

## PROCESSO DE TRABALHO DO ENFERMEIRO EM UNIDADE DE INTERNAÇÃO HOSPITALAR: DESAFIOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA\*

Adriano Yohio Shimbo<sup>1</sup>, Maria Ribeiro Lacerda<sup>2</sup>, Liliana Maria Labronici<sup>3</sup>

**RESUMO:** O trabalho tem sido um tema para estudos e pesquisas pelos enfermeiros no meio profissional, porém, com a evolução dos diferentes tipos de conhecimentos e o processo de globalização, seu entendimento torna-se ainda mais desafiador nos diferentes contextos da saúde. Neste artigo, o objetivo é realizar reflexões a respeito do processo de trabalho do enfermeiro e sua relação com o gerenciamento em uma unidade de internação hospitalar. Faz-se considerações a respeito do processo de trabalho do enfermeiro, a influência das instituições em seu gerenciamento assistencial e de unidade, suas limitações e competências perante os novos modelos gerenciais das organizações de saúde, que muitas vezes direcionam o agir do enfermeiro em sua prática de cuidado.

**PALAVRAS CHAVE:** Processo; Trabalho; Enfermeiro; Administração.

### NURSING WORK PROCESS AT A HOSPITAL IN-PATIENT UNIT: CHALLENGES FOR CONTEMPORANEOUS MANAGEMENT

**ABSTRACT:** Work has been theme for research and studies in nursing professional field. However, the evolution of different kinds of knowledge as well as the globalization process makes its understanding even more challenging in the different health contexts. This article aims to develop reflections on nursing work process and its relationship with the management of a hospital in-patient unit. The text makes some considerations on nursing work process, that is, the influence of institutions in caring and unit management, its constraints and competences facing new management models of health institutions, which often drive nurses' actions in their caring practice.

**KEYWORDS:** Process; Work; Nurse; Management.

### PROCESO DE TRABAJO DEL ENFERMERO EN UNIDAD DE INTERNACIÓN HOSPITALAR: DESAFÍOS DE UNA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

**RESUMEN:** Este trabajo constituye tema para estudios y investigaciones por los enfermeros en nuestro medio profesional. Considerando la evolución de los distintos tipos de conocimientos y el proceso de globalización, el entendimiento del trabajo se torna todavía más desafiador en los diferentes contextos de la salud. En este artículo, el objetivo es realizar reflexiones acerca del proceso de trabajo del enfermero y su relación con la administración en una unidad de internación hospitalar. El texto hace algunas consideraciones acerca del proceso de trabajo del enfermero, es decir, la influencia de las instituciones en su administración asistencial y de unidad, sus limitaciones y competencias ante los nuevos modelos administrativos de las organizaciones de salud, que, muchas veces, direccionan el actuar del enfermero en su práctica de cuidado.

**PALABRAS-CLAVE:** Proceso; Trabajo; Enfermero; Administración.

---

\*Artigo resultante da disciplina Prática Profissional de Enfermagem. Programa de Pós-Graduação de Enfermagem. Universidade Federal do Paraná-UFPR.

<sup>1</sup>Enfermeiro. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UFPR. Membro do Grupo Multiprofissional de Pesquisa sobre Idosos-GMPI.

<sup>2</sup>Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da UFPR. Coordenadora do Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão do Cuidado Humano em Enfermagem-NEPECHE/UFPR e do Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Enfermagem da UFPR.

<sup>3</sup>Doutora em Enfermagem. Docente do Curso de Graduação e Pós-Graduação em Enfermagem da UFPR. Membro do Grupo de Estudos Multiprofissional em Saúde do Adulto-GEMSA.

Autor Correspondente:

Maria Ribeiro Lacerda

Rua Padre Anchieta, 198 - 80410-030 - Curitiba-PR

E-mail: lacerda@milenio.com.br

Recebido: 28/03/08

Aprovado: 17/06/08

## INTRODUÇÃO

A administração contemporânea traz constantemente mudanças no processo de trabalho do enfermeiro e no produto de suas ações. Sua participação nos modelos gerenciais das organizações de saúde nos leva a pensar no caráter complexo e polêmico da gestão, que, por conseguinte constitui responsabilidade do profissional enfermeiro<sup>(1)</sup>.

