



Revista Brasileira de Enfermagem

ISSN: 0034-7167

reben@abennacional.org.br

Associação Brasileira de Enfermagem

Brasil

Salete Bessa Jorge, Maria; Aires de Freitas, Consuelo Helena; Bastos Nóbrega, Maria Fátima; Veraci Oliveira Queiroz, Maria

Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos  
brasileiros (2000-2004)

Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 60, núm. 1, enero-febrero, 2007, pp. 81-86  
Associação Brasileira de Enfermagem  
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019615015>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004)**

*Management in Nursing: a critical view about the knowledge produced in Brazilian Journals (2000-2004)*

*Gerencia en Enfermería: una visión sobre el conocimiento producido en periódicos brasileños (2000-2004)*

**Maria Salete Bessa Jorge**

*Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da Graduação e do Curso de Mestrado Acadêmico em Cuidados Clínicos em Enfermagem. Coordenadora do Curso de Mestrado Acadêmico em Saúde da Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, CE.*

**Consuelo Helena Aires de Freitas**

*Enfermeira. Dra em Enfermagem. Docente da Graduação. Coordenadora do Curso de Mestrado Acadêmico em Cuidados Clínicos em Enfermagem da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE.*

**Maria Fátima Bastos Nóbrega**

*Enfermeira. Aluna do Curso de Mestrado Acadêmico em Cuidados Clínicos em Enfermagem da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE.*

**Maria Veraci Oliveira Queiroz**

*Enfermeira. Dra em Enfermagem. Docente da Graduação e Vice-Cordenadora do Curso de Mestrado Acadêmico em Cuidados Clínicos e Enfermagem da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE.*

**RESUMO**

Objetivou-se analisar a produção científica sobre gerenciamento em Enfermagem, em periódicos brasileiros de enfermagem, por meio do levantamento bibliográfico das publicações ocorridas no período de 2000 a 2004. Estudo bibliográfico por consulta eletrônica em banco de dados e bibliotecas de acesso no período de maio a julho 2005. Dos textos submetidos ao sistema de categorização apreenderam-se as seguintes categorias: considerações gerais sobre gerenciamento; a formação do enfermeiro na área de gerenciamento; modelos de gerenciamento em enfermagem na prática e teorias administrativas; dificuldades no gerenciamento em enfermagem; sugestões de mudanças e soluções a serem buscadas. Os confrontos e as reflexões apontam para a necessidade de transformação do paradigma gerencial voltado para uma postura participativa e flexível valorizando o potencial humano.

**Descritores:** Gerência; Enfermagem; Administração dos serviços de saúde.

**ABSTRACT**

This study aimed at analyzing the scientific production about management in nursing in Brazilian journals through bibliographic research in the period from 2000 to 2004. This bibliographic study considered data bases and libraries during the period of May to July 2005. From the texts submitted to categorization apprehended the following categories: general considerations about management; the formation of nurse in management area; models of management in nursing in practice and management theories used; difficulties in nursing management; suggestions of changes and solutions to be searched. The confronts and reflections pointed out the need of transformation of management in direction to a participative and flexible posture, valuing the human potential.

**Descritores:** Management; Nursing; Administration of health services.

**RESUMEN**

El objetivo fue analizar la producción científica sobre gerencia en enfermería, en periódicos brasileños de enfermería, a través del levantamiento bibliográfico de las publicaciones ocurridas en el período de 2000 a 2004. Estudio bibliográfico por consulta electrónica en banco de datos y bibliotecas de acceso, en el período de mayo a julio 2005. De los textos sometidos al sistema de categorización se dedujeron las siguientes categorías: consideraciones generales sobre gerencia; formación del enfermero en el área de gerencia; modelos de gerencia y enfermería en la práctica y teorías administrativas; dificultades en la gerencia de enfermería; sugerencias de cambios y soluciones a ser buscadas. Los enfrentamientos y las reflexiones indican la necesidad de transformación del paradigma gerencial adoptado hacia una posición participativa y flexible valorizando el potencial humano.

**Descriptores:** Gerencia; Enfermería; Administración de los servicios de salud.

Jorge MSB, Freitas CHA, Nóbrega MFB, Queiroz MVO. Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). Rev Bras Enferm 2007 jan-fev; 60(1):81-6.

**1. INTRODUÇÃO**

O gerenciamento em Enfermagem, seja em instituições hospitalares, seja no âmbito da saúde coletiva, constitui-se de atividade complexa e polêmica visto que, cada vez mais, exige dos profissionais competências (cognitivas, técnicas e atitudinais) na implementação de estratégias adequadas às atuais tendências administrativas contemporâneas que convergem para os anseios da organização e de seus gestores.

A legitimidade da ação de gerenciamento é conferida privativamente ao enfermeiro, que, de acordo com o que determina a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, dispõe, no 11º artigo sobre a regulamentação

do exercício da Enfermagem no Brasil, em que o enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem; no entanto são privativos à direção dos órgãos de enfermagem da instituição de saúde pública e privada e à chefia de serviço e de unidade de enfermagem, a organização e a direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços, o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem<sup>(1)</sup>.

Apesar de ser o gerenciamento uma atividade conferida por lei, observamos a necessidade de um esforço conjunto da academia e dos serviços, para rever as práticas e as intervenções necessárias no âmbito gerencial, repensando as dicotomias existentes entre os propósitos e os projetos de formação da força de trabalho em saúde e nos serviços, implicando mudanças na visão de mundo, de idealista para realista.

