

# EDUCAÇÃO DE LABORATÓRIO COMO FERRAMENTA NO PROCESSO EDUCAÇÃO CONTINUADA DE ENFERMEIROS GERENTES

LABORATORY EDUCATION AS A TOOL FOR CONTINUING EDUCATION OF  
MANAGER NURSES

EDUCACIÓN DE LABORATORIO COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO  
EDUCACIÓN CONTINUADA DE ENFERMEROS GERENTES

*Denize Boutelet Munari<sup>I</sup>*

*Fernanda Costa Nunes<sup>II</sup>*

*Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta<sup>III</sup>*

*Elizabeth Esperidião<sup>IV</sup>*

*Josiane Inácio da Silva<sup>V</sup>*

*Maria Alice Coelho<sup>VI</sup>*

**RESUMO:** O desafio do enfermeiro gerente é desenvolver competências para implementar ações que façam a diferença no modelo de gestão adotado no serviço de enfermagem. Nessa perspectiva, este artigo apresenta relato de experiência da Oficina de Sensibilização para Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais realizada no modelo de educação de laboratório, envolvendo enfermeiros gerentes de um hospital escola do Estado de Goiás, em setembro de 2007. Os conhecimentos e habilidades gerenciais possibilitaram aperfeiçoamento técnico e humano, ampliando a capacidade de leitura das necessidades da equipe em busca de assistência qualificada. Conclui-se que a metodologia adotada é eficiente como ferramenta para educação continuada.

**Palavras-chave:** Educação continuada em enfermagem; serviço hospitalar de enfermagem; recursos humanos em saúde; liderança.

**ABSTRACT:** The manager nurse's challenge is to develop skills to implement actions which make a difference to the management model used by the nursing service. In this perspective, this paper reports on the experience of the Sensibilization for the Development of Management Skills Workshop, based on the model of laboratory education and involving manager nurses of a school hospital in the state of Goiás, Brazil, in September, 2007. Management knowledge and skills make technical and human improvement possible, by better enabling the reading of the needs of the team in search for qualified assistance. In conclusion, the methodology adopted is efficient as a tool for continuing education.

**Keywords:** Nursing continuing education; hospital nursing service; health manpower; leadership.

**RESUMEN:** El reto del enfermero gerente es desarrollar competencias para implementar acciones que hagan la diferencia en el modelo de gestión adoptado en el servicio de enfermería. En esa perspectiva, este artículo presenta informe de experiencia del Taller de Sensibilización para Desarrollo de Habilidades Gerenciales realizada en el modelo de educación de laboratorio, involucrando enfermeros gerentes de un hospital escuela del Estado de Goiás-Brasil, en septiembre de 2007. Los conocimientos y habilidades gerenciales posibilitaron perfeccionamiento técnico y humano, ampliando la capacidad de lectura de las necesidades del equipo en busca de asistencia calificada. Se concluye que la metodología adoptada es eficiente como herramienta para educación continuada.

**Palabras Claves:** Educación continuada en enfermería; servicio de enfermería en hospital; recursos humanos en salud; liderazgo.

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, as instituições hospitalares têm enfrentado vários desafios para garantir resultados almejados, entre eles a reestruturação dos processos nas unidades de trabalho e a qualificação dos profis-

sionais para o gerenciamento, liderança e negociação<sup>1,2</sup>. Esse parece ser um elemento fundamental quando se pretende trabalhar com modelos mais arrojados de administração hospitalar, como, por exem-

<sup>I</sup>Doutora em Enfermagem. Professora Titular da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Membro Titular da Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Psicodrama e Dinâmica de Grupo – Seção Goiás (GO), Brasil. E-mail:denize@fen.ufg.br.

<sup>II</sup>Psicóloga. Especialista em Consultoria e Gestão de Grupos, Membro da Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Psicodrama e Dinâmica de Grupo – Seção Goiás (GO). Mestranda em Ciências da Saúde da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Goiás, Brasil.