Este processo de trabalho tem evoluído no decorrer dos anos, com transformações em sua forma de proceder, possibilitando reflexões, análises e proposições de novas idéias que contribuem para o desenvolvimento da profissão<sup>(2)</sup>. Desta forma, o enfermeiro, além de ter incorporado ao seu fazer novas tecnologias para atualizar suas práticas e atender as demandas de saúde que surgem, tem buscado definir seu objeto de trabalho, motivo pelo qual necessita de novas habilidades ou competências em seu fazer gerencial<sup>(3)</sup>.

No que diz respeito ao atendimento das organizações de saúde, os enfermeiros se deparam com uma divisão do trabalho e das especialidades médicas que geram “diferentes setores [...] no qual o enfermeiro se apropria, delimita e caracteriza os elementos de seu processo de trabalho”<sup>(2:48)</sup>, por meio de combinações e inovações nas formas de trabalhar com esse processo, com o uso do gerenciamento dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, adotando novos marcos teóricos na administração nesses serviços e não somente as tradicionais desenvolvidas pelas teorias administrativas<sup>(4)</sup>.

Os sistemas organizacionais de saúde têm limitado o papel dos enfermeiros no desenvolvimento de seu processo de trabalho, dificultando o seu atuar e não permitindo extrapolar as fronteiras impostas pelas políticas da instituição de saúde, que acabam restringindo e direcionando a sua prática<sup>(5)</sup>. Este se depara muitas vezes com um modelo gerencial ainda não definido, fazendo com que suas ações sejam realizadas por meio da resolutividade imediata de problemas, o que nem sempre resulta em um trabalho eficaz.

Os enfermeiros demonstram uma busca pelo aprimoramento de conhecimentos que permitam-lhes apoderarem-se de seu processo de trabalho, lutando por transformações e avanços de seu saber e fazer profissional, por meio de reflexões que argumentem o domínio de sua prática e de estudos. Este trabalho advém de ações criativas na apreensão e aplicação de tecnologias para construir um saber-fazer efetivo

e condizente às especificidades de suas realidades<sup>(2)</sup>.

Esse processo de trabalho é condicionado constantemente pelo desenvolvimento econômico, político, social e cultural que ocorre no mundo, determinando as práticas e as formas de se lidar com o trabalho de enfermagem, que por sua vez, tem suas dimensões de atuação visualizadas no cuidado, na gerência, na pesquisa e no ensino e, ainda, nos elementos, objeto, finalidade e instrumentos, que se articulam e o compõe<sup>(2)</sup>. Essas dimensões de atuação permitem investir em um novo perfil de enfermeiros que prestam serviços de saúde e assumem outras competências em seu trabalho administrativo/gerencial tanto teórico como prático. Nesse estudo, semanticamente, as palavras gerenciamento e administração terão um mesmo significado.

A compreensão do processo de trabalho representa um aspecto essencial para o desenvolvimento da prática de enfermagem, e é um assunto de relevância dentro dos vários cenários de saúde. Assim sendo, neste artigo tem-se o objetivo realizar reflexões a respeito do processo de trabalho do enfermeiro e sua relação com o gerenciamento em uma unidade de internação hospitalar.

## O PROCESSO DE TRABALHO DO ENFERMEIRO EM UNIDADE DE INTERNAÇÃO HOSPITALAR

Com a evolução na área de enfermagem, houve uma divisão na categoria desses profissionais no Brasil: enfermeiros, técnicos, auxiliares e atendentes de enfermagem, nas quais cada um desempenhava uma determinada função em seu trabalho. Nesta divisão cabia aos enfermeiros a responsabilidade das atividades de ensino, supervisão e administração dos cuidados realizados pelos demais trabalhadores da enfermagem. Em um primeiro momento, o profissional enfermeiro tinha seu foco no saber técnico assistencial e, posteriormente adotou os princípios científicos para fundamentar sua prática, ou seja, seu processo de trabalho a partir de construções teóricas e a utilização de outras áreas do conhecimento<sup>(6)</sup>.

Esta situação é fruto de mudanças dos modelos gerenciais adotados pelas instituições, que buscam cada dia mais uma administração dinâmica e flexível, além de profissionais capacitados em desenvolver o trabalho de forma planejada, organizada e com qualidade, de forma a cumprir com os objetivos institucionais. Desta forma, o processo de trabalho gerencial do enfermeiro

deve ser realizado juntamente com o cenário no qual o profissional está inserido, já que os elementos que compõem o trabalho: objeto, instrumentos e finalidades se diferenciam de acordo com o cargo, função e foco de atuação deste profissional.

