



**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS –
UNIPAC
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE BARBACENA
FASAB**

CURSO DE ENFERMAGEM

**ANDRÉ JOSÉ DA SILVA
DELVANE CAMPOS
FAGNER EVARISTO ROSA
GERALDO FRANCISCO DE OLIVEIRA FILHO**

**ANA LÚCIA ANDRADE
ORIENTADORA
ELIZABETH MARIA VASCONCELLOS GRECCO
CO-ORIENTADORA**

**MODELO GERENCIAL: TENDÊNCIAS INOVADORAS NA
PRÁTICA DE ENFERMAGEM**

**BARBACENA
2009**

MODELO GERENCIAL: TENDÊNCIAS INOVADORAS NA PRÁTICA DE ENFERMAGEM

ANDRÉ JOSÉ DA SILVA¹
DELVANE CAMPOS¹
FAGNER EVARISTO ROSA¹
GERALDO FRANCISCO DE OLIVEIRA FILHO¹

ANA LÚCIA ANDRADE²
ORIENTADORA

ELIZABETH MARIA VASCONCELLOS GRECCO
PROF^a CO-ORIENTADORA³

RESUMO

As crescentes transformações no modelo gerencial são ferramentas para a busca de padrões inovadores de administração. A Enfermagem como profissão atuante e que está inserida no contexto da administração, também participa dos inúmeros modelos transformadores do processo administrativo e de gestão. No entanto, ao que se percebe a prática gerencial da Enfermagem tem sido duramente sacrificada uma vez que, apesar das tendências inovadoras, estes profissionais têm encontrado sérias dificuldades para aplicá-las, pois, entre outros motivos, está a resistência às novas práticas gerenciais, incorporada na prática cotidiana de alguns profissionais e administradores. São habilidades inovadoras do profissional de Enfermagem o saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades), saber-ser-agir (atitudes). O presente estudo trata-se de uma revisão de literatura que justifica-se pela necessidade de se conhecer o modelo inovador da administração a fim de que possa contribuir para a mudança no modelo de gestão para que este se torne um instrumento de grande valia no trabalho deste profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Modelo de gestão. Qualidade

¹ Alunos do 8º período do Curso de Enfermagem da Universidade Presidente Antônio Carlos-UNIPAC Barbacena

² Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Especialista em Saúde da Família

³ Graduada em Enfermagem Co-orientadora especialista em Educação em Saúde

1 INTRODUÇÃO

As formas de gerir pessoas, por parte das organizações, vem passando por profundas transformações, pois há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Com as transformações constantes na economia, política tecnológicas, sociais e culturais na sociedade contemporânea, algumas organizações de saúde têm buscado modelos inovadores como ferramentas para gestão (CASTILHO E FOLLADOR, 2007). Para Felli; Paduzzi (2002, p. 7, apud Kurcgant, 2005), “a Enfermagem enquanto prática que se insere no mundo do trabalho e na atenção à saúde, estabelece vínculos com as leis sociais.”

Neste sentido, a Enfermagem como profissão atuante e que está inserida no contexto da administração, também participa dos inúmeros modelos transformadores do processo administrativo e de gestão.

Para Follador e Castilho (2007, p.90)

Os Serviços de Enfermagem, por meio dos seus setores de educação continuada, vêm desenvolvendo inúmeros programas de treinamento, para que sua equipe adquira novos conhecimentos, habilidades e competências. Com isso, esperam que seus profissionais tenham um desempenho qualificado nos processos de trabalho e, conseqüentemente, colaborem na consecução dos objetivos e metas organizacionais. (FOLLADOR; CASTILHO, 2007, p.90)

A Enfermagem ainda possui inúmeras características de abordagem clássica e burocrática, voltando-se para o cumprimento de normas e rotinas, reproduzindo somente o que esperam os demais profissionais da instituição, deixando de priorizar as necessidades do cliente, ocasionando assim o descontentamento e a desmotivação dos trabalhadores em Enfermagem (COLLET; GOMES; MISHIMO,1994).