<sup>III</sup>Psicóloga. Didata em Dinâmica de Grupo pela Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Psicodrama e Dinâmica de Grupo – (SOBRAP - Regional Goiás). Mestre em Psicologia Social. Doutorando em Ciências da Saúde da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Goiás, Brasil.

<sup>IV</sup>Doutora em Enfermagem. Psicóloga. Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Brasil.

<sup>V</sup>Psicóloga. Especialista em Consultoria e Gestão de Grupos pela SOBRAP. Membro da Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Psicodrama e Dinâmica de Grupo – Seção Goiás (GO), Brasil.

<sup>VI</sup>Mestre em Enfermagem. Diretora de Enfermagem do Hospital das Clínicas/UFG. Professora efetiva da Universidade Católica de Goiás, Brasil.

plo, a gestão estratégica, que exige participação e envolvimento dos profissionais na concepção do projeto assertivo, investimento na mudança da cultura organizacional, focada, sobretudo na força do processo coletivo<sup>2</sup>.

Para isso, nem sempre as organizações encontram os profissionais com o perfil desejado e assim optam por investir na formação de seus gerentes, incentivando e implementando programas de capacitação continuada<sup>3,4</sup>. Esses processos internos possibilitam a adequação do estilo de liderança às características da organização e ao grupo de trabalhadores, viabilizando uma liderança eficaz e eficiente.

Esse movimento desmistifica a liderança como uma habilidade ou talento nato, mas como um conjunto de competências que podem ser adquiridas, ou seja, é o resultado da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidas<sup>5</sup>.

Para que a liderança possa ser aprendida no contexto organizacional, é fundamental que isso seja parte de um projeto da organização como um todo, ou seja, que esteja voltado para a aprendizagem organizacional, *que supõe um constante aprender a aprender*<sup>2</sup>. Esses movimentos são próprios de instituições que optam pela gestão estratégica, as quais elaboram seu processo de desenvolvimento focado, principalmente na mudança da cultura organizacional, gestão do conhecimento e processos de comunicação<sup>6,7</sup>.

Esse movimento remete à idéia de organizações sistêmicas que procuram apontar várias alternativas, identificando as semelhanças entre os diferentes sistemas para eliminar as disfunções, de modo que os processos de trabalho possam fluir em contínua mudança<sup>8</sup>. Os gestores que trabalham nessas organizações são os articuladores das estratégias macro e micro da incorporação de políticas de diretrizes, para que elas atendam às exigências dos usuários, da instituição e dos trabalhadores.

Esse modelo de estrutura organizacional integrado estabelece uma interdependência de papéis entre gestores e trabalhadores com uma zona de interação com atribuições e responsabilidades conjuntas, oferecendo um significado social ao trabalhador no desempenho de seu papel na unidade em que atua. Nesse contexto, pressupõe-se que suprir as necessidades dos trabalhadores estimule o seu comprometimento com o trabalho<sup>8</sup>.

Pesquisas demonstram que a motivação e o comprometimento são aspectos que impulsionam os trabalhadores para o desenvolvimento satisfatório de suas atividades, e quando estes se sentem apoiados

tendem a defender a organização por meio de atitudes de compromisso e engajamento<sup>9,10</sup>. O apoio organizacional recebido pelo gerente, entre outros, aparece em segundo lugar como fator preditor de dedicação e alto desempenho do trabalhador<sup>11</sup>.

Considerando a posição estratégica dos enfermeiros que atuam na gestão dos serviços de enfermagem nos hospitais, é fundamental por parte desses profissionais, a busca de competências específicas para a construção de um sistema de gestão compatível com as demandas das organizações hospitalares<sup>4,11-13</sup>.