O objeto de trabalho constitui um aspecto específico, recortado da realidade, sobre a qual incide a atividade desenvolvida, que não existe como objeto de intervenção por si só, mas como um recorte que contém um projeto, uma finalidade. Em algumas condições dos serviços de enfermagem o objeto do seu trabalho corresponde ao paciente. Assim, os instrumentos, materiais ou intelectuais, do trabalho do enfermeiro são ferramentas que atuam sobre o objeto e que agem na sua transformação<sup>(6)</sup>.

Outra questão que merece ser lembrada é que toda atividade de trabalho tem uma finalidade, um sentido que faz com que a ação seja desenvolvida para atingir um determinado objetivo. No trabalho do enfermeiro esta finalidade ainda não está clara, pois se percebe que na realidade, o foco da ação profissional acaba se dispersando com a rotinização de suas ações e sobrecarga de atividades.

Ao discorrer a respeito do processo de trabalho do enfermeiro e seus elementos em uma unidade de internação hospitalar é necessário considerar que este profissional pode ter suas atividades baseadas em rotinas, normas, prescrição médica e de enfermagem. Há que ressaltar também a complexidade do ambiente de internação, com equipamentos modernos, profissionais especializados, serviços de apoio, grau de dependência e número de pacientes que irão facilitar ou dificultar o trabalho do enfermeiro no desenvolvimento de seu cuidado.

Os enfermeiros tornaram-se gerentes das necessidades humanas básicas do paciente e de sua equipe, sendo necessário utilizar os instrumentos administrativos no desenvolvimento do processo de trabalho gerencial. Este processo tem como objetivo organizar os recursos humanos e físicos por meio da utilização dos instrumentos técnicos próprios da gerência como: planejamento, dimensionamento do pessoal de enfermagem, educação continuada e/ou permanente, a supervisão, a avaliação de desempenho, além de outros conhecimentos da administração<sup>(7)</sup>.

No hospital observa-se que os enfermeiros se deparam com problemáticas institucionais que comprometem a realização de um processo de trabalho eficaz, muitas vezes, gerados pelas próprias políticas institucionais e questões econômicas que delimitam

seus avanços ao mero controle de custos, fazendo com que as formas de organização do trabalho sejam guiadas pelo interesse do modelo técnico-administrativo em curso<sup>(4)</sup>.

A complexidade das organizações de prestação de serviço de saúde, num mercado cada vez mais competitivo e instável, tem determinado a necessidade de estruturação de novas formas de organizar os processos de trabalho nessa área, que responda por uma demanda social de serviço de qualidade<sup>(8)</sup>.

O processo de trabalho do enfermeiro teve acentuado avanço com a incorporação dos conhecimentos teóricos da área da administração, que influenciaram na sistematização dos cuidados de enfermagem desenvolvida nas instituições hospitalares e, conseqüentemente, na valorização de suas ações e maior visibilidade, além de outros campos de atuação do profissional.

## GERENCIAMENTO E A ENFERMAGEM

O gerenciamento está voltado para produção em massa de uma diversidade de produtos que necessitam de controle de tempo e movimento, e produção em série, o que torna o trabalho parcelado e fragmentado por funções, ocorrendo uma cisão entre a concepção e sua execução<sup>(7)</sup>. Ele é definido como: “a capacidade de exercer autoridade sobre a conduta humana visando assegurar a realização dos seus planos”<sup>(9:18)</sup>, ou “um conjunto de técnicas e métodos de planejamento, direção e controle, assegurando um envolvimento e mobilização dos atores hospitalares na concretização dos objetivos da organização”<sup>(10:80)</sup>. Na enfermagem o gerenciamento significa antecipar fatos, gerenciar competências, conhecimentos e relacionamentos dos profissionais<sup>(11)</sup>.

A gerência consiste em gestão, administração, supervisão e coordenação de todos os procedimentos relacionados a um produto específico, desde a produção até a venda, sendo o gerente quem gera ou administra negócio, bens ou serviço<sup>(12)</sup>.

O significado da palavra gerenciamento/administração sofreu influências e foi se modificando em determinadas épocas históricas, porquanto as organizações agem como reflexo constante das transformações do mundo globalizado.

A administração contemporânea vai aos poucos rompendo paradigmas de um extenso período de administração clássica, com uma administração mais flexível, humanizada e participativa, na qual o

trabalhador ganha importância e a qualidade se torna meta a ser alcançada e, não somente a produtividade. Do mesmo modo, o cenário hospitalar vem adotando este modelo organizacional departamentalizado, com descentralização das decisões, reestruturação de cargos o que resulta na divisão da empresa em várias unidades autônomas interdependentes e interligadas por sistemas de comunicação<sup>(13)</sup>.

