembro de 2020.
32. SIQUEIRA, Vera Thânia Alves; KURCGANT, Paulina. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v. 46, n. 1, p. 151-157, Feb. 2012. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000100021&lng=en&nrm=iso>. Acesso: 27 de novembro de 2020.
33. SOARES, Mirelle Inácio et al. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 69, n. 4, pág. 676-683, agosto de 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672016000400676&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

7. APENDICE A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA:

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Identificação:

1. Idade: _____ anos.
2. Sexo: () Masculino () Feminino
3. Naturalidade (Estado): _____
5. Estado Civil: () Solteiro () Casado/União Estável () Separado/Divorciado
() Viúvo
6. Possui filhos? () Sim () Não. Caso sim, quantos? _____
7. Quantas pessoas moram em sua residência, contando com você? _____
8. Tempo total de formação em Enfermagem: _____ anos.
9. Local de formação: _____
10. Tempo total de experiência profissional: _____ anos.
11. Tipo de vínculo HuB? _____
12. Carga horária semanal? _____
13. Titulação: () graduação () especialista () mestrado () doutorado
14. Outro vínculo empregatício? () sim () não.

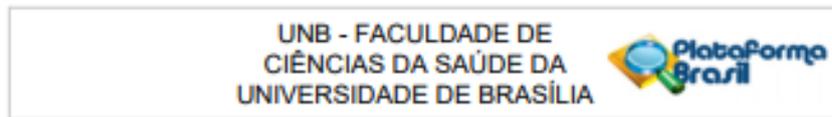
QUESTÕES NORTEADORAS

1. Faça um breve comentário sobre a sua trajetória profissional e qual a sua experiência no setor.
 - a. Verificar experiência em cargo de gerência e se houve algum preparo para ocupar tal função.
2. Quais são as competências necessárias aos enfermeiros gerentes para o gerenciamento do cuidado?
 - a. Verificar a relação entre as competências citadas e o planejamento/organização do setor?
 - b. De que forma o planejamento pode ser desenvolvido e aprimorado como competência?
3. Você conhece algum referencial teórico/modelo proposto para ser utilizado no planejamento do setor?
 - a. Você tem experiência sobre uso e aplicabilidade do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na prática de gerenciamento do serviço de enfermagem? Poderia compartilhar?

4. O que você entende por planejamento? Qual a sua importância?
5. Descreva como você realiza o planejamento do setor?
 - a. Abordar as estratégias utilizadas para o planejamento do setor.
 - b. Identificar quem faz parte do processo de planejamento.
 - c. Como é feita a avaliação do planejamento? O planejamento é revisado, se necessário? O que fazer caso as metas do planejamento não estão sendo atingidas?
6. Qual o maior desafio de um líder na execução da estratégia planejada?
7. Gostaria de abordar mais algum tópico.

8. ANEXO

ANEXO A. APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA O GERENCIAMENTO HOSPITALAR: CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DE ENFERMEIROS

Pesquisador: Alisson Fernandes Bolina

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 25608619.6.0000.0030

Instituição Proponente: Programa de Pós Graduação em Enfermagem - Mestrado - Universidade de

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.815.013

Apresentação do Projeto:

De acordo com o resumo apresentado pelo pesquisador: "O gerenciamento do cuidado é uma tarefa complexa, contínua e multidimensional, o que remete a necessidade de aprimoramento das estratégias de planejamento no processo gerencial da enfermagem. Para garantir a eficiência e a viabilidade na implementação de um modelo de monitoramento e gestão, o desdobramento da estratégia considerou a adoção e a customização do Planejamento Estratégico Situacional. Este estudo objetiva identificar as estratégias e as ferramentas de planejamento utilizadas por enfermeiros gerentes para a prática de gerenciamento hospitalar; analisar o plano de trabalho realizado por esses enfermeiros; e avaliar o conhecimento desses profissionais sobre o Planejamento Estratégico Situacional. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, com abordagem qualitativa de dados que será realizado por meio de entrevistas com os enfermeiros gerentes do Hospital Universitário de Brasília (Distrito Federal). Além disso, também será realizada avaliação do último plano de trabalho realizado por esses profissionais. Os dados coletados serão submetidos à análise estatística no software IRaMuTeQ (acrônimo de Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Acredita-se que os resultados deste estudo poderão trazer elementos para refletir acerca da formação de futuros enfermeiros, além contribuir no processo de desenvolvimento e capacitação de profissionais que já atuam nestes setores".