Essas competências são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que os indivíduos, os grupos e as organizações adquirem, as quais os destacam perante os demais em determinados contextos. O conhecimento pode ser traduzido como o saber adquirido; as habilidades compreendem o processo de saber fazer, bem como talentos e técnicas adquiridas da experiência. As atitudes são os comportamentos de querer fazer, de agir, de efetivar<sup>14</sup>. As competências então são resultantes de múltiplos saberes obtidos, que possibilitam aos gerentes criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de estimular atitudes para identificar e encaminhar as resoluções em busca de resolver as situações-problemas oriundas do contexto laboral. Por essa razão, é contingencial, o que significa que ela é apresentada mediante um contexto peculiar, exigindo comportamento de discernimento e flexibilidade, bem como uma visão ampla e sistêmica sempre atualizada<sup>15</sup>.

Desse modo, justifica-se na atualidade o estudo de modelos eficazes para a aquisição dessas competências dos enfermeiros gerentes, para que estes tenham condições de integrar e gerenciar as equipes de trabalhos para otimizar a produtividade e oportunizar a continuidade dos projetos implantados, priorizando e acelerando o processo de humanização do atendimento, a melhoria da qualidade do cuidado e da saúde dos profissionais de saúde<sup>3,7,16,17</sup>.

Nessa perspectiva, este artigo teve como objetivo apresentar o relato de experiência do desenvolvimento de uma Oficina de Sensibilização para o Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais realizada no modelo de educação de laboratório<sup>18</sup> que foi aplicada com um grupo de enfermeiros gerentes de um hospital de grande porte no Estado de Goiás. Ressalta-se o caráter particular da experiência construída na realidade desse hospital, que tem como meta o seu desenvolvimento a partir do modelo de gestão estratégica e a educação continuada como ferramenta para o alcance dos resultados.

Assim, para os gerentes enfermeiros o grande desafio era rever e melhorar suas competências para implementar esse projeto institucional e, de fato, fazer a diferença no processo de gestão do serviço de enfermagem, obviamente que pensado no conjunto da organização. A disponibilidade e a vivência desses gerentes, que até então organizavam atividades de educação continuada para seus subordinados, é o foco desse trabalho, que tem esse grupo como protagonista.

## A SENSIBILIZAÇÃO DE GERENTES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Na perspectiva de vários estudiosos<sup>6,17,19</sup>, entre os desafios no processo de qualificação de profissionais encontra-se o convencimento das lideranças para a necessidade de mudança nos modelos de gestão de pessoas, sobretudo no que diz respeito à gestão do conhecimento<sup>8</sup>.

Para a elaboração da oficina de sensibilização dos gerentes de enfermagem do hospital em questão, optou-se por uma estratégia que privilegiasse e valorizasse a experiência e o conhecimento prévio do gerente sobre seu processo de gerenciamento. Assim, toda a intervenção foi concebida a partir do modelo de educação de laboratório<sup>18,20</sup> que integra as dimensões cognitiva, emocional, atitudinal e comportamental da aprendizagem, buscando sempre a correlação entre teoria e aplicação no cotidiano.

Desse modo, o coordenador utiliza o ciclo vivencial da aprendizagem para incentivar: a *vivência* concreta das atividades; a *análise* ou *relato* onde cada integrante compartilha sua vivência do exercício, quais os sentimentos, reações e emoções vividas; a *conceituação*, *processamento* ou *racionalização* ocasião onde o grupo discute e reflete sobre a participação de cada um e de todos, avaliando os resultados alcançados, a aquisição de conhecimentos, reflexões e comparações com aspectos reais do trabalho e da vida em geral, e por fim; a *conexão* ou *aplicação*, momento em que cada participante busca a mudança, experimentando e testando novas formas de atuação no meio em que vive<sup>20</sup>.

O objetivo da intervenção era viabilizar a reflexão sobre as estratégias de vida de cada profissional, mapear as competências essenciais do enfermeiro gerente, apresentar os conceitos e os modelos de clima, suporte organizacional e estilos de gerenciamento e apontar os benefícios de construir equipes de trabalhos integradas para o alcance dos resultados.