Essa intervenção crítica e reflexiva efetuar-se-á mediante interação entre teoria e prática, ao relacionar o cotidiano do gerenciamento em enfermagem às experiências, às dificuldades enfrentadas, enfim, às inovações isoladas ocorridas e ao conhecimento produzido na academia.

A Enfermagem apóia-se na produção do conhecimento para buscar respostas aos seus questionamentos. As trocas de saberes, a disseminação de idéias, têm levado os enfermeiros (docentes, graduandos, pós-graduandos, assistenciais) ao enriquecimento da profissão. Apesquisa possibilita o confronto entre as idéias de diferentes autores, a validação do conhecimento e a divulgação dos resultados. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teorias e dados<sup>(2)</sup>.

No campo da Enfermagem, autores brasileiros têm se dedicado ao estudo reflexivo na área do gerenciamento; revistas científicas de representatividade nacional e internacional trazem artigos abordando a temática. No levantamento bibliográfico sobre a produção científica nesse campo do conhecimento, encontramos artigos científicos em revistas indexadas, anais de congressos, relatórios, livros científicos da área, entre outros documentos. Para o desenvolvimento deste estudo, optamos por considerar a produção do conhecimento em periódicos brasileiros indexados e classificados pela CAPES no qualis internacional para a Enfermagem, por acreditar na representatividade de tais estudos nos âmbitos nacional e internacional. Restringimo-nos ao período de 2000 a 2004, pois representam a realidade e as tendências administrativas no contexto atual das políticas públicas na área específica estudada.

Assim, o estudo apresenta-se como uma possibilidade de discussão e reflexão acerca da produção do conhecimento de Enfermagem, destaca a direcionalidade das publicações sobre gerenciamento dos serviços nos últimos anos, favorecendo reflexões sobre a prática do cotidiano e a necessidade de transformação da realidade. Objetivamos analisar a produção científica sobre gerenciamento em Enfermagem, em periódicos brasileiros com qualis internacional para a Enfermagem, por meio do levantamento bibliográfico das publicações ocorridas no período de 2000 a 2004.

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica das publicações encontradas nos periódicos qualis internacional para a Enfermagem (2000 a 2004) abordando a temática "gerenciamento em enfermagem" fundamentado no método de análise documental, que possibilita o tratamento metodológico de documentos, revisão bibliográfica ou pesquisas historiográficas, de modo a extrair desses documentos toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação<sup>(3)</sup>.

Entre os periódicos previamente definidos foram escolhidos os documentos (artigos), separados e arquivados em pastas. Para a organização do material coletado efetuamos leitura flutuante e fichamentos, possibilitando uma visão abrangente do conteúdo. A ficha de leitura constou de resumo, referência bibliográfica e transcrições de trechos significativos. A organização

do material complementou-se com a releitura dos textos (leitura exaustiva), após a qual foi aplicada a técnica de análise de conteúdo<sup>(4)</sup>, de modo a construir categorias para posterior análise dos trechos extraídos do artigo.

Foram elaborados quadros para referências dos autores, análise sintética dos textos e quadro de termos-chave com o intuito de visualizar os textos de forma integrada, podendo relacioná-los e sintetizá-los, observando as convergências, divergências e semelhanças existentes sob a ótica de diferentes autores.

As estratégias utilizadas para a coleta dos dados constaram de seleção dos periódicos com circulação internacional na área de Enfermagem, por meio da relação de periódicos relativa a dados de 2003 - Enfermagem - Qualis CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), de pesquisa eletrônica em bases de dados, como Scielo (Scientific electronic library online), periódicos da CAPES, BIREME (Centro Latino Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde), Lilacs (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), BDENF (Banco de dados em Enfermagem), MEDLINE (MEDlars on LINE), páginas eletrônicas das revistas brasileiras, e ainda, pesquisa em banco de dados de bibliotecas locais (Universidade Estadual do Ceará, Universidade de Fortaleza e Escola de Saúde Pública do Estado do Ceará).

Os artigos foram selecionados obedecendo aos seguintes critérios: acessibilidade do artigo (integral) por via eletrônica ou manual; publicações de revistas brasileiras indexadas com qualis internacional para a Enfermagem; publicações no período de janeiro de 2000 a dezembro de 2004; textos publicados em português; abordagem da temática de acordo com os descritores selecionados que foram gerenciamento, gestão e administração, sempre fazendo a relação com o termo enfermagem, objetivando rastrear, da melhor maneira possível, os artigos produzidos e indexados nos bancos de dados referidos. Foram encontrados 05 (cinco) periódicos que atendiam aos critérios de seleção propostos. Para preservar o anonimato deles e garantir a fidedignidade dos dados apresentados pelos pesquisadores, optamos por classificá-los por ordem alfabética, como se segue: Periódico A, Periódico B, Periódico C, Periódico D e Periódico E.

Após o levantamento bibliográfico realizado, utilizando os critérios de inclusão foram localizados 53 artigos publicados nas referidas revistas abordando a temática em estudo.

