

## A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM HOSPITALAR: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Marina Massaro<sup>1</sup>, Lucieli Dias Pedreschi Chaves<sup>2</sup>

**RESUMO:** Pesquisa bibliográfica com objetivo de identificar e analisar a produção científica sobre gerenciamento em enfermagem, em hospitais, no Sistema Único de Saúde, no período de 1988-2007. Os dados foram coletados em bases eletrônicas (LILACS e MEDLINE) e registrados em instrumento específico. A população de estudo totalizou 19 publicações. Os artigos foram agrupados por similaridade de conteúdo: aspectos gerenciais do trabalho de enfermagem, 11 artigos (57,8%); ensino de administração em enfermagem, 04 artigos (21,1%) e teorias administrativas na enfermagem, 04 artigos (21,1%). Ações gerenciais do enfermeiro são importantes para a articulação dos profissionais da equipe de enfermagem na organização do processo de trabalho, buscando qualificar o cuidado aos pacientes, atendendo suas necessidades de saúde. Faz-se presente o desafio de uma visão ampliada das práticas de saúde e do exercício da dimensão gerencial do trabalho em uma perspectiva coletiva, participativa e de co-responsabilização, contribuindo com mudanças no cenário de saúde.

**PALAVRAS CHAVE:** Organização e administração; Hospitais; Enfermagem.

### SCIENTIFIC PRODUCTION ON MANAGEMENT IN HOSPITAL NURSING: A BIBLIOGRAPHICAL RESEARCH

**ABSTRACT:** It is a bibliographical research which aims is to identify and analyze the scientific production on management in hospital nursing, in the Single Health System, between 1988 and 2007. Data were collected in electronic databases (LILACS and MEDLINE) and registered in a specific instrument. Total of 19 publications were analyzed. The articles were grouped by subject similarity: managerial aspects of nursing work, 11 articles (57,8%); management teaching in nursing, 04 articles (21,1%) and management theories in nursing, 04 articles (21,1%). Nurses' managerial actions are important for joining professionals of the nursing team in the organization of the work process, seeking to qualify care to patient, considering their health needs. This is the challenge of a broader view of the health practices and the exercise of the managerial dimension work in a collective, participative and co-responsible perspective, contributing to changes in the health situation.

**KEYWORDS:** Organization and administration; Hospitals; Nursing.

### LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA ACERCA DEL GERENCIAMIENTO EN ENFERMERÍA HOSPITALARIA: UNA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

**RESUMEN:** Investigación bibliográfica con el objetivo identificar y analizar la producción científica acerca del gerenciamiento en enfermería, en hospitales del Sistema Único de Salud, entre 1988 y 2007. Los datos fueron recolectados en bases de datos electrónicas (LILACS y MEDLINE) y registrados en instrumento específico. La población de estudio totalizó 19 publicaciones. Los artículos fueron agrupados por similitud de contenido: aspectos administrativos del trabajo de enfermería, 11 artículos (57,8%); enseñanza de administración en enfermería, 4 artículos (21,1%) y teorías administrativas en enfermería, 4 artículos (21,1%). Las acciones administrativas del enfermero son importantes para la articulación de los profesionales del equipo de enfermería en la organización del proceso de trabajo, procurando calificar la atención a los pacientes, atendiendo sus necesidades de salud. Se hace presente el desafío de una visión ampliada de las prácticas de salud y del ejercicio de la dimensión administrativa del trabajo de forma colectiva, participativa y corresponsable, contribuyendo con cambios en el escenario de la salud.

**PALABRAS CLAVE:** Organización y administración; Hospitales; Enfermería.

---

<sup>1</sup>Aluna do Curso de Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo-EERP-USP.

<sup>2</sup>Enfermeira. Professora. Doutora do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da EERP-USP. Pesquisadora do Centro de Estudos sobre Hospital e Enfermagem. Orientadora.

Autor correspondente:

Lucieli Dias Pedreschi Chaves

Av. Bandeirantes, 3900 – 14040-902 – Ribeirão Preto-SP

E-mail: dpchaves@eerp.usp.br

Recebido: 11/08/08

Aprovado: 20/02/09

## INTRODUÇÃO

O processo de trabalho na enfermagem organiza-se em sub-processos, que podem ser denominados cuidar ou assistir, administrar ou gerenciar, pesquisar e ensinar, sendo que cada um destes possui seus próprios objetos, meios/instrumentos e atividades, coexistindo em um mesmo momento e instituição, além de ter os seus agentes, os trabalhadores de enfermagem inseridos de forma heterogênea e hierarquizada, expressando a divisão técnica e social do trabalho<sup>(1)</sup>.