O que ocorre neste ambiente, por vezes, diverge do que propõe os modelos inovadores da administração, que são modelos que oferecem suporte ao desenvolvimento mútuo, tanto da empresa quanto da equipe, oferecendo a ambas, a orientação para o desenvolvimento de forma clara, simples e flexível (DUTRA, 2002)

Neste sentido, o presente estudo trata-se de uma revisão de literatura que justifica-se pela necessidade de se conhecer o modelo inovador da administração a

fim de que possa contribuir para a mudança no modelo de gestão para que este se torne um instrumento de grande valia no trabalho deste profissional. Ainda, busca-se acrescentar aos estudos de Enfermagem maiores fontes a respeito deste tema, uma vez que são escassos na literatura nesta linha de pesquisa.

2 PARADIGMAS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM

A administração em Enfermagem evoluiu muito como ciência, desenvolvendo e incorporando novos conceitos e práticas capazes de oferecer respostas aos dilemas contemporâneos enfrentados pelas empresas e sua necessidade de diferenciação num contexto competitivo.

Boog (1999, p.21) em estudos afirma que “ a gestão viveu uma longa história de significativas metamorfoses. O paradigma da administração científica apareceu na virada do século XIX para o XX, a partir dos trabalhos de Taylor, Fayol e Ford”. Firmam-se neste contexto, as primeiras teorias da administração.

Nestas teorias administrativas, entende-se o processo de produção a partir da prática da engenharia, quando se pode compreender que o administrar é direcionado para a modelagem e do estabelecimento de metas, enfatizando os parâmetros do tempo e do custo (BOOG, 1999)

Segundo Paiva et al (2006)⁴:

A Teoria Científica surgiu durante o período industrial, no início do século XX, objetivando a aplicação dos métodos científicos aos problemas da administração. Esse modelo intitulado taylorista, também denominado Racionalidade Gerencial, centrou-se na tarefa visando o máximo de produtividade, através da divisão do trabalho, da especialização do operário e da padronização das atividades (PAIVA *et al*, 2006, p. 2):

O hospital, então, acompanhando os princípios da administração científica, organizou-se a partir destes princípios, sofrendo uma divisão do trabalho, cabendo ao médico a parte mais intelectual e à Enfermagem o trabalho manual (ALMEIDA, ROCHA, 1997).

Para Marcon (2006)

As teorias administrativas anteriormente apresentadas foram surgindo em seqüência, há mais de um século. Percebe -se, por meio do exposto, que

⁴ Citação de internet disponível em <http://www.pucminas.br/campuspc>

novas teorias e abordagens administrativas surgem complementando ou refutando idéias das anteriores. Quanto à Enfermagem, observam-se características herdadas de diversas teorias. Ao refletir sobre o surgimento da Enfermagem, em meados de 1860, observa-se que a profissão nasceu concomitante ao início do pensamento científico de administração e da produção industrial, a qual foi fundamentada no modelo taylorista/fordista. Tal fato é relacionado à Enfermagem, pois na época eram as maneiras de administrar que existiam e Florence Nightingale ao conceber a Enfermagem nesta época, pautou-se nas abordagens que haviam para estruturar a profissão. (MARCON, LACERDA, MÉIER, 2006, p. 25)

O surgimento da Enfermagem, então, se dá a partir da necessidade de obtenção de saúde por parte do ser humano, e o produto do trabalho deste profissional classifica-se como não sendo resultado concreto, no entanto essencial à vida e a assistência a saúde (MARCON; LACERDA; MEIER, 2006).

Para Boog (1999, p. 35) “atualmente, a palavra chave no contexto empresarial é a mudança. Primeiramente as mudanças no estilo de gestão, já que os modelos de gerência científica, inaugurados por Taylor e Fayol, mostram-se superados.” Esta afirmativa do Boog é complementada por Chiavenato (2002, p.1) quando afirma que: “a busca por patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade implicam uma profunda mudança cultural que envolve a empresa.”

No entanto alguns estudos apontam que a realidade da profissão de Enfermagem, enquanto gerente segue outra direção, conforme afirma Azevedo (2009) :

As abordagens da prática profissional do enfermeiro no Brasil, a partir do recorte temático “processo de gerenciamento do trabalho”, são muito recentes, o que nos coloca diante de alguns desafios e, porque não dizer, certos cuidados. O primeiro deles é o de não caracterizar os esforços empreendidos nessa direção como sendo a demarcação de mais um processo de análise da profissão da Enfermagem em busca de rápidas e superficiais adesões, reforçando o modismo, as palavras de ordem (AZEVEDO, 2009, p.28)

Nesse sentido pode-se compreender a Enfermagem como uma prática social cooperativa, que se dirige para o desenvolvimento de ações assistenciais, administrativas e educativas, exercida por diversas categorias profissionais, hierarquizadas por complexidade de concepção e execução, exigindo-se além de conhecimento científico, o estabelecimento de relações profissionais e interpessoais. Apresenta como atividade básica assistir ao indivíduo; também considerada

institucionalizada, por ser desenvolvida, majoritariamente, em instituições de saúde, públicas ou privadas.