Cada artigo selecionado foi denominado unidade de análise e examinado criteriosamente de modo a permitir a seleção dos núcleos de sentido, unidades temáticas que resultaram em cinco categorias: considerações gerais sobre gerenciamento; formação do enfermeiro na área de gerenciamento; modelos de gerenciamento em Enfermagem na prática e teorias administrativas; dificuldades no gerenciamento em Enfermagem; sugestões de mudanças e soluções a serem buscadas.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Considerações gerais sobre gerenciamento

A palavra gerenciamento é utilizada para definir as ações de direção de uma organização ou grupo de pessoas. A Enfermagem utiliza o gerenciamento no seu processo de trabalho e vem, ao longo dos anos, buscando meios mais eficazes de adequar modelos administrativos ao seu cotidiano, de modo a não afastar do seu principal foco de atenção, o cuidado com o paciente.

Tem-se conhecimento de que se trata de um termo recente, que substitui a palavra "administração", apesar de ser utilizado por diferentes autores com o mesmo significado. No trabalho "Reflexões sobre gerenciamento", a autora não faz distinção entre os termos, referindo inclusive que, nos Estados Unidos e no Brasil, é utilizado com o mesmo significado<sup>(5)</sup>.

A referência à substituição do termo "administração" por "gerência" ou "gestão" tem sido empregada, sendo esta uma estratégia utilizada por um grupo de pessoas que buscam atingir uma meta ou objetivos comuns, por intermédio da união de esforços<sup>(6)</sup>.

Essa visão de coletividade, em busca de um objetivo comum, assemelha-se à compreensão de gerenciamento defendida por alguns autores no artigo “Percepções dos enfermeiros acerca das ações administrativas em seu processo de trabalho”, onde, a partir dos resultados da pesquisa em um hospital universitário situado no extremo sul do país, os autores concluiram que não se pode gerenciar sozinho, de forma assistêmática, descontinuada<sup>(7)</sup>.

Refletindo sobre o que foi anunculado até agora, observamos a defesa de pontos de vista como: “(...) a prática gerencial não é neutra, (...) esta corresponde a um dado modelo de organização de trabalho assistencial e gerencial adotados nos diferentes serviços”<sup>(8)</sup>.

Essa neutralidade pode ser interpretada de várias formas. Foi referida a tomada de decisão de forma democrática, mas a implementação das decisões de forma autocrática conforme exemplificado nas palavras metafóricas encontradas na literatura estudada<sup>(5)</sup>.

Muitos profissionais competentes tecnicamente se perdem ao gerenciar serviços por não conseguir atingir o equilíbrio entre a tomada de decisões e a implementação das ações. Os modelos tradicionais de gerenciamento (Taylor, Fayol, entre outros) não atendem mais a essas expectativas dos atuais gerentes, entretanto nos desvencilharmos dessas propostas para abraçar modelos mais modernos torna-se um grande desafio.

Observamos, nos artigos encontrados, propostas apresentadas por autores de utilização na Enfermagem de outros modelos e seus resultados.

Percebemos ainda na literatura o estilo gerencial proposto, cuja preocupação básica está voltada para as pessoas e a produção ao mesmo tempo<sup>(9)</sup>. Apesar de aparentemente sugerir um modelo voltado para o bem-estar do trabalhador, essa forma de gerenciamento configura o modelo tradicional em que predomina o controle das ações, demonstrando a única preocupação com as pessoas no sentido de saber se estão ocupando o seu espaço de trabalho<sup>(10)</sup>.

Essa visão capitalista de controle do processo de trabalho foi evidenciada em definição de gerência ali proposta<sup>(7,11)</sup>. Infelizmente, a Enfermagem conseguiu reproduzir no seu cotidiano toda essa fundamentação tecnicista, reducionista, positivista do homem como produto, objeto e não como pessoa que tem inteligência, criatividade, intuição e um potencial a ser desenvolvido e explorado.

Isso pode ser expresso no seguinte pensamento<sup>(6)</sup>: “Nos dias de hoje gerenciar tem que ir além do direcionar para que se possam alcançar os objetivos, o gerente deve facilitar as condições para que os recursos humanos da organização respondam individualmente, criativamente, a um meio que requer adaptações permanentes”.

Observamos a referência ao gerenciamento como uma capacidade de “construir” sujeitos éticos, criativos e competentes<sup>(11)</sup>, cujas idéias centrais foram reiteradas em artigo que aborda o processo de trabalho de gerência<sup>(12)</sup>. Isso vem a comprovar a evolução de concepções acerca do gerenciamento sob um olhar contemporâneo, em busca de ações compartilhadas e com interdisciplinaridade, no desenvolvimento da autonomia dos profissionais e do respeito à ocupação dos diversos espaços sociais, políticos e econômicos que regem as instituições de saúde.

Percebemos ainda que muitas concepções surgem acerca do gerenciamento, entretanto espera-se que a transformação da prática gerencial seja fundamentada nessas teorias, mas principalmente voltada para o sujeito, não como objeto, mas como principal agente dessa ação.

### 3.2 Formação do enfermeiro na área de gerenciamento

Falar sobre a formação do enfermeiro incita-nos a uma série de reflexões. Sabemos que o papel da universidade é oferecer ao graduando, meios para que este encontre o caminho mais adequado a seguir em busca da sua autonomia profissional com competência, ética e segurança. Entretanto, essa busca muitas vezes se prende ao mundo ideológico, filosófico, teórico, sem propiciar ao graduando experiências reais de aprendizagem. A associação entre teoria e prática não ocorre quando nos reportamos à área de gerenciamento; o que se observa são conteúdos teóricos lançados em salas

de aula seguidos por momentos de “observação de campo”, entrevistas com profissionais e preenchimentos de relatórios. Os próprios estudantes, durante a graduação em Enfermagem, predominantemente não demonstram grande motivação para aprender a gerenciar. O que desperta o interesse nos campos de prática ainda continua sendo a técnica, o manuseio de equipamentos sofisticados (tecnologia pesada), os processos patológicos, o tratamento da doença ratificando o predominio do modelo biomédico.

