

## Gerência do cuidado e governança de enfermagem em uma maternidade: teoria fundamentada

*Care management and nursing governance in a maternity ward: grounded theory*  
*Administración del cuidado y gobernanza de enfermería en una maternidad: teoría fundamentada*

Fernanda Hannah da Silva Copelli<sup>1</sup>, Roberta Juliane Tono de Oliveira<sup>1</sup>, José Luís Guedes dos Santos<sup>1</sup>,  
Aline Lima Pestana Magalhães<sup>2</sup>, Vitória Regina Petters Gregório<sup>2</sup>, Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Florianópolis-SC, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Departamento de Enfermagem. Florianópolis-SC, Brasil.

### Como citar este artigo:

Copelli FHS, Oliveira RJT, Santos JLG, Magalhães ALP, Gregório VRP, Erdmann AL. Care management and nursing governance in a maternity ward: grounded theory. Rev Bras Enferm [Internet]. 2017;70(6):1277-83. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0116>

Submissão: 03-04-2016      Aprovação: 10-02-2017

### RESUMO

**Objetivo:** Compreender as estratégias de gerência do cuidado utilizadas pelos enfermeiros para a governança da prática de enfermagem em uma maternidade. **Método:** Pesquisa qualitativa do tipo Teoria Fundamentada nos Dados, realizada com 27 participantes, divididos em quatro grupos amostrais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados mediante codificação aberta, axial e seletiva. **Resultado:** As estratégias de gerência do cuidado utilizadas pelos enfermeiros identificadas foram o planejamento da prática profissional, a liderança da equipe de enfermagem, a busca do conhecimento científico e a realização de capacitações sobre melhores práticas no cuidado obstétrico. **Conclusão:** A articulação entre gerência do cuidado e governança de enfermagem pode propiciar melhores resultados assistenciais e potencializar a autonomia do enfermeiro na coordenação do trabalho de enfermagem em uma maternidade.

**Descritores:** Gerência; Cuidados de Enfermagem; Supervisão de Enfermagem; Enfermagem Obstétrica; Pesquisa em Administração de Enfermagem.

### ABSTRACT

**Objective:** To understand the care management strategies used by nurses in the governance of nursing practice in a maternity ward. **Method:** Qualitative study based on grounded theory conducted with 27 participants, partitioned into four sample groups. The data were collected through semi-structured interviews and analyzed through open, axial, and selective coding. **Result:** The care management strategies used by the nurses were: planning professional practice, leading the nursing team, search for scientific knowledge, and training in the best practices in obstetric care. **Conclusion:** Associating care management with nursing governance can foster better care outcomes and strengthen nursing autonomy when coordinating nursing work in maternity wards.

**Descriptors:** Management; Nursing Care; Nursing Supervision; Obstetric Nursing; Research About Nursing Administration.

### RESUMEN

**Objetivo:** Comprender las estrategias de administración del cuidado utilizadas por los enfermeros para la gobernanza de la práctica de enfermería en una maternidad. **Método:** Investigación cualitativa del tipo Teoría Fundamentada en los Datos, realizada con 25 participantes, divididos en cuatro grupos muestrales. Los datos fueron recogidos a través de entrevistas semiestruturadas, y analizados mediante codificación abierta, axial y selectiva. **Resultados:** Las estrategias de administración del cuidado utilizadas por los enfermeros que fueron identificadas fueron: planificación de la práctica profesional, liderazgo del equipo de enfermería, búsqueda del conocimiento científico, y realización de capacitaciones acerca de mejores prácticas en el cuidado obstétrico. **Conclusión:** La articulación entre administración del cuidado y gobernanza de enfermería puede facilitar mejores resultados asistenciales y potenciar la autonomía del enfermero en la coordinación del trabajo de enfermería en una maternidad.

**Descritores:** Organización y Administración; Atención de Enfermería; Supervisión de Enfermería; Enfermería Obstétrica; Investigación en Administración de Enfermería.

AUTOR CORRESPONDENTE      José Luís Guedes dos Santos      E-mail: [jose.santos@ufsc.br](mailto:jose.santos@ufsc.br)

## INTRODUÇÃO

A gerência do cuidado é um dos principais eixos da atuação profissional dos enfermeiros nos serviços de saúde, pois compreende a articulação entre as dimensões assistencial e gerencial na execução do seu trabalho. O foco da dimensão assistencial é o atendimento integral das necessidades de cuidado de enfermagem do paciente, enquanto o da dimensão gerencial é a organização do trabalho e dos instrumentos técnicos da gerência, tais como dimensionamento de pessoal, planejamento, educação continuada/permanente, supervisão, avaliação de desempenho. Esses instrumentos são empregados com a finalidade de criar e implementar condições adequadas à produção do cuidado e do desempenho da equipe de enfermagem<sup>(1-2)</sup>.