Esse trabalho desenvolvido no contexto do pequeno grupo permite aos participantes a reedição

do espaço da vida no macrocosmo social<sup>21</sup>, portanto, os comportamentos que o indivíduo manifesta na sociedade em que está inserido são reflexos do que ocorre no contexto dos pequenos grupos de que o indivíduo faz parte. Planejar a execução de uma oficina de sensibilização no modelo da aprendizagem vivencial é considerar o campo grupal e os aspectos que o compõem: conteúdo, funcionamento e estrutura<sup>22</sup>.

## REALIZAÇÃO DA OFICINA

A oficina de sensibilização dos enfermeiros gerentes foi realizada durante o mês de setembro de 2007, organizada com dois encontros semanais sempre as segundas e quartas feiras, com duração aproximada de quatro horas e uma carga horária total de 24 horas. O programa era destinado aos enfermeiros que ocupavam cargos de chefia das unidades de enfermagem em um hospital escola de grande porte do Estado de Goiás. O conteúdo do programa de intervenção da oficina foi elaborado por meio de um diagnóstico realizado com a Diretoria de Enfermagem. Para alcance dos objetivos propostos, as coordenadoras utilizaram o plano de intervenção com atividades, tais como, exercícios vivenciais estruturados, exposição dialogada, filmes, estudos de texto e jogos dramáticos.

Nos momentos iniciais, o grupo vivenciou inquietações oriundas do desconhecimento sobre as outras pessoas como também por questionamentos, receios e desconfiança sobre o que irá acontecer. Essa etapa, caracterizada como fase inicial, é de inclusão, sendo necessário que o coordenador comece sua intervenção buscando nuclear os participantes<sup>18</sup>. As atividades devem ser voltadas para a apresentação dos participantes, valorização da identidade de cada um, acolhimento e integração de todos. É um encontro em que surgem várias questões existenciais, permitindo que as pessoas olhem e se identifiquem ou não com as outras, encontrando no grupo de participantes comportamentos, experiências e idéias semelhantes e divergentes.

Para que a aprendizagem possa ocorrer, a atmosfera grupal dominante deve ser a de parceria e colaboração recíproca entre coordenador e participante; e participante e participante<sup>23</sup>. Nesse caso, o coordenador deve centrar seu foco para garantir que os participantes comecem a estabelecer vínculos de aproximação, construindo a base inicial que irá oferecer o suporte para construção da sinergia grupal<sup>24</sup>.

Em seguida, o coordenador constrói com os participantes as estruturas grupais, delimitando os aspectos

tos espaços-temporais, determinadas quando se define o local, o horário de iniciar e terminar, o tempo do intervalo, as datas dos encontros, o contrato psicológico, a durabilidade do programa, as regras sociais, o sigilo das informações compartilhadas, as responsabilidades e etc. do grupo, levantamento das expectativas e sentimentos em relação ao trabalho bem como a construção coletiva do contrato de convivência<sup>24</sup>.

Por último, o levantamento das expectativas dos participantes sobre o trabalho a ser desenvolvido fecha esse ciclo inicial, onde se utiliza também o estabelecimento do que é permitido no grupo, o que é proibido, o que espero do programa e como posso contribuir para garantir o cumprimento do contrato psicológico firmado. O conteúdo do contrato psicológico construído pelo grupo na oficina incluía: o que queremos - pontualidade, assiduidade, respeito, objetividade, descontração, interação, espírito de equipe, comprometimento, mudança de comportamento, aprendizado, celular no modo silencioso, lanche comunitário, certificado, sigilo, banheiro e água e autorização para o registro das atividades do grupo; o que não queremos - atrasos (início e término), conversas paralelas, toque de celular, tarefas para casa, sair com dúvida, mau humor, desinteresse, cochilos, tristeza e desânimo.