O resultado do interesse do aluno está associado ao uso de metodologias de ensino ainda ultrapassadas percebidas no cotidiano dos serviços: enfermeiros despreparados para gerenciar, inseguros, submissos a estruturas organizacionais e agarrados aos modelos tradicionais ultrapassados. Esse fato é comprovado na literatura em reflexões de autores acerca da formação do enfermeiro<sup>(6,13)</sup>. As consequências de uma formação inflexível, rígida são administradores com certa dificuldade para aceitar a criatividade e a diversidade na atuação profissional. As autoras comprovaram a predominância do modelo tradicional quando da análise dos conteúdos programáticos relacionados à administração aplicada à Enfermagem em um curso de graduação do estado do Ceará: disciplina (4º semestre) com carga horária exclusivamente teórica, impossibilitando a convivência com o clima organizacional das instituições, utilizando-se da abordagem científica de Taylor. Em outro momento do curso (5º semestre), unidade disciplinar com abordagem filosófica estruturalista dos anos 40 e 50, que, na opinião das autoras, não atende ao perfil desejado para o mercado competitivo do mundo atual<sup>(5)</sup>. Enfatizam ainda que, no período seguinte (7º semestre), quando o graduando já se prepara para deixar a universidade, a temática abordada na disciplina é a gerência de recursos humanos e um dos conteúdos que fundamentam as discussões é a abordagem burocrática de Weber, teoricamente utilizada até por volta dos anos 80. As autoras afirmam que a forma de tais ensinamentos não satisfaz às necessidades do gerenciamento de pessoal para atender ao clima organizacional. Porém, justificam que a análise do estudo foi prejudicada pelo fato de os programas estudados não apresentarem os objetivos da disciplina.

Ainda sobre a temática em discussão encontramos um estudo que procurou identificar as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas do ensino de Administração em Enfermagem no Brasil, no âmbito da graduação e pós-graduação<sup>(8)</sup>. Outro artigo referente a Avaliação de desempenho docente, discente e de resultados na disciplina administração em enfermagem nas escolas de enfermagem no Brasil mostraram a necessidade de reorientação desse ensino e de capacitação docente em consonância com as mudanças a serem implementadas em função das políticas de ensino e de saúde do país, ressaltando que, na formação acadêmica, são oferecidos não só conteúdos que abordam as relações sociais e profissionais mas também existem outros que se situam nas abordagens tradicionais do gerenciamento<sup>(14)</sup>.

Abstraimos, em outro estudo, a constatação de que na enfermagem as transformações na formação dos profissionais vêm ocorrendo em ritmo mais lento do que o da transformação das práticas, esta como resposta às exigências impostas pelo mercado de trabalho<sup>(8)</sup>. As autoras comprovaram que as abordagens utilizadas nos conteúdos de Administração em Enfermagem estavam fundamentadas principalmente nos modelos tradicionais, tanto na graduação quanto na especialização. Somente na pós-graduação *strictu sensu* é que as abordagens contemporâneas são estudadas de forma predominante, reforçando a idéia de que, no âmbito da graduação, os temas tratados não são problematizados, dando uma visão de gerenciamento unidimensional e linear. Notamos questionamento importante acerca da graduação quanto à dificuldade na formação de líderes, sendo este apontado pelas autoras como o primeiro entrave na formação do enfermeiro<sup>(15)</sup>.

A base para a formação acadêmica traz consequências para a ação profissional. E mesmo buscando o aprimoramento da qualidade da assistência prestada ao cliente, mediante novas teorias de Enfermagem, implementação da sistematização da assistência de Enfermagem baseada em diagnósticos, ficam lacunas no ato de “administrar” essas mudanças, de supervisionar as ações desenvolvidas, inclusive de motivar a equipe a internalizá-las

desenvolvendo a nossa função principal - o cuidado.

Tais transformações far-se-ão concretamente quando tivermos líderes, profissionais capazes de desenvolver suas potencialidades com autonomia, de motivar o potencial humano para criatividade e envolvimento nas ações.

### 3.3 Modelos de gerenciamento em Enfermagem na prática e teoria administrativas

O gerenciamento dos serviços de Enfermagem encontrado na prática, seja hospitalar seja ambulatorial, encontra-se ainda distante do esperado. O que se observa é a reprodução dos modelos tradicionais, em que as estruturas hierárquicas de controle, submissão, obediência às normas e padrões são reproduzidas. A manutenção de teorias administrativas científicas e clássicas é predominante nas ações instituídas; com isso concordam diversos autores, nos trabalhos desenvolvidos sobre a temática no campo da Enfermagem<sup>(16-19)</sup>.