Na maternidade, o enfermeiro gerencia o cuidado de modo a facilitar a assistência de enfermagem oferecida à parturiente, ao bebê e aos familiares. Tanto nesse contexto como nas demais unidades de cuidado, utiliza-se ferramentas gerenciais que são capazes de auxiliar na organização, planejamento, coordenação, delegação ou prestação dos cuidados, supervisão, previsão e provisão de recursos, capacitação da equipe, desenvolvimento de medidas educativas com a família, interação com outros profissionais, além de ocupar espaços de articulação e negociação, permitindo a implementação de melhorias do cuidado<sup>(3)</sup>.

Nesse sentido, os enfermeiros atuantes na maternidade têm potencial para articular os complexos serviços de saúde obstétricos, principalmente os de enfermagem, possuindo competência técnica para o exercício profissional. Porém, ainda se apresentam frágeis politicamente, o que limita a sua autonomia profissional e os torna, muitas vezes, subordinados a outros profissionais<sup>(4-5)</sup>.

Para ampliar as margens de autonomia profissional dos enfermeiros nos serviços de saúde, uma das estratégias que existe no cenário internacional é a implementação de modelos de governança. A governança é um novo modelo de organização dos serviços de saúde e enfermagem relacionada aos processos que conferem aos enfermeiros autonomia, controle e autoridade sobre a prática de enfermagem em uma organização ou serviço de saúde, visando à melhoria da qualidade assistencial<sup>(6)</sup>.

Modelos baseados na gestão compartilhada e/ou participativa promovem o desenvolvimento da autonomia profissional, satisfação com o ambiente de trabalho e maior comprometimento dos profissionais com a organização. A governança compartilhada é uma das classificações que se atribui ao termo, em especial na área de organizações de saúde e enfermagem. Trata-se uma abordagem descentralizada que promove a participação ativa dos enfermeiros nos processos de tomada de decisão, conferindo-lhes maior autonomia e controle sobre o ambiente de trabalho. Também contribui para promover a qualidade assistencial e a segurança do cuidado prestado ao paciente<sup>(6-7)</sup>.

Dessa forma, a governança compartilhada de enfermagem é pautada pelo compartilhamento das decisões, que leva em consideração parceria, equidade, participação e corresponsabilização das ações<sup>(8)</sup>. Além disso, a governança compartilhada contribui para a prática profissional de enfermagem porque favorece o alcance de objetivos organizacionais em saúde, tais

como resultados positivos em relação aos pacientes, aumenta a satisfação no trabalho, a produtividade e a retenção de enfermeiros, além de proporcionar maior autonomia e empoderamento profissional<sup>(9)</sup>.

Na maternidade, assim como nos demais serviços de saúde, a governança da prática profissional de enfermagem pode ser potencializada pela gerência do cuidado, que é uma das principais responsabilidades do enfermeiro. No entanto, observa-se uma lacuna na literatura científica acerca das estratégias de gerência do cuidado que são utilizadas para obtenção da governança sobre a prática profissional dos enfermeiros, ou seja, para uma atuação proativa em busca dos objetivos da profissão e da instituição para o alcance da excelência assistencial e efetividade nas práticas de gestão. Sendo assim, desenvolveu-se este estudo com a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias de gerência do cuidado são adotadas pelos enfermeiros para a governança da prática de enfermagem em uma maternidade?

O objetivo do presente estudo foi compreender as estratégias de gerência do cuidado utilizadas pelos enfermeiros para a governança da prática de enfermagem em uma maternidade.

## MÉTODO

### Aspectos éticos

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEP/UFSC). Os participantes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo seguidos os preceitos éticos nacionais e internacionais na realização do estudo, bem como a resolução 466/2012. A identidade dos participantes da pesquisa foi preservada por meio de códigos compostos pela inicial "E", seguida do número ordinal de cada entrevista.

### Tipo de estudo

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa que utilizou a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) como referencial metodológico<sup>(10)</sup>.

### Cenário do estudo

O cenário do estudo foi a maternidade de um Hospital Universitário público da região Sul do Brasil. É reconhecido nacionalmente como Centro de Excelência em assistência obstétrica pelo trabalho desenvolvido em prol da filosofia do atendimento ao parto humanizado. Dispõe de uma área dividida em quatro setores: a Triagem Obstétrica/Ginecologia, o Centro Obstétrico, o Alojamento Conjunto e a Unidade de Terapia Intensiva Neonatal.