A participação do enfermeiro como integrante da equipe de saúde, apresenta-se pela importância em gerir toda unidade de internação, assumindo novas competências na qual se responsabiliza pela gerência não somente da equipe de enfermagem, mas também dos sistemas que envolvem o cuidado do paciente, seja na assistência direta ou indireta. Essas competências são essenciais para o bom andamento do trabalho perante os modelos gerenciais adotados. O gerente tem algumas competências como: ser mentor, facilitador, monitor e coordenador dos ideais organizacionais<sup>(14)</sup>.

Investigar esta questão permite visualizar com maior clareza o processo de trabalho e o perfil do profissional nas instituições. O mentor, por exemplo, constitui uma competência que foca-se nas relações, baseado no indivíduo e no grupo, esperando que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo, sendo os empregados considerados recursos importantes a serem compreendidos, valorizados e desenvolvidos.

O facilitador fomenta esforços coletivos, criando coesão e moral, administrando os atritos interpessoais, tendo a sensibilidade e a empatia presente também na competência do monitor. Esse papel gira em torno da construção das equipes, uso da tomada participativa de decisão e administração de conflitos<sup>(14)</sup>.

O monitor é responsável pela monitorização do que está sendo realizado, competência imprescindível para a manutenção do alto desempenho individual e coletivo na administração da organização, por meio do pensamento crítico e reflexivo<sup>(14)</sup>.

O coordenador desempenha função de monitorar o fluxo de trabalho, constitui identificar a melhor maneira possível de empreender cada um no seu local de trabalho, tendo a atribuição de cuidar do andamento do trabalho, para que transcorra tranquilamente o processo e as atividades sejam realizadas conforme sua importância relativa, com o mínimo de atrito entre as pessoas, grupos e unidades de trabalho.

É preciso um olhar diferenciado nas universidades para as competências gerenciais, deve existir uma maior transparência do que é competência

e quais as competências a serem ensinadas. Existe uma produção de conhecimento significativa na área gerencial, porém ainda insuficiente no que diz respeito aos saberes e fazeres específicos, o que indica necessidade de se pensar formas alternativas de gerenciamento em saúde<sup>(15)</sup>.

As competências gerenciais dos enfermeiros no desenvolvimento do processo de trabalho podem se apresentar de duas formas dentro das unidades internação hospitalar: o da unidade e o do cuidado. O primeiro se refere a um cargo centrado no setor de uma forma ampla, na qual a função do enfermeiro não se atém aos cuidados diretos apesar do foco ser o paciente. Entretanto, consiste na otimização de recursos e fornecimento de condições de trabalho à equipe multiprofissional no intuito de fazer com que os objetivos institucionais sejam alcançados<sup>(16)</sup>.

O segundo, o gerenciamento do cuidado que corresponde às ações diretas desenvolvidas para o paciente, ou seja, o processo ou sistematização de enfermagem. Este é definido como instrumento privativo do trabalho do enfermeiro, no qual aplica o método científico com a finalidade de identificar as situações de saúde-doença e as necessidades de cuidados de enfermagem, bem como de subsidiar as intervenções que contribuam para a promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde do indivíduo, família e comunidade<sup>(17)</sup>. É uma metodologia sistemática e organizada que visa à prestação de uma assistência individualizada, com base nas respostas dos indivíduos aos problemas de saúde. Isto significa que pode ser compreendida como uma abordagem de soluções de problemas e de individualização do cuidado<sup>(16)</sup>.

Destaca-se que a sistematização da assistência de enfermagem consolida-se na prática do cuidado e direciona o trabalho do enfermeiro para coletar dados, identificar diagnósticos, selecionar intervenções e avaliar os resultados advindos dos cuidados implementados<sup>(19)</sup>.

O desenvolvimento da sistematização de enfermagem e o gerenciamento da unidade possuem objetivos comuns, porém são metodologias distintas de trabalho. A utilização dos instrumentos administrativos de planejamento, organização, direção/coordenação e avaliação neste contexto, influenciam o trabalho do enfermeiro, possibilitando maior objetividade em ações de saúde. Estas ferramentas direcionam seu processo de trabalho, porém, muitas vezes são usadas de forma desorganizada ou sem conhecimento do seu significado, o que acarreta falha em sua execução e reflete na qualidade do cuidado prestado.