No cotidiano de trabalho das instituições de saúde, os enfermeiros têm assumido os cuidados aos pacientes mais graves e os procedimentos de maior complexidade, além das atividades de organização e coordenação do serviço, ou seja, atividades assistenciais e gerenciais.

As atividades administrativas desenvolvidas pelo enfermeiro se referem ao planejamento, organização, comando, coordenação e controle de atividades realizadas nas unidades de assistência propriamente dita<sup>(2)</sup>.

A enfermagem atual é responsável pela gerência de unidades, atividade esta que engloba a previsão, provisão, manutenção, controle de recursos materiais e humanos para o funcionamento do serviço e pela gerência do cuidado que consiste no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe de enfermagem<sup>(3)</sup>.

Histórica e socialmente, no cenário hospitalar, são fatores que implicam na gerência em enfermagem a política de saúde vigente, as relações de poder, de saber, de agir entre diferentes profissionais, além da tecnologia disponível e da complexidade dos casos atendidos.

Com base nestes conceitos e buscando compreender o papel do gerenciamento na prática da enfermagem hospitalar, faz-se o questionamento: qual a produção de conhecimentos científicos sobre gerenciamento em enfermagem em hospitais do Sistema Único de Saúde-SUS? Visando responder a esta questão, realizou-se este estudo com os objetivos de identificar e analisar a produção científica sobre gerenciamento em enfermagem em serviços de internação hospitalar, no âmbito do SUS, no período de 1988 a 2007.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica em

artigos publicados e indexados em banco de dados eletrônicos da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Literatura Internacional em Ciências da Saúde (MEDLINE) referentes ao gerenciamento em enfermagem, em serviços de internação hospitalar, particularmente no âmbito do Sistema Único de Saúde, no período de 1988 a 2007, utilizando-se os seguintes descritores em saúde: organização e administração, enfermagem e hospital. O ano de início da pesquisa é justificado por coincidir com a implantação do SUS no Brasil e o ano de término para possibilitar o acesso a dados atuais/recentes.

Foram critérios de inclusão no estudo: artigos indexados nos bancos de dados selecionados com os descritores em saúde elencados acima; artigos publicados em periódicos, no período de 1988 a 2007, disponíveis em nosso país; artigos publicados em português, inglês e espanhol. Foi critério de exclusão as publicações relacionadas à normatização/legislação governamental.

A coleta de dados deu-se no período de agosto/2007 a fevereiro/2008. A busca resultou em um total de 46 referências potenciais. Por não atender aos critérios de inclusão, 27 artigos foram excluídos, totalizando uma população de 19, dos quais 16 publicações constam na base de dados LILACS e três na MEDLINE. Quanto ao idioma, 14 artigos foram publicados em português, quatro em inglês e um em espanhol.

A localização dos textos na íntegra foi possível pelo acesso à Biblioteca Central do Campus da Universidade de São Paulo - Ribeirão Preto (12 artigos), ao Núcleo de Apoio Bibliográfico Glete de Alcântara da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (03 artigos) e em Biblioteca Eletrônica (04 artigos).

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram identificados os dados de localização do artigo, ano e periódico de publicação, autoria, objetivo, metodologia, resultados principais, utilizando um instrumento elaborado especificamente para este estudo com base nas questões da pesquisa. Na segunda etapa ocorreu a análise dos artigos, cujos resultados foram sintetizados por similaridade de conteúdo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A leitura pormenorizada dos 19 artigos encontrados permitiu agrupar os resultados por similaridade de conteúdo, constituindo-se três categorias de análise: aspectos gerenciais do trabalho de enfermagem, com 11 artigos (57,8%); ensino de

administração em enfermagem, com 04 artigos (21,1%) e teorias administrativas no trabalho de enfermagem, com 04 artigos (21,1%). Segue a apresentação de tabelas que sumarizam os achados e respectiva discussão de cada categoria.

### Aspectos gerenciais do trabalho de enfermagem

O enfermeiro é o profissional legalmente responsável por assumir a atividade gerencial, a quem compete a coordenação da equipe de enfermagem (enfermeiro, técnicos e auxiliares de enfermagem), bem como a viabilização do processo cuidativo. O Quadro 1 apresenta as publicações cujos resultados focam aspectos gerenciais do trabalho do enfermeiro.