### Fonte de dados

Os participantes foram divididos em quatro grupos amostrais (GA). O 1º GA foi constituído intencionalmente pelos pesquisadores, a partir de participantes com experiência no tema em investigação. Os demais surgiram em decorrência da análise dos dados do GA anterior. O 1º GA (E1-E8) foi formado por oito enfermeiros do CO, o 2º GA (E9-E15) de sete enfermeiros da Triagem Obstétrica/Ginecologia e Alojamento Conjunto, o 3º GA (E16-E21) por seis profissionais da equipe de saúde, sendo

três técnicos de enfermagem, um auxiliar de enfermagem e dois residentes médicos em obstetrícia, e o 4º GA (E22-E27) por seis enfermeiros gestores do Hospital focalizado. Assim, de acordo com os preceitos metodológicos da TFD, o tamanho da amostra foi determinado pela saturação teórica dos dados, totalizando 27 entrevistas. Cabe destacar que a seleção dos participantes ocorreu com base nos seguintes critérios de inclusão: disponibilidade e ter experiência mínima de três meses no setor. Os critérios de exclusão foram licença médica ou afastamentos de outra natureza. Não foi necessária a realização de exclusões.

### Coleta e organização dos dados

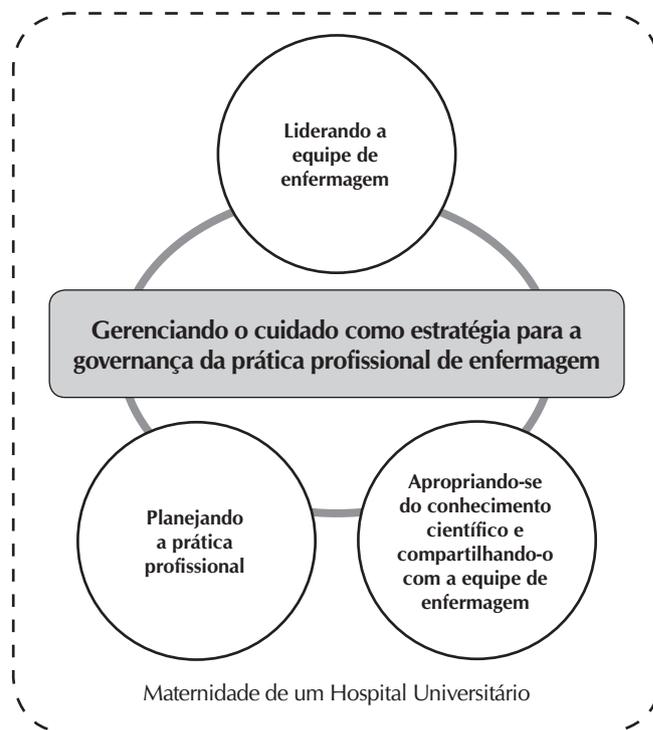
A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista individual, semiestruturada, gravada em dispositivo digital e presencial, em um ambiente reservado no local trabalho ou na casa do participante, entre os meses de janeiro e maio de 2013. As questões norteadoras das entrevistas focalizaram as estratégias utilizadas pelos enfermeiros para a gerência do cuidado e sua relação com a governança da prática profissional de enfermagem. As entrevistas foram transcritas na íntegra, perfazendo uma média de 50 minutos de duração cada uma.

### Análise dos dados

A coleta e análise dos dados ocorreram de forma simultânea pelos pesquisadores. A investigação dos dados foi realizada manualmente, por meio do método de análise comparativa, sendo codificação realizada em três etapas: aberta, axial e seletiva<sup>(10)</sup>. A codificação aberta consistiu em separar, examinar, comparar e conceituar os dados obtidos. Nessa fase, os dados foram analisados linha a linha, de forma que cada fala do entrevistado transformou-se em um código, sendo mais tarde agrupados por semelhanças e diferenças. Os códigos agrupados formaram as subcategorias, rotulados de acordo com o tema correspondente. Na codificação axial, os dados foram novamente agrupados, dando origem às categorias. Na última etapa, intitulada codificação seletiva, foi feita a busca e desenvolvimento da categoria central, com base no modelo paradigmático, que estabelece uma relação explicativa entre categorias e subcategorias<sup>(10)</sup>. A partir desse processo, obteve-se a categoria central ou fenômeno, “Emergindo a governança a partir da prática profissional do enfermeiro ancorada no exercício do controle sobre o ambiente de cuidado do Centro Obstétrico e no domínio do conhecimento científico e experiência profissional”, composto por 10 categorias. Neste artigo, apresentam-se os resultados de uma categoria: “Gerenciando o cuidado como estratégia para a governança da prática profissional de enfermagem”.

## RESULTADOS

A categoria “Gerenciando o cuidado como estratégia para a governança da prática profissional de enfermagem” representa as estratégias encontradas no estudo e subdivide-se em três subcategorias: Planejando a prática profissional, Liderando a equipe de enfermagem e Apropriando-se do conhecimento científico e compartilhando-o com a equipe de enfermagem. A interconexão entre a categoria e suas subcategorias está ilustrada na Figura 1. Na sequência, cada uma das subcategorias é apresentada.