Evidenciaremos alguns recortes dos autores que retratam esses achados ao tecerem considerações sobre os gerentes de Enfermagem que se renderam à modernidade, utilizando-se das características da sociedade industrial, onde o que vale é o progresso tecnológico<sup>(20)</sup>. Para atingir o tal progresso, o homem foi visto como máquina, modelo bruto preparado, “condicionado e treinado” a produzir, de modo a servir ao capital. Esse modelo tem se reproduzido, na opinião das autoras, dentro das instituições hospitalares, no gerenciamento das organizações de Enfermagem, onde o fazer deu lugar ao porqué das ações, em que a racionalidade impera, priorizando-se os objetivos e as finalidades do serviço.

A presença da tensão no interior do processo de trabalho entre os gerentes, resultado da burocracia, do controle do produto final dos trabalhadores em detrimento do planejamento e avaliação dos profissionais e práticas de saúde, também é enfatizada<sup>(21)</sup>. O controle de atividades, de materiais e de pessoas caracteriza os saberes clássicos da Administração e a prática vivenciada no cotidiano da enfermeira gerente. Há relatos de que a fala dos enfermeiros demonstra o quanto julgam importante e necessário o controle da unidade e da equipe para que as ações sejam executadas com qualidade. Para alguns, a ação de controlar exerce um caráter punitivo, atribui autoridade e poder; argumenta ainda que os enfermeiros possuem a necessidade profissional de controlar como parte de exercício de suas ações, em seu processo de trabalho<sup>(7)</sup>.

No estudo denominado “A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência”, cujo autor retrata a dura realidade do cotidiano vivenciado nos serviços de Enfermagem, a gerente do setor centra seu trabalho em controlar a presença do trabalhador no seu posto de trabalho, a sua produtividade, utilizando como objeto disciplinador a escala de serviço. Predomina a rigidez e o autoritarismo, e as aptidões e preferências dos sujeitos são desvalorizadas por ocasião do redimensionamento de pessoal. Vale ressaltar que esse estudo reproduz a realidade percebida em um hospital-escola, no contexto histórico atual<sup>(21)</sup>. O controle de materiais permanentes e de consumo também foi referido por autores como atividades predominantemente desenvolvidas pelos gerentes de Enfermagem<sup>(22)</sup>.

As influências das correntes administrativas tradicionalistas encontram-se fortemente impregnadas nas ações dos enfermeiros, que receberam toda essa bagagem ainda na formação acadêmica e a sedimentaram no mercado de trabalho. Concordamos com as colocações de que o enfermeiro desempenha atividades rotineiras, em decorrência da sua acomodação a esse modelo tradicional, que o mantém obediente, submisso, sofrendo e suportando pressões de toda ordem<sup>(20)</sup>.

A atuação dos gerentes se limita a atender às exigências da cúpula administrativa, ficando a assistência delegada aos demais membros da equipe de Enfermagem, o que representa uma dicotomia entre o que se espera do enfermeiro na visão dos teóricos de Enfermagem e o que se verifica na sua ação cotidiana nas instituições de saúde<sup>(15-17,23)</sup>. O desempenho de funções exclusivamente burocráticas pela maioria dos enfermeiros gerentes de instituições de saúde tem sido a causa de muita polêmica na profissão. No artigo intitulado “Percepções dos enfermeiros acerca das ações administrativas

em seu processo de trabalho”, as autoras concluíram que existem muitas divergências e convergências sobre a administração em Enfermagem e sua relação com o trabalho do enfermeiro<sup>(7)</sup>.

Algumas experiências consideradas exitosas já estão sendo apresentadas, são focos isolados, mas tem merecido importante destaque. A exemplo a experiência da utilização do modelo de gerenciamento da qualidade (qualidade total, como é mais conhecido) em um hospital privado do município de São Paulo desde 1999 mostrou como resultado uma discreta expectativa de atingir um padrão aceitável de assistência de Enfermagem, sem se esquecer de atender às expectativas dos trabalhadores e pacientes. Os trabalhadores de Enfermagem da referida instituição já verbalizam orgulho em pertencer à referida instituição, apesar de considerar que precisam ainda ser mais reconhecidos pelo que fazem<sup>(24)</sup>.

Os vários estudos apresentam e analisam a forma de administração dos serviços de Enfermagem adotada pela Santa Casa de Belo Horizonte - MG, a partir de 1996, apontando como características inovadoras a horizontalização das relações, a redução dos níveis hierárquicos e o melhor fluxo de comunicação entre os sujeitos da equipe de Enfermagem. Isso vem se retratando na troca de experiência entre profissionais de diferentes turnos de trabalho, possibilitando a tomada de decisões conjuntas. Para as autoras, essas experiências representam a tentativa instituída de romper com os paradigmas tradicionais adotados, construídos historicamente na profissão de Enfermagem<sup>(18)</sup>.

### 3.4 Dificuldades no gerenciamento em enfermagem

Muitos são os obstáculos encontrados no cotidiano do enfermeiro durante o gerenciamento de sua equipe, de suas atividades de cuidado. As dificuldades perpassam pela formação profissional ancorada em abordagem tradicionalista da Administração, chegando ao mercado de trabalho e, consequentemente, à aplicabilidade prática, quando o enfermeiro se depara com uma estrutura formal, marcada por relações de poder verticalizadas, normas a serem cumpridas e um rol de tarefas a desempenhar. Muitas vezes, não há uma organização baseada em distribuição de tarefas num nível eqüitativo e por competência profissional.