Quadro 1-Distribuição dos artigos categorizados como Aspectos gerenciais do trabalho de enfermagem, segundo caracterização da publicação, objetivo, metodologia e principais resultados. Ribeirão Preto-SP, 2008

Autor/título/periódico/ano	Base de dados	Objetivo	Metodologia	Principais resultados
Gonçalves VLM et al. Aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional da equipe de enfermagem do HU-USP. Rev O Mundo da Saúde, 2006.	LILACS	Mostrar os aspectos culturais da avaliação do desempenho profissional na perspectiva da equipe de enfermagem do HU-USP.	Relato de experiência	Foram ressaltados os aspectos negativos e positivos na condução da avaliação do desempenho, focando a importância da comunicação.
Sebastián SV et al. Resiliency of accomplished critical care nurses in a natural disaster. Critical Care Nurse, 2003.	MEDLINE	Relatar a experiência de enfermeiros que atuaram numa situação de emergência em Houston - EUA.	Relato de experiência	O trabalho em equipe, organização, tomada de decisões, iniciativa dos funcionários e capacidade de comunicação são importantes no atendimento às urgências.
Grando VT. Making do with fewer nurses in the United States, 1945-1965. Image: journal of Nursing Scholarship, 1998.	MEDLINE	Analisar as percepções dos enfermeiros e administradores dos hospitais sobre a escassez de enfermagem entre 1945-1965.	Relato de experiência	A condição da sociedade pós 2ª guerra mundial se refletiu no crescimento do nº de hospitais, na demanda por serviços de saúde e houve diminuição dos recursos humanos de enfermagem.
D'Antonio P. Organizing practice: nursing the medical model, and two case studies in historical time. Can. Bull. Med. Hist., 2004.	MEDLINE	Apresentar o modelo clínico como um instrumento eficaz de prestação de cuidado.	Estudo de caso	O modelo clínico tem implicações na forma de organizar o trabalho de enfermagem.
Bride WM. Nursing organization in the international context. Texto Contexto Enferm. 2003.	LILACS	Descrever a organização da enfermagem no contexto canadense e apresentar as associações organizativas da enfermagem.	Relato de experiência	A enfermagem no Canadá apresenta uma grande autonomia. A organização dos profissionais de enfermagem é desenvolvida, autosuficiente e auto-financiada.
Gelbcke F. et al. Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional. Texto Contexto Enferm. 2006.	LILACS	Relatar a experiência de realização do planejamento estratégico do HU-UFSC, visando contribuir com as instituições de saúde.	Relato de Experiência	Realizar o PEP significa planejar, estabelecer estratégias, realizar diagnósticos e representa um repensar na enfermagem, no cuidado, na pesquisa e no ensino.
Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enferm. 2006.	LILACS	Descrever as competências gerais citadas nas diretrizes curriculares nacionais e relacionar conhecimentos para sua formação.	Artigo de reflexão	A formação do enfermeiro deve contemplar a gerência que é uma ferramenta do cuidado e da organização do serviço.

*continua*

## continuação

Mendes IAC, Trevisan MA, Lourenço MR. La gerencia aclarada em el trabajo del enfermero. Rev Latino-Am Enferm. 2002.	LILACS	Focalizar a gerência no trabalho do enfermeiro.	Artigo de reflexão	O significado do trabalho do enfermeiro está na implementação do processo gerencial e da tomada de decisão.
Dias SM, Silva ICM. Psicodinâmica do trabalho como instrumento de gerência na enfermagem. Rev Médica do HU da Universidade de Juiz de Fora. 2001.	LILACS	Pontuar por meio de conceitos o reconhecimento na área da saúde, como é configurado a dinâmica do sofrimento, prazer e trabalho.	Artigo de reflexão	A organização do trabalho de enfermagem contribui para a produtividade, realização profissional e pessoal, e pode ser instrumento de alienação ou de emancipação.
Bernardes A, Nakao JRS; Évora YDM. O trabalho administrativo do enfermeiro sob a ótica dos administradores hospitalares. Esc Anna Nery Rev Enferm. 2002.	LILACS	Verificar o entendimento dos administradores dos hospitais acerca das ações administrativas realizadas pelos enfermeiros e qual a relação com a assistência.	Não experimental-descriptiva, com abordagem quanti-qualitativa	Há uma desvinculação entre as ações administrativas burocráticas e a assistência executada pelo enfermeiro.
Matos E, Pires D. A organização do trabalho da enfermagem na perspectiva dos trabalhadores de um hospital escola. Texto Contexto Enferm. 2002.	LILACS	Discutir a organização do trabalho da enfermagem no HU a partir de opiniões dos trabalhadores de enfermagem.	Abordagem qualitativa	As teorias administrativas têm influenciado a organização do trabalho. Está em debate a necessidade de relações mais democráticas, autênticas e igualitárias em trabalho articulado, participativo e interdisciplinar.