**Figura 1** – Representação gráfica das estratégias que favorecem a governança sobre a prática profissional de enfermagem

### Planejando a prática profissional

O planejamento é uma estratégia fundamental para a organização da assistência de enfermagem. Para realizá-lo, os enfermeiros utilizam três ações principais e que se articulam entre si: elaboração de escala de atribuições, passagem de plantão e visita de enfermagem. Na escala de atribuições, são definidas as atividades de cada profissional ao longo do turno de trabalho. Para elencar e definir o que deverá ser feito por cada trabalhador, os enfermeiros utilizam as informações da passagem de plantão. Também é realizada visita a cada um dos quartos, sendo esse o momento no qual os enfermeiros conversam com os pacientes e identificam as necessidades de cuidado que demandam atenção por parte da equipe de enfermagem. Por meio dessas três atividades, os enfermeiros obtêm uma visão global do setor, o que possibilita o controle sobre o ambiente assistencial para a gerência do cuidado.

*Eu faço a “escalinha” da tarde onde eu tenho normalmente três funcionários. Então, eu divido: dois aqui dentro na ginecologia e um funcionário fica lá fora na emergência... eu passo em cada quarto, converso com as pacientes e vejo o que eu poderia fazer por elas, enfim, qual é o planejamento para a tarde. (E11)*

*Quando eu chego, eu pego o plantão, eu já tenho uma visão de mais ou menos o que eu tenho que fazer. (E1)*

Para o planejamento da assistência, os enfermeiros realizam o diagnóstico e a análise das características da unidade e equipe de enfermagem. Procuram traçar o perfil dos atendimentos realizados, conhecer os procedimentos mais frequentes e identificar

as potencialidades e dificuldades dos profissionais no desempenho do seu trabalho, de modo a contribuir com a organização da assistência.

*O fato de conhecer o serviço é importante para saber qual é a demanda da nossa unidade, o que a gente tem, que tipo de paciente a gente atende, que tipo de procedimento a gente executa, conhecer também as limitações de cada um... tem um funcionário que tem dificuldade com punção venosa, se tem uma paciente com fragilidade de veia e tem outro funcionário com mais facilidade (em punção venosa), você vai lá e conversa "tem como você fazer essa?". Para isso, você tem que conhecer o serviço, tem que conhecer a equipe. (E9)*

Outro recurso dos enfermeiros para realizar o planejamento é a realização de reuniões com as equipes de trabalho. Os entrevistados destacaram as reuniões como um espaço de fortalecimento coletivo, quando é possível a expressão do ponto de vista de cada um acerca de situações vivenciadas no cotidiano profissional. Além disso, as reuniões integrando profissionais de outros setores foram citadas como uma estratégia para o entendimento do que acontece em serviços afins, tendo em vista a busca por soluções em conjunto e pela integração entre os enfermeiros.

*Tem situações que a gente tem que planejar... desde que eu entrei no Hospital Universitário, a gente busca fortalecer a equipe através das reuniões, planejando... Eu acho que é a melhor estratégia que tem para o enfermeiro se posicionar. (E5)*

*A partir de reuniões conjuntas, entenderíamos melhor a situação de cada setor... eu acho que isso [reuniões conjuntas com demais setores] poderia ser melhor desenvolvido se a chefia de toda a maternidade pudesse fazer mais reuniões com todos nós em conjunto, permeando e mediando esse trabalho em conjunto, essa integração entre todos da maternidade. (E13)*

No entanto, o planejamento nem sempre se concretiza conforme é previsto. A demanda aumentada de pacientes na maternidade e o alto índice de absenteísmo dos funcionários são desafios enfrentados pelos enfermeiros não só para o planejamento, mas também para a própria realização da assistência. Para contornar os imprevistos que vêm à tona, os enfermeiros procuram manter o ambiente organizado, certificando-se de que os materiais necessários estão disponíveis em número suficiente e os equipamentos funcionam adequadamente. Isso é importante para que a assistência tenha continuidade, mesmo quando o planejamento precisa ser revisto.

*É complicado ter o controle sobre tudo quando a demanda é muito grande e tu tens que fazer muitas coisas e muitas coisas acontecem fora do previsto. (E3)*

*Sou uma pessoa que gosta de ordenar o que tenho para fazer (para ter o controle)... mas como que eu vou ter condições de atender um recém-nascido ali com quatro funcionários? Eu tinha que ter seis na minha equipe e estou com quatro. É uma continuidade, quem chegar tem que encontrar as coisas muito bem organizadas para que dê uma boa assistência. Cada coisa no seu lugar, com reposição de material,*

*com os equipamentos funcionando. Para ter controle tem que fazer esta avaliação. (E5)*

*Nas decisões de planejamento, a gente trabalha de uma forma participativa. Então, os espaços são colocados, às vezes, nem todos (os funcionários) usam esse espaço que é dado. (E24)*

### Liderando a equipe de enfermagem

A liderança é uma atribuição dos enfermeiros, que se configuram como responsáveis pela organização do trabalho, ordenação da equipe e resolução de problemas. Em função disso, também atuam como um impulsionador e articulador do trabalho em equipe. Quando os funcionários, por exemplo, não estão dispostos a contribuir com os colegas de trabalho, cabe ao enfermeiro usar de estratégias para reforçar a necessidade de ajuda mútua.