Diversos estudos abordam as dificuldades apresentadas na prática do gerenciamento em Enfermagem, e, apesar de cada autor representar uma determinada realidade, diferentes contextos e momentos históricos, observa-se que os cenários se repetem, os problemas se assemelham. Nesse contexto, cada vez mais o enfermeiro encontra-se insatisfeito com o seu trabalho, referindo sentimentos de frustração, impotência e insegurança diante da realidade vivenciada.

Autores relatam a dificuldade existente em conciliar a administração da assistência e a prestação do cuidado direto ao cliente com a realização de tarefas para a administração/gerenciamento do pessoal e do setor de trabalho, fato que gera sofrimento e frustração no exercício de suas funções<sup>(25)</sup>. Na opinião dos autores, enquanto o enfermeiro é desviado de suas funções para resolver problemas alheios, de competência de outros profissionais, ele deixa de assistir o doente, que é o principal objetivo do seu trabalho. Em outro estudo desenvolvido pelos mesmos autores, no ano de 2003, eles enfatizam que o trabalho do enfermeiro se limita a “apagar incêndios”, utilizando-se para isso somente da sua experiência e feeling profissional, ficando a assistência ao paciente em segundo plano.

Outro aspecto referido consiste na mesma problemática: o afastamento do cliente e do cuidado<sup>(26)</sup>. A avalanche de atividades que são delegadas ao enfermeiro, predominantemente burocráticas, o distancia da assistência, do planejamento do cuidado e da supervisão e da orientação da equipe numa perspectiva de acompanhamento e de educação permanente. Na discussão entre os autores, verificamos que o afastamento do enfermeiro das ações do cuidado direto ao cliente traz como consequência a falta de reconhecimento do seu trabalho por parte da clientela e da própria equipe de saúde que, embora se beneficie, também faz crítica negativa sobre a postura do enfermeiro. Esse afastamento gera problemas de relacionamento, falta de respeito e

desvalorização do trabalho profissional, dificuldade de entrosamento com a equipe de Enfermagem e multiprofissional<sup>(27)</sup>. A convivência diária entre os membros da equipe multiprofissional torna-se desafiadora para o gerente visto que ele enfrenta a dificuldade em dar e receber “feedback”, a falta de empatia e a falta de confiança que o ser humano tem em seu semelhante<sup>(28)</sup>.

Diante de tantas atribuições, o enfermeiro ainda se frustra por não conseguir atingir os objetivos esperados, chegando algumas vezes a tomar para si a culpa das quebras cotidianas no seu processo de trabalho, gerando forte clima de tensão entre o enfermeiro e sua equipe<sup>(17)</sup>. Ainda nessa discussão, a ocorrência desse sentimento faz o enfermeiro perceber que, muitas vezes, não consegue conciliar as necessidades e as expectativas da empresa e da equipe com as suas próprias expectativas, no desenvolvimento das atividades gerenciais<sup>(28)</sup>.

Dentro de instituições públicas, a situação ainda se torna mais grave, visto que elas sofrem com a crise e com as limitações de natureza política a que estão submetidas, decorrentes da globalização do mercado<sup>(5)</sup>. Em função desses fatores, aqueles que estão à frente do processo decisório as decisões acabam por adotar a linha autocrática e tradicional nas tomadas de decisões.

Em estudo sobre as expectativas de gerentes e assessores de Enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino, os relatos revelaram como principal dificuldade encontrada pela gerente de Enfermagem o desempenho de suas funções, as constantes interferências do diretor executivo, que limitavam a sua autonomia<sup>(26)</sup>. A mesma autora, faz referência a outro estudo e apresenta as mesmas dificuldades<sup>(29)</sup>. O enfermeiro gerente tem a ilusão de autonomia profissional, entretanto suas ações estão submetidas ao administrador das instituições de saúde, que visa somente ao controle de pessoal, ao cumprimento de normas, à redução de custos, ficando em segundo plano a administração com a finalidade de assistir melhor o cliente<sup>(27)</sup>. A forma de atuação da alta gerência seria o ponto de partida para as facilidades e/ou dificuldades do gerenciamento em Enfermagem<sup>(26)</sup>.

A capacitação dos gerentes é outra dificuldade apontada pelos autores. Como já vimos anteriormente, na primeira categoria descrita, muito se fala da formação acadêmica como um ponto falho no desenvolvimento de competências gerenciais, visto que nos restringimos à formação teórica, fundamentada nas abordagens tradicionais das teorias administrativas, sem vivenciar o cotidiano do gerenciamento em Enfermagem nos serviços, com os conflitos que o circundam. Soma-se à lacuna da formação dada na academia a própria falta de capacitação para o exercício da função. O que se observa na prática são enfermeiros lançados a gerenciar serviços e unidades de saúde, sem noções básicas sobre as competências técnicas necessárias para desempenhar as funções cabíveis ao seu novo cargo; essa dificuldade foi referida em pesquisas<sup>(13)</sup>.

Aqui vale a menção de que, da mesma, forma isso acontece com outros profissionais em instituições de saúde, sendo isso agravado quando estes ocupam cargos gerenciais de maior escala, o que resulta em administração ou gerência pautada em modelos tradicionais, permanecendo a imposição e o autoritarismo, reduzindo a ações dos gerentes a rotinas e atitudes esperadas, tirando a autonomia, a liberdade de ação, enfim o desenvolvimento de estratégias compartilhadas, estando o enfermeiro gerente inserido nesse contexto.