O exercício da dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro varia segundo o contexto sócio-econômico de cada época, o modelo clínico de atenção à saúde vigente, as demandas de saúde da população, o quantitativo e a qualificação dos recursos humanos de enfermagem disponível, da política de saúde e da própria inserção do enfermeiro no cenário de saúde<sup>(4-7)</sup>.

A gerência em enfermagem contempla as relações interpessoais no trabalho que dependem da capacidade comunicacional dos profissionais, da participação da enfermagem na estrutura institucional, das relações internas da própria equipe de enfermagem, além das relações com as áreas de apoio, com a equipe multidisciplinar e com o indivíduo hospitalizado e/ou familiares. A comunicação é fundamental para administrar as situações habituais e inesperadas do cotidiano e prestar cuidado de enfermagem qualificado<sup>(8-9)</sup>.

A gerência é uma ferramenta do cuidado e o enfermeiro pode fazer uso da organização e dos recursos humanos no processo gerencial, tendo como finalidade a atenção à saúde evidenciada na forma de assistência

(promoção, prevenção, proteção e reabilitação). O trabalho do enfermeiro deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões, visando o uso apropriado de recursos, tais como a força de trabalho, medicamentos, equipamentos, procedimentos e de práticas<sup>(10)</sup>.

O exercício da gerência na enfermagem é um trabalho ambivalente, pois dá origem a processos de alienação e também pode ser considerado um potente instrumento a serviço da emancipação, do aprendizado, da experimentação, da solidariedade e da democracia, portanto, pode causar sofrimento e prazer. O gerente deve entender que é a subjetividade das interações entre os trabalhadores, que tornam o trabalho delineado. Pensar na gerência requer estar de olhos abertos para o que há de novo e diferente, assimilando paradigmas de organização do trabalho, comprometidos com as transformações em períodos de ambiente repleto de diversidades<sup>(11)</sup>.

Neste sentido, nas últimas décadas, o planejamento estratégico tem sido utilizado como base para o processo decisório, amplia a perspectiva do saber técnico, além de

incorporar a dimensão política e social. O planejamento e a consequente tomada de decisão são funções específicas do enfermeiro que desenvolve o gerenciamento do serviço, não podem ser reduzidos à dimensão técnica, pois compõem apenas um conjunto de ações que buscam colocar outra ação em prática, já que as questões ideológicas e de poder intrínsecas ao planejar precisam ser consideradas pelos enfermeiros<sup>(10)</sup>.

Ao realizar o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) e refletir acerca da enfermagem, surgem alguns pressupostos como suporte para a gestão: o entendimento dos trabalhadores como sujeitos sociais, a participação e a responsabilidade coletiva na tomada de decisão, a ética, a solidariedade, o compromisso com uma assistência de excelência, a valorização do desenvolvimento científico e, principalmente a valorização da vida, seja dos sujeitos assistidos ou dos trabalhadores. A realização do PEP possibilita um olhar para o cotidiano, para as relações, para as oportunidades e ameaças; mais que organizar, permite um repensar sobre os processos de cuidar, educar e gerenciar<sup>(10,12)</sup>.

Diante do exposto cabe destacar como desejável que a ação gerencial do enfermeiro ocorra em consonância com as diretrizes do sistema de saúde vigente,

com a política interna da instituição na qual se insere, articulando instrumentos relativos ao planejamento estratégico, à comunicação, às relações interpessoais, à organização dos recursos humanos, em uma perspectiva de viabilizar a gerência do cuidado e da unidade.

### Ensino de administração em enfermagem

A administração de hospitais, a formação de enfermeiros e a educação em serviço são temas abordados desde a segunda metade do século XIX, na Inglaterra, por Florence Nightingale, protagonista de um projeto social de saúde que operacionalizou idéias modernizadoras na enfermagem, tornando-se imprescindível referenciá-la ao abordar o ensino de administração em enfermagem.

Historicamente, a partir da necessidade de organizar os hospitais em espaços terapêuticos constituiu-se o saber da administração na enfermagem, que concomitante à dimensão prática das técnicas, configura-se ainda hoje instrumento de trabalho da enfermagem. O Quadro 2 apresenta as publicações cujos resultados focam aspectos referentes ao ensino de administração em enfermagem.