*Tu és o líder da tua equipe. Eles (equipe) dependem muito do enfermeiro. Tu tens que resolver. Eu sempre tenho essa coisa comigo, tem que ter uma solução. (E1)*

*Como em todos os grandes grupos, acho que tem que ter a cabeça para comandar... tem que ter um líder para não virar bagunça. (E17)*

*O enfermeiro tem que ter um posicionamento... fica uma situação difícil quando falta uma liderança maior para dizer... vamos colaborar com isso e aquilo (E21)*

A atuação como líder é uma consequência natural da responsabilidade do enfermeiro em gerenciar o cuidado e promover o trabalho em equipe. Porém, nem todos os enfermeiros têm clareza sobre a importância da liderança no seu contexto de exercício profissional. Atrelada ao exercício da liderança, destaca-se também a dimensão comunicativa do trabalho do enfermeiro. A comunicação possibilita o estabelecimento de uma relação dialógica com a equipe de enfermagem, o que é fundamental para a governança da prática profissional de enfermagem.

*A gente vê o quanto a enfermeira tem o papel de liderança e não percebe isso, não se dá conta desse papel dialógico em uma relação de trabalho. (E13)*

*A gente (enfermeiras) é líder, educadora, cuidadora... O enfermeiro que não entende que a primeira função que a gente tem é de liderar ele vai ter bastante dificuldade no trabalho... você tem que ser líder. Eu não gosto desse afastamento (dos técnicos) por eu ter que ser líder eu não posso me aproximar, ao contrário, eu acho que é importante a gente dialogar com todo mundo. (E6)*

*Acho que a governança pra mim é essa questão de estar liderando, conversando, se relacionando com as pessoas. (E26)*

### Apropriando-se do conhecimento científico e compartilhando-o com a equipe de enfermagem

Para gerenciar o cuidado e obter a governança sobre a prática profissional de enfermagem na maternidade, outra estratégia

utilizada pelos enfermeiros é a busca pelo conhecimento científico, tanto para si, quanto para compartilhá-lo com a equipe de enfermagem. A busca do conhecimento por meio de capacitações e atualizações profissionais potencializa as competências e habilidades do enfermeiro, o que repercute em maior reconhecimento e autonomia no exercício laboral.

*Quando tu és uma enfermeira e tu tens capacidade técnica e científica, destreza para fazer as coisas, nunca ninguém vai te questionar, nunca nenhum outro profissional, seja a medicina, a psicologia ou a fisioterapia, vai se meter no teu trabalho. (E3)*

*O conhecimento científico é uma forma de sermos respeitadas... (E6)*

*Quando eu falo segurança é segurança de conhecimento, é buscar as capacitações naquilo que acha que não está capacitada... é uma obrigação do profissional se ele quiser ser reconhecido no trabalho. (E13)*

*Durante nosso turno, nós temos total autonomia, lógico que dentro da minha competência e dentro do meu conhecimento... (E8)*

O conhecimento científico também possibilita ao enfermeiro maior segurança para a tomada de decisão clínica e gerencial no contexto da maternidade. O processo decisório consciente e pautado no conhecimento sustenta a governança dos enfermeiros sobre a prática de enfermagem.

*Pauto-me no conhecimento para tomar decisões. A gente tem que saber sobre o que está decidindo. Não adianta tu querer tomar uma decisão se tu não tens certeza se aquilo ali é a melhor decisão a ser tomada. Então, tu tens que estudar muito. (E5)*

*Sem conhecimento e sem consistência daquilo que tu está dizendo, não adianta tu querer tomar uma decisão. (E5)*

*Eu sempre procuro atender, assistir, cuidar do paciente da melhor maneira possível, usando obviamente todos os princípios técnico-científicos, tentando fazer as coisas mais baseadas em evidências possível. (E22)*

Além de buscarem o próprio desenvolvimento profissional, os enfermeiros também promovem atividades de capacitação visando a melhores práticas no cuidado obstétrico. Para isso, os enfermeiros utilizam-se principalmente de casos clínicos que ocorrem no cotidiano de trabalho para discutir e conversar com a equipe de enfermagem. Também socializam com os colegas de trabalho as novidades aprendidas por meio da participação em congressos e eventos científicos.