Alguns autores foram mais detalhistas em suas colocações quando afirmaram que as formações acadêmica e profissional não instrumentalizam suficientemente as enfermeiras para o gerenciamento das relações interpessoais no processo de trabalho<sup>(28)</sup>. Outros autores corroboram esse pensamento<sup>(18,21,30)</sup>. A deficiência na formação do enfermeiro quanto às habilidades essenciais para gerenciar acarreta consequências desastrosas para o bom desempenho da sua equipe. As pessoas inseridas nas instituições apresentam a necessidade de desenvolver suas potencialidades, de participar dos processos decisórios e de sentir-se valorizadas, elas não querem ser apenas parte de uma engrenagem, mas pessoas ativas e participantes do processo de trabalho<sup>(18)</sup>.

Conseqüentemente, a essa lacuna na formação somam-se outras deficiências: ausência de mecanismos permanentes e adequados de avaliação; a demora na resolução de problemas, muitas vezes com a utilização de estratégias inadequadas; relações de trabalho conflituosas entre gerentes e equipe, que oscilam entre o autoritarismo exagerado e o paternalismo e a permissividade constante, o que gera dificuldades em estabelecer limites e delimitar o papel gerencial; excesso de atividades burocráticas, materiais e estruturais.

Concordamos com o pensamento de que tudo emerge da cúpula organizacional, estrutural, político-ideológica<sup>(12)</sup>. Não basta obter conhecimentos, tecnologias de ponta, para se mudarem os processos. É necessária uma mudança mais profunda de valores, de cultura, de processos, para realmente conquistarmos a efetiva transformação de modelos gerenciais e, consequentemente, uma assistência à saúde mais humanística, globalizada e de qualidade. Falta à enfermeira conscientizar-se do seu potencial transformador, considerando que por meio de seu processo de trabalho, pode inovar o cuidado e a divisão social do trabalho em Enfermagem<sup>(12)</sup>.

### 3.5 Sugestões de mudanças e soluções a serem buscadas

Vários estudos apontam a necessidade de transformação do paradigma gerencial adotado nos serviços de Enfermagem, de uma visão burocrática, individualista, hierárquica para a adoção de uma postura mais participativa, flexível, centrada na dimensão coletiva, mas sem deixar de valorizar o potencial humano.

A dimensão coletiva está representada sob vários aspectos, de acordo com diferentes autores, através da participação e do compromisso de todos na resolução de conflitos, com a gestão colegiada, em que as decisões são tomadas a partir de reuniões estabelecidas para discutir coletivamente o processo de trabalho e estabelecer responsabilidade compartilhada<sup>(19)</sup>. Estas são algumas das estratégias possíveis de ser adotadas para a garantia de melhores resultados no campo da gerência e que trazem benefícios à assistência.

Tais estratégias serão atingidas por equipes que trabalham de forma participativa e que são engajadas e comprometidas<sup>(23)</sup>. A participação e o compromisso são ferramentas necessárias e citadas por vários autores<sup>6,15,16,18,30</sup>. Para que haja participação e compromisso profissional, é necessário ao gerente investir no potencial da sua equipe, valorizando suas opiniões, ouvindo suas críticas e direcionando suas energias para atividades que desenvolvam suas reais habilidades. Vale a menção de que a energia emocional do trabalhador estabelece um padrão de satisfação no cliente e na comunidade beneficiada<sup>(13)</sup>. Entre as características necessárias ao desempenho de uma gerência eficaz, a valorização das pessoas é a mais citada<sup>(19)</sup>. Outros fatores são considerados, tais como uma visão de conjunto, competência técnica, consciência social, política e administrativa<sup>(5)</sup>, visão crítica<sup>(8,14)</sup>, flexibilidade, dinamismo<sup>(6,30)</sup>, espírito inovador e criatividade<sup>(28)</sup>, autonomia profissional<sup>(15,16,20)</sup> além do conhecimento atualizado<sup>(5,8,15,16,18,20,22,29,30)</sup>. Estas alternativas foram elencadas como possibilidades de mudança na prática ancorada em referenciais que se utilizam do potencial humano de forma dinâmica, criativa e inovadora.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu reunir e confrontar idéias sobre o tema gerenciamento em Enfermagem, o qual se apresenta em sua multidimensionalidade. A metodologia aplicada permitiu organizar as unidades de análise e os núcleos temáticos em categorias analíticas e promover uma discussão fértil, atual e promotora de reflexões no campo da prática profissional. Diante das discussões apresentadas, é notável que ainda predomine o estilo gerencial baseado em modelo tradicional no desempenho de atividades de controle sobre as pessoas e sobre o material, muitas vezes por imposição da gestão superior. A presença de autoritarismo nas decisões que envolvem a equipe dificulta a participação nos espaços sociais e políticos e o desenvolvimento

da autonomia profissional. Sem dúvida, alguns serviços já respondem às exigências do mercado de trabalho talvez com maior rapidez do que propõe a formação na academia, que ainda caminha a passos lentos, pelo distanciamento entre a teoria e a prática.