O contrato psicológico, a durabilidade do programa, as regras sociais, o sigilo das informações compartilhadas, as responsabilidades do grupo, entre outros aspectos, delimitam a dinâmica das relações no trabalho, bem como valorizam a construção coletiva do contrato de convivência, ampliando as zonas de segurança e confiança na produção grupal<sup>24</sup>.

O conhecimento das expectativas é importante para o coordenador elaborar um mapeamento do grupo que irá orientar no preparo do planejamento como também apontar se as expectativas levantadas pelos participantes correspondem ao conteúdo previsto. Caso as expectativas e o conteúdo se mostrem discrepantes, o coordenador deve se posicionar esclarecendo os limites e os potenciais que podem ser alcançados por meio da participação na oficina. A Figura 1 mostra a composição do programa da referida Oficina após o contrato estabelecido com o grupo.

Verifica-se que o conteúdo estabelecido para guiar o trabalho ancora-se na perspectiva de que a habilidade gerencial pode ser melhorada. Pesquisadores sinalizam a importância do oferecimento de espaços em que o gerente possa pensar sua ação<sup>4,6,16,19</sup>. Nessa experiência, reforça-se essa idéia, bem como do uso de estratégias inovadoras que tenham a perspectiva de colocar o gerente como sujeito ativo do seu processo de mudança<sup>5,17,19,20</sup>.

A partir do estabelecimento do contrato e do conjunto de interesses do grupo, o coordenador conduz os próximos encontros seguindo o conteúdo programático elaborado a partir das expectativas do grupo, fazendo os ajustes para atender as demandas elencadas pelos participantes, aplicando atividades que possam fazer o participante refletir sobre o tema previsto no programa para ser discutidos no grupo, utilizando em cada atividade o ciclo vivencial de aprendizagem<sup>18,20</sup>.

## RESULTADOS

O ato da verbalização das experiências pessoais de cada participante possibilita a aproximação e a nucleação do grupo. Ao ouvir situações de vida semelhantes às suas, os indivíduos se sentem aliviados por perceber que não são os únicos a experimentar determinado problema, o que facilita a auto-revelação e identificação entre os integrantes do grupo<sup>20</sup>.

Essa identificação com o outro é denominado de um fator terapêutico universal do grupo humano<sup>23</sup>, pois o participante, ao compartilhar seus receios, fantasmas, medos, ansiedades como também as alegrias, prazeres, sonhos, desejos e perceber que existem outros indivíduos que vivenciam a mesma experiência, amplia sua confiança e sua rede de contatos. Desse modo, se sente capaz de apoiar e receber suporte, trocar sugestões e *insights*, oportunizando auto-estima, confiança, cooperação, participação entre os membros do grupo.

Com o grupo assim nucleado e em funcionamento focado na tarefa de repensar suas habilidades para o trabalho de gerente, foi possível discutir questões de contexto macro e micro que envolve o processo de gestão na organização. Esse processo é tão mais rico quanto mais ampliado para todos os fatores que interferem no processo de gerenciamento de enfermagem, pois, assim, os enfermeiros vislumbraram toda a complexidade organizacional, não ficando apenas circunscritos em questões que envolvem apenas a equipe de enfermagem. Essa reflexão deu mais visibilidade à missão e visão institucional, desvelando a importância do envolvimento coletivo para o sucesso da gestão estratégica<sup>2</sup>.

Esse exercício valorizou sobremaneira a perspectiva de trabalho do enfermeiro gerente, pois mostrou a importância da enfermagem como setor estratégico na assistência hospitalar, agora não mais como um conceito de senso comum, mais fundamento no conhecimento<sup>2,7,9</sup>. De igual forma, mostrou as fragilidades de ação de muitos profissionais que fo-