*O conhecimento não tem que ficar para si, tem que ser propagado para que a gente consiga ter uma melhor assistência.... a gente (equipe de enfermagem) sempre está sentando e discutindo. Cada vez que interna paciente com determinado quadro, eu explico dizendo "essa paciente está com um quadro assim por conta de tal motivo". (E4)*

*Tudo que eu aprendo de novo, eu sento e converso com eles (técnicos de enfermagem)... explico algumas situações que estou*

*vendo que estão acontecendo, explico pra eles a fisiologia, o que poderia ser diferente. Então, quando eu vou a congressos, a eventos, eu transmito para minha equipe o que eu aprendi... (E6)*

## DISCUSSÃO

O planejamento cria as condições necessárias para que os enfermeiros tenham a governança da prática de enfermagem por meio da elaboração da escala de atribuições, passagem de plantão e visita de enfermagem. De forma semelhante, estudos anteriores também destacaram a importância da passagem de plantão para a organização e o planejamento de atividades para a equipe de enfermagem, bem como para o direcionamento para a visita e intervenções de enfermagem<sup>(11-13)</sup>.

O conhecimento sobre as dinâmicas de cada setor, as potencialidades e dificuldades dos profissionais no desempenho do seu trabalho, como estratégia para o planejamento da gerência do cuidado foi também apontado num estudo com o propósito de compreender as experiências da equipe de enfermagem sobre a liderança. Afinal, para que haja respeito, dinamicidade e fluidez no trabalho, é necessário que os enfermeiros, líderes da equipe de enfermagem, conheçam e entendam as atribuições dos membros, assim como o mundo onde esses sujeitos estão inseridos<sup>(14)</sup>.

Salienta-se que, na maternidade, o planejamento apresenta particularidades em relação ao seu fortalecimento por meio de reuniões com as equipes de trabalho, já que são empoderadoras dos enfermeiros envolvidos na dinâmica de trabalho. Nesse sentido, vale ressaltar a importância do enfermeiro conduzir as reuniões de forma a facilitar o entendimento e a sinergia de equipe de trabalho, de modo que esses momentos de discussão coletiva contribuam para o desenvolvimento social do grupo de planejamento da prática profissional de enfermagem<sup>(15)</sup>.

Nesse sentido, a participação da equipe em reuniões periódicas é compreendida como estratégia que facilita a adoção da liderança dialógica e participativa no ambiente hospitalar, pois caracteriza-se como momentos de troca de conhecimentos, reflexão e aproximação entre os profissionais<sup>(16)</sup>.

A demanda aumentada de pacientes e o alto índice de absenteísmo dos funcionários evidenciam a dificuldade no planejamento prévio da maternidade. Porém, a avaliação e o replanejamento das ações são estratégias que foram lançadas para manter o controle frente às dificuldades e assegurar a governança da prática profissional de enfermagem. Tendo em vista que o controle do ambiente de trabalho é necessário para o desenvolvimento da prática assistencial adequada, cabe destacar que indicadores, como o de gestão de pessoas, são necessários para avaliar a qualidade desse cuidado.

A avaliação quanti-qualitativa do pessoal de enfermagem pode ser considerada um indicador essencial na gestão em enfermagem, pois reflete diretamente na humanização da assistência, na otimização de recursos e dos custos da atenção à saúde e também no atendimento com qualidade das demandas dos pacientes internados<sup>(17-18)</sup>. A avaliação da situação a partir de indicadores de dimensionamento de pessoal, replanejamento das ações e intervenções de enfermagem são condições fundamentais para a manutenção da qualidade do cuidado.

No contexto da organização do trabalho na maternidade, a liderança do enfermeiro emerge como uma habilidade necessária para a efetivação da gerência do cuidado. O enfermeiro nesse cenário exerce governança porque lidera a equipe, coordenando a execução do trabalho e a resolução de problemas. Nesse sentido, com base nos resultados encontrados, pode-se afirmar que os enfermeiros exercem uma liderança participativa, evidenciada pelo trabalho em equipe e ajuda mútua. Resultados semelhantes são encontrados na literatura, pois se espera que os enfermeiros chefes e líderes da equipe de enfermagem consigam integrar a equipe na realização de atividades, bem como favorecer um ambiente saudável de trabalho, estabelecendo elos de confiança e minimizando conflitos. Ademais, os chefes de enfermagem devem compartilhar a liderança com a equipe, por meio do desenvolvimento de atividades, construção de rotinas ou ainda de resolução de impasses junto ao grupo<sup>(19)</sup>.

Apesar da importância da habilidade de liderança dos enfermeiros, alguns não reconhecem a importância da liderança no seu exercício profissional. Isso pode repercutir em dificuldades de comunicação e relacionamento com a equipe, que espera do enfermeiro um posicionamento como líder. A comunicação é ferramenta imprescindível à liderança, uma vez que torna a relação líder e liderado mais flexível e distante do papel controlador e ditador de regras. Dessa forma, o líder deve estar disposto não apenas a falar, mas também ouvir os liderados que esperam diretrizes vindas do seu condutor<sup>(14)</sup>.