Desse modo, torna-se necessária uma mudança de valores, a condução de modelos gerenciais que venham ao encontro de atitudes humanizadas e de qualidade. Para tanto, precisamos abandonar posturas cômodas, de submissão, de agentes cumpridores de ordens e não nos contentar em “assumir o controle” de pessoas e materiais do serviço numa visão doméstica, de governanta ou de feitor de escravos. Construir espaços para uma gestão compartilhada que atenda as expectativas humanas em relação ao cuidado

com o paciente/cliente, integrando os membros da equipe de Enfermagem, motivando-os a encontrar estratégias para minimizar as dificuldades do cotidiano com posturas éticas e fortalecidas pelo aprimoramento da profissão por meio de pesquisas, educação permanente, estudos e discussões em grupos de interesse na temática que favoreçam a melhoria do cuidado de Enfermagem. Assim, resgataremos a auto-estima, a motivação, o reconhecimento social e a reintegração com a equipe de Enfermagem e com outros membros da equipe multiprofissional. As dificuldades apontadas assim como as alternativas para a superação, serão meios para ajudar na transformação da realidade, promovendo a profissão que desejamos e ofertando à sociedade os benefícios dessa transformação.

## REFERÊNCIAS

1. Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo. lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. regulamenta o exercício da enfermagem e dá outras providências. Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro (RJ) 1986. (citado em 10 Jan 2005). Disponível em:URL: [http://corensp.org.br/072005/legislacoes/legislacoes\\_busca.php?leg\\_id=20009&texto](http://corensp.org.br/072005/legislacoes/legislacoes_busca.php?leg_id=20009&texto)
2. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo (SP): Hucitec; 2000.
3. Pimentel A. O método de análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. *Cadernos de Pesquisa* 2001; 114:179-95.
4. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa (POR): Edições 70; 1977.
5. Leitão GCM. Reflexões sobre gerenciamento. Texto e Contexto Enferm 2001;10(1):104-5.
6. Greco RM. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. Rev Bras Enferm 2004;57(4):504-7.
7. Vaghetti H, Reis D, Kerber NC, Azambuja E, FernandesG. Percepções dos enfermeiros acerca das ações administrativas em seu processo de trabalho. Rev Bras Enferm 2004;57(3):316-20.
8. Ciapone MHT, Kurcugant P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. Rev Bras Enferm 2004;57(4):401-7.
9. Vale EG, Caetano FH, Carneiro MM, Sampao MG. Estilos de liderança da enfermeira numa instituição pública de Fortaleza. Rev Bras Enferm 2000;53(4):533-6.
10. Black RR, Mouton JS. O Grid Gerencial III. São Paulo (SP): Editora Pioneira; 1989.
11. Merhy EE, Onocko R. Agir em saúde: um desafio para o público. São Paulo (SP): HUCITEC; 1997.
12. Ermel RC., Fracolli LA. Processo de trabalho de gerência: uma revisão de literatura. Rev Esc enferm USP 2003;37(2):89-96.
13. Forte BP, Pagliuca LMF. Valores culturais do ensino de administração em enfermagem: uma análise crítica frente ao mercado de trabalho e privatização. Texto e Contexto Enferm 2001;10(1):116-31.
14. Kurgant P, Ciapone MHT, Felli VEA. Avaliação de desempenho docente, discente e de resultados na disciplina administração em enfermagem nas escolas de enfermagem no Brasil. Rev Esc Enferm USP 2001;35(4):374-80.
15. Lourenço MR, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem 2001;9(30):14-9.
16. Trevisan MA, Mendes IAC, Lourenço MR. Aspectos éticos da ação gerencial do enfermeiro. Rev Latino-am Enfermagem 2002;10(1):85-9.
17. Fracolli LA, Egry EY. Processo de trabalho de gerência: instrumento potente para operar mudanças nas práticas de saúde? Rev Latino-am Enfermagem 2001;9(5):13-8.
18. Fernandes MS, Spagnol GA, Trevisan MA. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Rev Latino-am Enfermagem 2003;11(2):161-7.
19. Magalhães AMM., Duarte ERM. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. Rev Bras Enferm 2004;57(4):408-11.
20. Mendes IA, Trevisan MA, Ferraz CA, Hayashida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. Rev Bras Enferm 2000;53(3):410-4.
21. Rocha AM, Felli VEA. A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência. Rev Bras Enferm 2004;57(4):453-8.
22. Francisco IMF, Castilho V. A enfermagem e o gerenciamento de custos. Rev Esc Enferm USP 2002;36(3):240-4.
23. Madureira CR, Veiga KS. Gerenciamento de tecnologia em terapia intensiva. Rev Latino-am Enfermagem 2000;8(6):68-75.
24. Antunes AV, Trevizan MA. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem 2000;8(1):35-44.
25. Beccaria LM, Fávero N. Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino. Rev Latino-am Enfermagem 2000;8(2):83-90.
26. Bertoncello NMF, Franco FCP. Estudo bibliográfico sobre a atividade administrativa da enfermagem em saúde mental. Rev Latino-am Enfermagem 2001;9(5):83-90.
27. Munari DB, Bezerra ALQ. Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor. Rev Bras Enferm 2004;57(4):484-6.
28. Kertesz PM. Gerenciamento no serviço de enfermagem. O mundo da Saúde 1984;4:160-3.
29. Urbanetto JS, Capella BB. Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais. Rev Bras Enferm 2004;57(4):447-52.
30. Gaidzinski RR; Peres HHC; Fernandes M de FP. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. Rev Bras Enferm 2004;57(4):464-6.