Atualmente, discutem-se as tendências para a área de saúde, as quais apontam para um modelo de gestão voltada para os clientes e para o aperfeiçoamento do desempenho das instituições prestadoras de serviço (AGUIAR *et al*, 2005)⁵. Este processo requer dos profissionais de Enfermagem a ampliação de seus conhecimentos, bem como a busca contínua de recursos e habilidades que possibilitem uma prática efetiva e inovadora de suas atividades, sintonizada ao contexto de transformações da sociedade contemporânea.

No entanto, ao que se percebe, a prática gerencial da Enfermagem tem sido duramente sacrificada uma vez que, apesar das tendências inovadoras, estes profissionais têm encontrado sérias dificuldades para aplicá-las, pois, entre outros motivos, está a resistência às novas práticas gerenciais, incorporada na prática cotidiana de alguns profissionais e administradores.

Esta necessidade de inovar é dita por Chiavenato (2002)

A modernidade dá o tom, proporciona o clima e faz o apelo. A modernização representa o avanço de fato, a luta contra a mediocridade, a tensão em direção a mudança e ao novo, a derrubada do arcaico e do obsoleto. Não é uma remoção de escombros, mas a construção de empresas melhores. Para tanto, há um longo e penoso caminho a trilhar para que se possa recuperar o atraso em que nossas empresas se meteram (CHIAVENATTO, 2002, p.1)

Os debates desenvolvidos na área da saúde sobre a temática gerencial e os profissionais interessados nesse setor têm apontado a necessidade de realizar mudanças no modo de trabalhar em gerência, em todos os níveis das organizações de saúde, buscando as raízes históricas da Enfermagem, encontrando assim, alternativas que atendam às demandas atuais.

3 UMA NOVA TENDÊNCIA INOVADORA PARA A PRÁTICA DE ENFERMAGEM

As abordagens da prática profissional do enfermeiro no Brasil, a partir do recorte temático “processo de gerenciamento do trabalho”, são muito recentes, encontrando alguns desafios e, porque não dizer, certos cuidados.

⁵ Citação de internet disponível em http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7_3/original_09.htm

Conforme estudos realizados por Aguiar *et al* (2005, p. 319) “a década de 90 foi extremamente produtiva para a Enfermagem, tanto na área da produção científico-acadêmica, como na área da prática assistencial e gerencial.” No entanto, segundo o mesmo estudo no que se refere a área do gerenciamento relativo aos saberes e fazeres específicos, a produção mostrou-se insuficiente, o que indica necessidade de se pensar formas alternativas de gerenciamento em saúde.

Para Jorge *et al* (2009) aponta uma tendência quando afirma que:

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 (JORGE *et al.* 2009, p.82)

Para responder às demandas da problemática advinda do processo assistencial e, paralelamente, às demandas do processo gerencial, há que se rever e recompor os modelos de gestão, bem como, as competências inerentes à formação dos profissionais / gestores.

Nesta perspectiva, o modelo inovador de gestão em Enfermagem, que tem o foco central na acreditação e a qualidade na prestação de serviços, vem apresentando ótimos resultados, no entanto, pouca adesão, uma vez que a configuração da assistência, ainda hoje, segue padrões clássicos e, por vezes, burocráticos do atendimento. Esta afirmação é justificada por Aguiar *et al* (2005, p.320) em seu estudo constata que “na Enfermagem as transformações na formação dos profissionais não vem ocorrendo no mesmo ritmo às transformações na área, é um ritmo mais lento, atuando como resposta às exigências impostas pelo mercado de trabalho.”