Tema	Objetivo	Conteúdo
01. Construção da estrutura e da base nuclear do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilitar a integração dos participantes;</li> <li>▪ Construir o contrato psicológico;</li> <li>▪ Conhecer as expectativas dos participantes;</li> <li>▪ Apresentar a metodologia, os coordenadores e o programa da oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração e apresentação dos participantes;</li> <li>▪ Definição das regras para o bom funcionamento do grupo durante o trabalho;</li> <li>▪ Levantamento das expectativas.</li> </ul>
02. Estratégias de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resgatar a memória viva dos participantes;</li> <li>▪ Incentivar a reflexão das vitórias e oportunidades de conquista;</li> <li>▪ Avaliar as forças restritivas e as impulsionadoras a serem desenvolvidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O líder exercita e aprimora sua própria estratégia de vida;</li> <li>▪ Percepção da importância da construção de um plano de ação pessoal e profissional;</li> <li>▪ Reflexão e compartilhamento das experiências, sonhos, desejos e expectativas.</li> </ul>
03. Mapeamento das Competências do Enfermeiro gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduzir o conceito de competência;</li> <li>▪ Ampliar a visão gerencial das competências técnicas e comportamentais;</li> <li>▪ Conscientizar sobre a relevância do papel gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceituação das competências que são os conhecimentos, habilidades e atitudes;</li> <li>▪ Reflexão sobre seus valores e atitudes;</li> <li>▪ Ampliação da capacidade de entendimento e de posicionamento crítico.</li> </ul>
04. Apresentação de estilo de liderança, clima organizacional e suporte de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refletir sobre o papel do líder e suas atribuições;</li> <li>▪ Discorrer sobre a relevância do bom clima para o processo de integração da equipe;</li> <li>▪ Apresentar os efeitos do suporte de trabalho no comportamento do trabalhador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação dos dados de uma pesquisa de clima, suporte de trabalho e estilos gerenciais realizada em um Hospital;</li> <li>▪ Apontar os conceitos sobre os tipos de clima, os efeitos da presença do suporte de trabalho e sobre a liderança situacional.</li> </ul>
05. Construção de uma equipe de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreender a importância do comportamento integrativo para o alcance dos resultados;</li> <li>▪ Vivenciar situações de trabalho em equipe;</li> <li>▪ Buscar o comprometimento para a ação potencializando os talentos dos trabalhadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstração dos benefícios do trabalho em equipe e da integração do grupo;</li> <li>▪ Discussão sobre o processo de mudança e aquisição de competências;</li> <li>▪ Fortalecimento do grupo como estratégia de motivação para a mudança.</li> </ul>
06. Avaliação - o que aprendemos, o que queremos avançar e quais são as nossas necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceber o que foi aprendido e o que falta ser alcançado;</li> <li>▪ Incentivar o grupo a buscar ferramentas e ações que possam desenvolver sua ação gerencial;</li> <li>▪ Fortalecer o grupo para implementar mudanças e buscar as competências necessárias.</li> <li>▪ Encerrar afetivamente a oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise sobre sua atuação prática e as possibilidades de mudança;</li> <li>▪ Percepção da força do grupo;</li> <li>▪ Fechamento da oficina.</li> </ul>

**FIGURA 1:** Temas, objetivos e conteúdos vivenciados na Oficina de Sensibilização para Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais de Enfermeiros. Goiânia, 2006

ram formados na graduação ainda na perspectiva da administração burocrática, levantando a necessidade dos profissionais em buscar novos conhecimentos e ferramentas da gestão contemporânea<sup>1-2,9</sup>.

O ápice do desenvolvimento da oficina de sensibilização ocorreu quando os enfermeiros, agora mais críticos, reflexivos, em função da dinâmi-

ca do modelo de educação de laboratório, mostravam-se mais abertos para refletir sobre suas carências e necessidades. Nesse momento, o grupo produz uma *árvore de competências* mostrando seus limites e sinalizando novos conteúdos para serem descobertos, elaborados a partir do modelo de competências<sup>14</sup>.