Endereço: Faculdade de Ciências da Saúde - Campus Darcy Ribeiro
Bairro: Asa Norte **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61) 3107-1947 **E-mail:** cep@unb@gmail.com

UNB - FACULDADE DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



Continuação do Parecer: 3.815.013

Critério de Inclusão e exclusão: de acordo com o pesquisador "Os critérios de inclusão serão: ser graduado em enfermagem, participar do quadro efetivo da instituição e estar lotado em cargo de gerência do Hospital Universitário de Brasília pelo menos 90 dias (HUB-DF). Este critério de temporalidade foi pautado considerando o prazo estipulado pelo COREN, que determina o prazo de 90 dias para que o Enfermeiro Responsável Técnico realize o plano de trabalho no setor de sua responsabilidades".

Objetivo da Pesquisa:

"Identificar as estratégias e as ferramentas de planejamento utilizadas por enfermeiros gerentes para a prática de gerenciamento hospitalar; Analisar o plano de trabalho realizado por esses enfermeiros; Avaliar o conhecimento desses profissionais sobre o Planejamento Estratégico Situacional".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: A pesquisa poderá trazer à tona aspectos negativos relacionados ao conhecimento dos enfermeiros sobre os métodos de planejamento, ou seja, o participante poderá se sentir desconfortável ou inibido por não ter conhecimento para responder alguma questão. Essa situação será minimizada, proporcionando um local reservado e confortável para que os participantes respondam às perguntas, da mesma maneira será garantida a liberdade de não abordar qualquer questão que os façam sentir constrangidos. Além disso, será considerada a flexibilização do horário da entrevista a fim de não tomar tempo do participante para que não haja desconfortos. Cabe destacar que a identidade do participante será preservada, uma vez que a entrevista será gravada e transcrita por meio de codificações, não contendo identificação de nomes e registros do participante. O pesquisador estará devidamente treinado e capacitado quanto ao método de coleta dos dados, atenta aos sinais verbais e não verbais de desconforto e interromperá, imediatamente a pesquisa se perceber algum risco ou danos à saúde do participante da pesquisa, conseqüente à mesma. Assumiremos a responsabilidade de oferecer assistência integral às complicações e danos decorrentes dos riscos previstos. Caso haja algum dano direto ou indireto decorrente da participação na pesquisa, o participante poderá ser indenizado, obedecendo-se as disposições legais vigentes no Brasil.

Benefícios: A participação dos indivíduos na pesquisa contribuirá para a compreensão das lacunas científicas acerca dos métodos de planejamento de enfermeiro gestores, proporcionado espaço para que a equipe de saúde compartilhe a perspectiva que tem acerca da temática. Os resultados da pesquisa serão apresentados, em formato de relatórios, à chefe da divisão de enfermagem

Endereço: Faculdade de Ciências da Saúde - Campus Darcy Ribeiro
Bairro: Asa Norte **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1947 **E-mail:** cepfhubj@gmail.com

UNB - FACULDADE DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



Continuação do Parecer: 3.815.013

visando contribuir em possíveis retornos e impactos positivos para o serviço de saúde, tanto no âmbito da qualidade do atendimento ao usuário quanto para a melhoria do processo de trabalho dos participantes”.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de projeto de pesquisa de iniciação científica da Faculdade de Enfermagem da FS da Universidade de Brasília, do acadêmico Yago Hernandez Ferreira dos Santos, sob a orientação do professor Dr. Alison Bolina Fernandes.

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa de dados, a ser realizado por meio de entrevistas com os enfermeiros gerentes.

Prevê a inclusão de 20 participantes, enfermeiros gerentes de um hospital escola no Distrito Federal.

Orçamento detalhado no valor total de R\$ 245,00 com financiamento próprio.

O cronograma de execução de atividades na Plataforma Brasil prevê data para o início da coleta de dados a partir de 01/01/2020.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Documentos acrescentados ao processo e analisados para emissão deste parecer:

1. Informações Básicas do Projeto: "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1397875.pdf", postado em 13/01/2020.
2. Modelo de TERMO DE CESSÃO DE USO DE VOZ PARA FINS CIENTÍFICOS E ACADÊMICOS: "termovoz.docx", postado em 13/01/2020.
3. ROTEIRO PARA ENTREVISTA: "roteiroentrevista.docx", postado em 13/01/2020.
4. Carta de respostas às pendências apontadas no Parecer Consubstanciado No. 3.753.747: "carta.doc", postado em 13/01/2020.