Em relação à busca do conhecimento científico, destacou-se nos resultados a valorização pelos enfermeiros de capacitações e atualizações que os habilitem a um exercício profissional com autonomia e segurança. No processo de desenvolvimento profissional, é importante a postura/atitude dos enfermeiros em se manterem atualizados e ampliarem suas habilidades e seus conhecimentos<sup>(20)</sup>.

Nesse sentido, a autonomia é vista como uma construção pessoal dos enfermeiros no contexto do trabalho na maternidade. A partir do momento que ampliam suas margens de autonomia, maiores são as condições de gerenciar o cuidado para conseguirem a governança sobre a prática profissional de enfermagem, o que corrobora resultados anteriores de pesquisa sobre fatores envolvidos no gerenciamento do cuidado<sup>(21)</sup>.

A realização de capacitações para a equipe de enfermagem visando a melhores práticas no cuidado obstétrico de enfermagem pode ser considerada como uma atividade de educação permanente. Trata-se de atividades originárias a partir de dúvidas ou novidades que surgem do contexto do trabalho, sem uma programação prévia, e que acontecem por meio de conversas e discussões em grupo. Essa postura proativa mostra o potencial do enfermeiro em incentivar e promover transformações no contexto

das práticas de cuidado em saúde<sup>(18)</sup>. Além disso, conforme evidenciado por estudo sobre competências clínicas do enfermeiro assistencial no ambiente hospitalar, o enfermeiro, na posição de coordenador do grupo, deve propiciar espaços de integração do pensar, sentir e agir no exercício de enfermagem<sup>(19)</sup>.

A educação permanente baseia-se na problematização da prática e tem como pressuposto que a aprendizagem se realiza na ação-reflexão-ação. Portanto, difere-se da educação continuada, cujas ações têm caráter pontual, de forma fragmentada, com base em metodologias tradicionais de ensino<sup>(22)</sup>. No contexto estudado, considera-se relevante a formalização e manutenção de espaços de educação permanente para valorizar o profissional de enfermagem e estimular a aprendizagem no trabalho.

### Limitações do estudo

Os resultados da pesquisa são referentes a um serviço especializado, o que compromete sua ampliação a outros cenários assistenciais. Além disso, a discussão com a literatura foi pautada em estudos com temas correlatos, em função do limitado número de investigações sobre a temática em voga. É mister pontuar que a governança da prática profissional de enfermagem ainda é um tema incipiente no Brasil, com necessidade de novas investigações nos diversos cenários de atuação do enfermeiro.

### Contribuições para a área da enfermagem

Os resultados evidenciados no estudo mostram que as temáticas de gerência do cuidado e governança compartilhada podem auxiliar na compreensão do cenário da administração em enfermagem e propor novos olhares sobre o modo como a governança se configura, observando quais estratégias são empreendidas para sua obtenção. Assim, este estudo contribuiu para a busca do entendimento sobre a articulação entre gerência do cuidado e governança de enfermagem voltada a uma maternidade, o que pode fornecer subsídios para obtenção de melhores resultados assistenciais.

### CONCLUSÃO

Os resultados do estudo permitem afirmar que o planejamento, a liderança e a busca do conhecimento científico são as estratégias de gerência do cuidado utilizadas pelos enfermeiros para a governança da prática de enfermagem em uma maternidade. O planejamento, por meio da elaboração da escala de atribuições, passagem de plantão e visita de enfermagem, proporciona condições para que os enfermeiros tenham a governança da prática de enfermagem. Nesse cenário, a liderança e a busca do conhecimento científico potencializam a autonomia do enfermeiro, a efetivação e coordenação da execução do trabalho.

### REFERÊNCIAS

1. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2009[cited 2016 Dec 19];18(2):258-65. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08>
2. Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2013[cited 2016 Dec 19];66(2):257-63. Available from: <http://www.scielo>