Os gerentes identificaram as competências que possuíam, as que precisavam ser aprimoradas e as que precisavam ser adquiridas. De modo geral, percebe-se que o grupo de enfermeiros gerentes possuem maturidade grupal, o que pode ter permitido as análises de suas competências e de suas forças impulsoras e restritivas para encaminhamento dos procedimentos no trabalho<sup>7,24</sup>.

Durante o processamento das experiências pessoais, o ato da verbalização possibilitou a aproximação e a nucleação do grupo bem como a identificação entre os integrantes ao compartilhar seus receios, suas dificuldades de lidar e motivar sua equipe, suas ansiedades e alegria; assim foi possível perceber que existem outros indivíduos que vivenciam a mesma experiência. Desse modo, eles sentem-se capazes de apoiar e receber suporte, trocar sugestões, se apropriando dos fatores terapêuticos do grupo<sup>24</sup>.

A análise do processo do grupo permitiu a observação de que estes estão atentos às suas competências e abertos aos processos de mudança, entretanto, se deparam com limitações do desconhecimento de estratégias para integrar a equipe, motivar seu grupo de trabalho, realizar um planejamento operacional, estabelecer vínculos entre os trabalhadores de sua equipe e buscar o comprometimento coletivo<sup>7,9,20</sup>.

Os gerentes vivenciaram um dilema ao perceber que o modelo de processo de trabalho ideal encontra-se distante de sua realidade concreta. Na percepção dos participantes do grupo, eles se deparam com aspectos tais como a infra-estrutura, comunicação, motivação da equipe, reconhecimento, que são elementos dificultadores para a implementação dos pressupostos da humanização do atendimento. Desse modo, o grupo percebe a contradição entre a ação e a prática, o que o leva a refletir, buscar e desejar algo mais do que simplesmente executar suas tarefas para atender às exigências da organização.

Acredita-se que esse processo ocorre no momento em que o grupo se dá conta que pode melhorar a visibilidade do seu trabalho, dar cuidado humanizado ao cliente interno e externo e ser reconhecido pelo seu trabalho. Esse movimento é comum em grupos que são convidados a pensar o seu cotidiano, em um clima de confiança e credibilidade coletiva. Parece que esse seja um caminho capaz de promover mudanças, pois compromete o sujeito com a sua vida e o seu desempenho, que a transformação não é prerrogativa institucional, mas um desejo relacionado à motivação interna, antes de tudo.

Esse panorama levou à reflexão final de que o grupo ao ter oportunidade de vivenciar em um es-

paço privilegiado para a ação-reflexão - ação sente a força do coletivo e das possibilidades de mudança quando fortalece o grupo<sup>7</sup>, aspecto fundamental quando se pretende trabalhar a gestão estratégica, pois os sujeitos se sentem comprometidos consigo e com a organização<sup>10-13</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato de uma experiência se torna relevante quando se trata da análise de processo singular; nesse caso destaca-se o envolvimento e disponibilidade do grupo e da organização em romper paradigmas no processo de gestão e organização do trabalho em enfermagem.

Considerando o atual movimento da enfermagem na busca de estratégias inovadoras para valorizar e dar mais visibilidade ao seu trabalho, vislumbrou-se a possibilidade de dar lugar ao processo vivido pelo grupo de pesquisadores e de enfermeiros, que, a despeito da exposição de suas fragilidades, tem o desejo de mudar a roda do seu trabalho como gestores.

Esse relato mostrou o uso da educação de laboratório como uma estratégia que viabiliza uma oportunidade única de profissionais viverem seus dilemas, anseios e potencialidades, em um clima de segurança e confiança, propício para a experimentação de mudança e de reflexões sobre o modo de funcionamento das pessoas e dos grupos.

Ao desenvolver o enfermeiro gerente para incrementar sua formação gerencial e atuação no que tange ao conhecimento e as habilidades de administração, amplia-se seu aperfeiçoamento técnico, o que favorece a eficiência das ações de sua equipe de trabalho em busca de uma assistência de enfermagem qualificada.