Esta limitação na adoção de práticas inovadoras inibem a criação de novos modelos assistenciais, e tecnológicas do atendimento, inibindo-se com isso a mudança, prejudicando nas questões direcionadas ao atendimento e à qualidade. De acordo com Marcon; Lacerda; Méier I (2005)

A criatividade possibilita que os projetos e os planos sejam inovadores e que se possa buscar novos resultados e novas formas de comportamento individual e organizacional. No processo de inovação, ao desenvolver ideias, o gestor possibilita que se desenvolvam tarefas e funções que constituam desafios à criatividade individual e grupal, estimulando-as (MARCON; LACERDA; MEIER, 2005, p.89).

Os estudos no gerenciamento de Enfermagem são pouco explorados, entretanto essenciais à profissão por subsidiar o enfermeiro a desenvolver recursos humanos, materiais e físicos às demais áreas (MARCON; LACERDA; MÉIER, 2005).

Nesse processo, a criatividade é fundamental, pois permite ao gestor a proposição de projetos, resultados satisfatórios e inovando o comportamento individual e organizacional. Com atitude inovadora, o gestor possibilita o desenvolvimento de atividades que se constituem desafios para a criatividade individual e coletiva. A aceitação de novas idéias leva a ruptura de práticas pré-estabelecidas, levando as pessoas a reavaliar seus valores, atitudes e comportamentos e, certamente conduzirá a um processo de realinhamento coletivo muito mais produtivo e prazeroso.

Nesse sentido, o gestor necessita ser empreendedor, pensando a organização como um todo, considerando a sua perspectiva cultural e buscando alternativas disponíveis para a mudança, visto o conceito de empreendimento como vinculado à inovação e à criatividade. Assim, é imprescindível que os gerentes sejam capazes de minimizar as dificuldades a que estão expostos e aprendam a lidar com a nova situação, podendo desempenhar, satisfatoriamente, seu papel no processo de restauração do sistema de saúde.

4 QUALIDADES DO ENFERMEIRO INOVADOR

A Enfermagem, assim como a sociedade em geral, vem acompanhando profundas e importantes mudanças nas relações sociais e políticas, no campo tecnológico, nas relações interpessoais e, principalmente, na maneira de organizar os serviços e responder às novas demandas gerenciais com base nos processos de melhoria contínua.

Para Backes; Schwartz (2005)

Requer-se, no entanto, dos enfermeiros responsáveis pelos processos de melhoria, que tenham sensibilidade para captar as necessidades emergentes, habilidade para empreender e estimular ações inovadoras e, principalmente, conhecimento e capacidade estratégica para envolver e comprometer criativamente os profissionais, a partir de metodologias dialógicas e reflexivas, capazes de problematizar a realidade concreta e, a partir de então, traçar/desenvolver ações inovadoras no campo da assistência, comprometidas com o ser humano enquanto sujeito e agente de mudanças (BACKES; SCHWARTZ, 2005, p.182)

A criatividade é um dos recursos mais fecundos para o homem, partindo da premissa que este sempre procurou derrotar os seus inimigos atávicos como a fome, o cansaço, a ignorância, o medo, a feiúra, a solidão, a dor e até a morte (FELDMAN *et al* 2008).

Para Alencar (2002)

Percebe-se que vários são os fatores que tem influência no conhecimento, na mobilização e no uso do talento criativo nas organizações. Muitos desses fatores residem no próprio ambiente de trabalho e podem apresentar tanto um caráter facilitador quanto se constituírem agentes repressores da criatividade e ao seu aproveitamento (ALENCAR, 2002, p. 76)

Todo e qualquer ser humano tem criatividade, entretanto, normalmente não está acostumado a usá-la e, quando faz, faz de forma mecânica. Contudo a natureza do trabalho do enfermeiro não é diferente. Ele, no entanto não o impede de ter idéias, de pensar diferente para simplificar métodos e procedimentos, melhorar sistemas, agilizar fluxos, reduzir burocracia, papelada, custos, controles mais eficientes.

Para Feldman *et al* (2008) “organizar mais racionalmente é focalizar a criatividade e contribuir para agregar valor a sua profissão. Adicionalmente, é requerida do indivíduo a utilização das competências gerenciais: saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades), saber-ser-agir (atitudes) como um jogo culminando muitas vezes na produção de obras e idéias importantes na revolução do saber-fazer da Enfermagem”.

5 CONCLUSÃO

Os desafios gerenciais contemporâneos remetem a uma realidade que, por vezes sacrifica a ação administrativa do profissional de Enfermagem. Nota-se que o enfoque clássico utilizado ainda hoje em grande parte das instituições limitam o campo de atuação, não permitindo que as inovações administrativas sejam incorporadas nas práticas cotidianas.