br/pdf/reben/v66n2/16.pdf

3. Maziero VG, Bernardes A, Spiri WC, Gabriel CS. Construindo significados sobre gerência da assistência: um estudo fenomenológico. *Ciênc Cuid Saúde* [Internet]. 2014[cited 2016 Dec 19];13(3):563-70. Available from: [http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/23245/pdf\\_230](http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/23245/pdf_230)
4. Barbosa LR. Professional competences and the formation process in nursing: a integrative review. *Rev Enferm UFPE* [Internet]. 2015[cited 2016 Dec 19];9(supl.8):9393-8. Available from: [http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/6522/pdf\\_8635](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/6522/pdf_8635)
5. Sousa FMSA, Silva PRA, Mello MA, Benito LAO. Dificuldades enfrentadas por enfermeiros obstetras no desempenho de suas atividades laborais. *Acta Ciênc Saúde* [Internet]. 2012[cited 2016 Dec 19];2(1):68-86. Available from: <http://www2.ls.edu.br/actacs/index.php/ACTA/article/view/44/51>
6. Bennett PN, Ockerby C, Begbie J, Chalmers C, Hess RG Jr, O'Connell B. Professional nursing governance in a large Australian health service. *Contemp Nurse* [Internet]. 2012[cited 2016 Dec 19];43(1):99-106. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23343238>
7. Kutney-Lee A, Germack H, Hatfield L, Kelly S, Maguire P, Dierkes A, et al. Nurse engagement in shared governance and patient and nurse outcomes. *J Nurs Adm* [Internet]. 2016[cited 2016 Dec 19];46(11):605-12. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27755212>
8. Clavelle JT, O'Grady TP, Drenkard K. Structural empowerment and the nursing practice environment in Magnet® organizations. *J Nurs Adm* [Internet]. 2013[cited 2016 Dec 19];43(11):566-73. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24153197>
9. Wilson J, Speroni KG, Jones RA, Daniel MG. Exploring how nurses and managers perceive shared governance. *Nurs* [Internet]. 2014[cited 2016 Dec 19];44(7):19-22. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24937613>
10. Strauss A, Corbin J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.
11. Pereira BT, Brito CA, Pontes GC, Guimarães EMP. A passagem de plantão e a corrida de leito como instrumentos norteadores para o planejamento da assistência de enfermagem. *REME Rev Min Enferm* [Internet]. 2011[cited 2016 Dec 19];15(2):283-9. Available from: <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/37>
12. Rodriguez L, Oliveira EO, de França CS, de Andrade TRS, Campos JSPA, Silva MP, Costacurta FJ. Mapeamento da passagem de plantão sob a ótica dos profissionais de enfermagem. *Enferm Glob* [Internet]. 2013[cited 2016 Dec 19];12(31):206-31. Available from: [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v12n31/pt\\_administracion4.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v12n31/pt_administracion4.pdf)
13. Lanzoni GMM, Magalhães ALP, Costa VT, Erdmann AL, Andrade SR, Meirelles BHS. Tornando-se gerente de enfermagem na imbricada e complexa fronteira das dimensões assistencial e gerencial. *Rev Eletr Enf* [Internet]. 2015[cited 2016 Dec 19];17(2):322-32. Available from: <https://www.fen.ufg.br/revista/v17/n2/pdf/v17n2a16.pdf>
14. Vieira TDP, Renovato RD, Sales CM. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. *Cogitare Enferm* [Internet]. 2013[cited 2016 Dec 19];18(2):253-60. Available from: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/27706>
15. Llapa-Rodríguez EO, Oliveira JKA, Lopes ND, Campos MPA. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°. *Rev Gaúcha Enferm* [Internet]. 2015[cited 2016 Dec 19];36(4):29-36. Available from: <http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/50491/35656>
16. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehn MB, Martini JG, Meirelles, BHS, Trindade LL. Liderança dialógica: estratégias para sua utilização no ambiente hospitalar. *Invest Educac Enferm* [Internet]. 2014[cited 2016 Dec 19];32(1):119-27. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n5/25.pdf>
17. Magalhães AMM, Riboldi CO, Guzinski C, Silva RC, Moura GMSS. Level of dependence among patients in a surgical unit. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2015[cited 2016 Dec 19];68(5):824-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v68n5/0034-7167-reben-68-05-0824.pdf>
18. Delgado BAS, Naranjo TME. El acto de cuidado de enfermería como fundamentación del quehacer profesional e investigativo. *Av Enferm* [Internet]. 2015[cited 2016 Dec 19];33(3):412-9. Available from: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/42015/54814>
19. Aued GK, Bernardino E, Peres AM, Lacerda MR, Dallaire C, Ribas EA. Clinical competences of nursing assistants: a strategy for people management. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016[cited 2016 Dec 19];69(1):142-9. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n1/en\\_0034-7167-reben-69-01-0142.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n1/en_0034-7167-reben-69-01-0142.pdf)
20. Moura GMSS, Inchauspe JAP, Dal'agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectations of the nursing staff in relationship to leadership. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2013[cited 2016 Dec 19];26(2):198-204. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/en\\_v26n2a15.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/en_v26n2a15.pdf)
21. Pool I, Poell R, Cate OT. Nurses' and managers' perceptions of continuing professional development for older and younger nurses: a focus group study. *Int J Nurs Stud* [Internet]. 2013[cited 2016 Dec 19];50(1):34-43. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22944285>
22. Miccas FL, Batista SHSS. Permanent education in health: a review. *Rev Saúde Pública* [Internet]. 2014[cited 2016 Dec 19];48(1):170-85. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/rsp/v48n1/en\\_0034-8910-rsp-48-01-0170.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rsp/v48n1/en_0034-8910-rsp-48-01-0170.pdf)