## REFERÊNCIAS

1. Vecina-Neto G, Malik AM. Tendências na assistência hospitalar. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2007; 12 (4): 825-39.
2. Artmann E, Uribe R, Francisco J. A démarche stratégique (gestão estratégica hospitalar): um instrumento de coordenação da prática hospitalar baseado nos custos de oportunidade e na solidariedade. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2003; 8: 479-99.
3. Grossman S. Assisting critical care nurses in acquiring leadership skills: development of a leadership and management competency checklist. *Dimens Crit Care Nur*. 2007; 26(2): 57-65.
4. Bassanelli AP, Jericó MC. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. *Acta Paul Enf*. 2005; 18(4): 397-402.

5. Moscovici F. A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001.
6. Shigunov NA, Teixeira AA. Society of the knowledge and administrative science: initial reflections on the organizations management of the knowledge and its implications. *Perspect Ciênc Inf.* 2006; 11(2): 220-32.
7. Shinyashiki GT, Trevizan MA, Mendes IAC. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev Latino-amEnf.* 2003; 11(4): 499-506.
8. Borges L, Yamamoto O. O mundo do trabalho. In: Zanelli JC, Borges-Andrade JE, Bastos AVB, organizadores. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre (RS): Artmed; 2004. p. 24-62.
9. Meyer JP, Becker TE, Vandenberghe C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology.* 2004; 6 (89): 991-1007.
10. Eisenberg R, Stinglhamber F, & Vandenberghe C. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology.* 2002; 3 (87): 565-73.
11. Eisenberg R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch PD, & Rhoades L. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology.* 2001; 1 (86): 42-51.
12. Narayanasamy A, Narayanasamy M. Advancing staff development and progression in nursing. *British Journal of Nursin.* 2007; 16(7): 384-88.
13. Liderazgo em enfermagem para acciones eficaces. *Desafios enferm educ.* 2005; 7: 135-55.
14. Bitencourt C, Barbosa ALQ. Gestão de competências. In: Bitencourt C, organizadora. *Gestão contemporânea de pessoas.* São Paulo: Artmed; 2004. p. 238- 264.
15. Fleury MTL, Fleury A. Construindo o conceito de competência. *Revista da Administração Contemporânea;* 2001; (edição especial): 183 – 96.
16. Santos I, Oliveira SEM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto & Contexto em Enfermagem* 2006; 15: 393-400.
17. The coaching process: an effective tool for professional development. *Nurs Adm Quar.* 2007; 31(2): 171-79.
18. Moscovici F. *Desenvolvimento interpessoal.* 4ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001.
19. Jumaa MO. Developing nursing management and leadership capability in the workplace: does it work? *Journal of Nursing Management.* 2005; 13:451–58.
20. Munari DB. A aplicação do modelo de educação de laboratório no processo de formação do enfermeiro. *Rev enferm UERJ.* 2005; 13: 263-69.
21. Mailhiot GB. *Dinâmica e gênese dos grupos.* 4ª ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades LTDA; 1977.
22. Munari DB, Motta KAMB, Padilha GC, Medeiros M. Contribuições para a abordagem da dimensão psicológica dos grupos. *Rev enferm UERJ.* 2007; 15: 107-12.
23. Yalom ID, Leszcz M. *Psicoterapia de grupo: teoria e prática.* Porto Alegre (RS): Artes Médicas Sul, 2006.
24. Motta KAMB, Munari DB. Um olhar para a dinâmica do coordenador de grupos. *Revista Eletrônica de Enfermagem [online]* 2006 [acesso em 20 de ago]. 8(1): 150 – 161. Disponível em: [http://www.fen.ufg.br/revista/revista8\\_1/atualizacao.htm](http://www.fen.ufg.br/revista/revista8_1/atualizacao.htm).

Recebido em: 02.12.2007  
 Aprovado em: 07.05.2008