Recomendações:

Não se aplicam.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Análise das respostas às pendências apontadas no Parecer Consubstanciado No. 3.753.747:

1-Incluir o termo cessão de uso de imagem e som de voz, considerando que o pesquisador afirma no item metodologia do arquivo do projeto completo e no Projeto Básico da Plataforma Brasil que "As entrevistas com os participantes serão gravadas".

RESPOSTA: Anexado documento na Plataforma Brasil.

Endereço: Faculdade de Ciências da Saúde - Campus Darcy Ribeiro
 Bairro: Asa Norte CEP: 70.910-900
 UF: DF Município: BRASÍLIA
 Telefone: (61)3107-1947 E-mail: cefh@unb@gmail.com

**UNB - FACULDADE DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**



Continuação do Parecer: 3.8/15.013

ANÁLISE: Foi apresentado o documento "termovoz.docx", postado em 13/01/2020. **PENDÊNCIA ATENDIDA**

2- Incluir o roteiro de entrevista que será utilizado na pesquisa.

RESPOSTA: Anexado documento na Plataforma Brasil.

ANÁLISE: Foi apresentado o documento "roteiroentrevista.docx", postado em 13/01/2020, no qual não foram observados óbices éticos. **PENDÊNCIA ATENDIDA**

Todas as pendências foram atendidas.

Não há óbices éticos para a realização do presente protocolo de pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme Resolução CNS 466/2012, itens X.1.- 3.b. e XI.2.d, e Resolução CNS 510/2016, Art. 28, inc. V, os pesquisadores responsáveis deverão apresentar relatórios parcial semestral e final do projeto de pesquisa, contados a partir da data de aprovação do protocolo de pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1397875.pdf	13/01/2020 16:54:37		Aceito
Outros	termovoz.docx	13/01/2020 16:54:23	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Outros	roteiroentrevista.docx	13/01/2020 16:53:37	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Outros	carta.doc	13/01/2020 16:53:10	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Outros	termo_concordancia.pdf	12/11/2019 19:23:22	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Outros	termoconcordancia.doc	21/10/2019 14:23:54	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	01/10/2019 15:56:03	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Orçamento	orcamento.doc	01/10/2019 15:55:35	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Outros	curriculo2.pdf	01/10/2019 15:54:35	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Outros	curriculo.pdf	01/10/2019 15:51:57	Alisson Fernandes Bolina	Aceito
Declaração de	responsabilidade.doc	01/10/2019	Alisson Fernandes	Aceito

Endereço: Faculdade de Ciências da Saúde - Campus Darcy Ribeiro
Bairro: Asa Norte **CEP:** 70.910-000
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1947 **E-mail:** cepf@unb@gmail.com

UNB - FACULDADE DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



Continuação do Parecer: 3.815.013

Pesquisadores	responsabilidade.doc	15:49:00	Bolna	Aceito
Declaração de Pesquisadores	termoresponsabilidade.pdf	01/10/2019 15:47:30	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Outros	ciencia.doc	01/10/2019 15:46:35	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Outros	ciencia.pdf	01/10/2019 15:45:52	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Outros	concordancia.pdf	01/10/2019 15:44:50	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Outros	concordancia.doc	01/10/2019 15:44:08	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Outros	cartaencaminhprojeto.docx	01/10/2019 15:37:46	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Outros	cartaencaminhamento.pdf	01/10/2019 15:33:53	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	01/10/2019 15:33:17	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	01/10/2019 15:32:39	Alisson Fernandes Bolna	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_ROSTO.pdf	01/10/2019 15:32:14	Alisson Fernandes Bolna	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Avaliação da CONEP:

Não

BRASÍLIA, 29 de Janeiro de 2020

Assinado por:
Marie Togashi
(Coordenador(a))

Endereço: Faculdade de Ciências da Saúde - Campus Darcy Ribeiro
Bairro: Asa Norte CEP: 70.910-000
UF: DF Município: BRASÍLIA
Telefone: (61) 3107-1947 E-mail: cap@unb@gmail.com