Esta relutância está no fato de que, o profissional de Enfermagem se vê preso por inúmeras questões burocráticas que cerceiam suas habilidades gerenciais, tornado o serviço carente de recursos inovadores.

Neste sentido, o presente estudo contribui para o conhecimento acerca dos modelos inovadores, que rompem os paradigmas existentes no gerenciamento em Enfermagem, no entanto aponta ainda que existem inúmeras lacunas a serem preenchidas, dentre as quais, uma maior qualificação profissional, facilitando assim a adesão aos novos modelos gerenciais. Ainda, o presente estudo mostra que há uma carência de estudos que retratem o enfermeiro como figura participativa nos modelos inovadores da administração, ficando como sugestão, a busca de maiores estudos referentes ao tema, para que este possa vir a ter a importância a qual merece.

MANAGERIAL MODEL: INNOVATIVE TRENDS IN THE PRACTICE OF NURSING

ABSTRACT

The growing changes in the model are management tools to search for innovative standards of administration. The nursing profession as active and that is embedded in the administration, also participates in numerous models of processors administrative procedure and management. However, to realize that the management practice of nursing has been sacrificed hard since, despite the innovative trends, these professionals have encountered serious difficulties in applying them, because, among other reasons, is the resistance to new management practices, incorporated into the daily practice of certain professionals and administrators. Are innovative skills of professional nursing knowledge (knowledge), how (skills), know-be-do (attitudes). This study is a review of literature that is justified by the need to know the innovative model of management so that could help to change the management model so that it becomes an instrument of great value in work this work.

Keywords: Administration. Management model. Quality

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A.B. *et al.* Lúcia Queiroz. Gerência dos serviços de Enfermagem: um estudo bibliográfico. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 07, n. 03, p. 319 - 327,

2005. Disponível em http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7_3/original_09.htm. Acesso em 15 maio, 2009.

ALENCAR, ES. **A gerência da criatividade**. 1.ed. São Paulo : Makron Books, 2002.

ALMEIDA, M.C.P.; ROCHA, S.M.M. **Considerações sobre a Enfermagem enquanto trabalho**. In: Almeida MCP; Rocha, S. M. M; organizador. O trabalho de Enfermagem. Ribeirão Preto : Cortez; 1997.

AZEVEDO, S. **O Processo de Gerenciamento X Gestão no Trabalho do Enfermeiro**. dissertação (programa de pós-graduação Enfermagem da UFRN), Natal/RN, 2000.

BACKES, D.S. ; SCHWARTZ, E. Implementação da sistematização da assistência em Enfermagem: desafios e conquistas do ponto de vista gerencial. **Revista Ciência, cuidado e saúde**, Maringá, PR. v. 4, n. 2, p. 182-188, maio/ago. 2005

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CASTILHO, V. ; FOLLADOR, N.N. O custo direto do programa de treinamento em um programa de ressuscitamento cardiopulmonar em um hospital universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, Ribeirão Preto, v.41, n.1, p. 90-96, jan-fev, 2007.

CHIAVENATTO, I. **Gerenciando Pessoas**: como transformar gerentes em gerentes de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLET, N.; GOMES, E.L.R.; MISHIMA, S.M. Método funcional na administração em Enfermagem: relato de experiência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 47, n. 3, jun-jul, 2004.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FELDMAN, L.B. et al. Criatividade e inovação: competências na gestão em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v.61, n.2 a Mar./Abr. 2008

FELLI V.A e PEDUZZI M. **O trabalho gerencial em Enfermagem**. In: Kucgant P, organizador. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan; 2005.

JORGE, M.S.B. et al. Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre os conhecimentos produzidos em periódicos brasileiros (2000-2004). **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v.60, n.1, p.81-86, jan.-fev. 2007.

MARCON, P.M.; LACERDA, P.R.; MÉIER. M.J. **Uma reflexão sobre o processo decisório dos serviços de Enfermagem**. Universidade Federal do Paraná. 2006.

PAIVA, S.M.A. et al Teorias administrativas em saúde: a lógica capitalista que subordina as teorias administrativas. Revista da Pontifícia Universidade Católica, Poços de Caldas. Disponível em <http://www.pucminas.br/campuspc>. Acesso em: 17 maio 2009.