O serviço de enfermagem tem se organizado de forma a proporcionar um melhor atendimento de saúde, dividindo-se em três direções: o cuidado dos enfermos, que ocorre com a sistematização das técnicas de enfermagem, a organização do ambiente terapêutico, por meio dos mecanismos de purificação do ar, limpeza e higiene, e a organização dos trabalhadores de enfermagem por meio da capacitação, utilizando as técnicas e mecanismos disciplinares<sup>(7)</sup>. Dessa forma, a gerência caracteriza-se como um meio de organizar o processo de trabalho da enfermagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes transformações nos modelos gerenciais nas organizações, decorrentes do processo de globalização mundial, incitam o enfermeiro a rever contentemente suas competências como profissional, redirecionando e reorganizando seu processo de trabalho com vistas a responder aos novos modelos gerenciais das organizações.

A dificuldade de compreensão de seu processo de trabalho (objeto, meios e finalidades), repercutem em seu desempenho gerencial seja direcionado a unidade ou a assistência direta. A reflexão sobre processo de trabalho gerencial permitiu visualizar a influência exercida pelas instituições em seu atuar, limitando o seu papel e impondo barreiras que acabam delimitando e direcionando a sua prática.

Esperamos que esta reflexão possa trazer alguma contribuição ao processo de trabalho da enfermagem em unidade de internação hospitalar no sentido de ao mesmo tempo, instigar para novas investigações a fim de ampliar as dimensões de conhecimento sobre esta temática.

## REFERÊNCIAS

1. Ferras CA, Gomes ER, Mishima SM. O desafio teórico-prático da gestão dos serviços de saúde. *Rev Bras Enferm.* 2004 Jul/Ago;54(4):395-400.
2. Taube SM. O processo de trabalho da enfermeira na central de material e esterilização: uma perspectiva tecnológica aos instrumentos [dissertação]. Curitiba (PR): Universidade Federal do Paraná; 2006.
3. Meier MJ. Tecnologia em enfermagem: desenvolvimento de um conceito [tese]. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina; 2004.
4. Ermel RC, Fracoli, LA. Processo de trabalho de gerência: uma revisão de literatura. *Rev Escol Enferm USP*;2003;37(2):89-96.
5. Erdmann AL, Pinheiro PG. Gerenciamento do cuidado em enfermagem: questionando estratégias. *Cogitare Enferm.* 1998 Jan/Jun;3(1):89-96.
6. Peduzzi M, Anselmi ML. O processo de Trabalho de enfermagem: a cisão entre planejamento e execução do cuidado. *Rev Bras Enferm.* 2002 Jun/Ago;55(4):392-8.
7. Kurcgant P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
8. Magalhães AM, Duarte ER. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. *Rev Bras Enferm.* 2004 Jul/Ago;57(4):408-11.
9. Barry WS. Fundamentos da gerência. Rio de Janeiro: Zahar; 1981.
10. Castelar RM, Mordelet P, Grabois V. Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro. São Paulo: ENSP; 1995.
11. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em Enfermagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 2005.
12. Ferreira ABH. Dicionário Aurélio básico da Língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 2001.
13. Motta PR. Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record; 1993.
14. Quinn RE, Faerman SR, Thompson MP, McGrath M. Competências gerenciais. Rio de Janeiro: Campus; 2003.
15. Ciampone MH, Kurcgant P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. *Rev Bras Enferm*;2004 Jul/Ago;57(4):401-7.
16. Corradi EM, Shimbo AY, Junior AVS, Pinheiro JA. Gerenciamento em enfermagem - conceitos na prática profissional de enfermeiros gestores de um hospital de ensino. In: 56º Congresso Brasileiro de Enfermagem; 2004 Nov; Gramado, Brasil. Gramado: ABEn; 2004.
17. Truppel TC. Reestruturação da sistematização da assistência de enfermagem em unidade de terapia intensiva [monografia]. Curitiba (PR): Universidade Federal do Paraná; 2006.
18. Rossi LA, Casagrande LDR. Processo de enfermagem: a ideologia da rotina e a utopia do cuidado individualizado. In: Cianciarullo TI, Gualda DMR, Melleiro MM, Anabuki MH, organizadores. Sistema de Assistência de Enfermagem: evolução e tendências. São Paulo: Ícone; 2001.
19. Fontes CMB, Cruz DALM. Diagnósticos de enfermagem documentados para pacientes de clínica médica. *Rev Escol Enferm USP.* 2007;41(3):395-402.