Quadro 2 - Distribuição dos artigos categorizados como ensino de administração em enfermagem, segundo caracterização da publicação, objetivo, metodologia e principais resultados. Ribeirão Preto-SP, 2008

Autor/título/periódico/ano	Base de dados	Objetivo	Metodologia	Principais resultados
Mazon L, Trevisan MA. Fecundado o processo da interdisciplinaridade na iniciação científica. Rev Latino-Am Enferm. 2001.	LILACS	Relatar a experiência de iniciação científica sob a ótica da interdisciplinaridade.	Relato de experiência	É necessário investir esforços para o desenvolvimento do conhecimento através da pesquisa e isto deve se iniciar na graduação. A interdisciplinaridade enriquece a pesquisa.
Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da história de administração em enfermagem. Rev Bras Enferm. 2005.	LILACS	Refletir sobre a evolução do ensino de administração em enfermagem, articulada com a formação do enfermeiro.	Relato de experiência	O ensino de administração, ao longo desses anos, guardou uma relativa sintonia com as políticas implementadas pelo Estado brasileiro.
Spagnol CA. et al. Comissão de estágios em enfermagem: a experiência do HC-UFMG REME-Rev Min Enferm. 2005.	LILACS	Relatar a experiência de implantação da comissão coordenadora de estágios em enfermagem do HU-UFMG evidenciando sua trajetória e seus resultados alcançados.	Relato de experiência	O planejamento dos estágios possibilitou uma articulação entre a diretoria de enfermagem e a universidade, desenvolvendo crescimento profissional para os alunos e funcionários.
Melo MRAC. et al. Ensino de administração em enfermagem: relato de experiência. Acta Paul Enferm. 2002.	LILACS	Desenvolver uma proposta pedagógica de qualificação do ensino de administração em enfermagem e analisar a contribuição deste processo.	Relato de experiência	A pedagogia da problematização contribui nas intervenções na prática, requer habilidades específicas do docente para trabalhar este referencial.

O ensino de administração em enfermagem no processo de formação do enfermeiro vem evoluindo ao longo do tempo, passando por transformações que refletem mudanças sociais, no entanto, ainda é marcado por características conservadoras e autoritárias. O ensino de administração, como *locus* norteador do processo de trabalho da enfermagem, adquire maior visibilidade com as mudanças ocorridas no exercício da profissão e guarda uma relativa sintonia com as políticas implementadas pelo estado brasileiro em suas diferentes conjunturas. A partir da década de 80, com a implantação do Sistema Único de Saúde, ocorreu um processo de renovação, direcionado à formação de um corpo coletivo no qual a coordenação assume um papel preponderante, relativizando a hierarquia e o poder que ainda hoje são características presentes na administração em enfermagem<sup>(13)</sup>.

Para um processo de ensino em uma perspectiva participativa e coletiva, a pedagogia da problematização traz contribuições importantes na capacitação do aluno para realizar intervenções na prática de enfermagem. Este, ao desenvolver a capacidade de observar a realidade circundante, detectar recursos disponíveis, identificar problemas do local, elaborar alternativas de solução e implementar as propostas, favorece que organize o trabalho através de uma ação coletiva, de forma ativa, crítica – reflexiva e co-participativa facilita o processo de tomada de decisão e intervenção. Porém, nesta perspectiva, os professores devem desenvolver habilidades específicas para trabalhar com este referencial pedagógico, tanto na dimensão metodológica, quanto na dimensão relacional, possibilitando o diálogo atento aos desafios e as inovações, quer seja na condução das aulas, quer na supervisão das atividades teóricas–práticas e estágios<sup>(14)</sup>.

Neste sentido, as atividades práticas se

constituem em expressiva parcela do ensino de enfermagem, cuja organização cria a possibilidade de articulação entre a equipe de enfermagem do hospital e a universidade, desenvolvendo atividades pedagógicas sistematizadas que contribuam para o crescimento profissional dos alunos e trabalhadores de enfermagem, inserindo o aluno em formação profissional na dinâmica do processo de trabalho da enfermagem hospitalar de forma mais crítica e reflexiva. A criação de programas de estágios, permite que o aluno vivencie o universo objetivo e concreto da prática diária da enfermagem e que ele seja um fator de estímulo ao aprimoramento da transformação do ambiente de trabalho, implementando o programa de educação continuada na instituição, ou seja, o estágio pode assumir uma dupla função, a formação de futuros enfermeiros e a transformação dos cenários nos quais são desenvolvidos<sup>(15)</sup>.

Faz-se presente o desafio de conceber o ensino da administração embasado em modelos teóricos que favoreçam a organização do trabalho de enfermagem na perspectiva de consolidação do SUS, favorecendo a participação responsável e ativa dos atores envolvidos, quais sejam, docentes, discentes, trabalhadores e usuários de serviços de saúde, em um processo de construção coletiva de futuros profissionais.

### Teorias administrativas no trabalho de enfermagem

Na área da saúde e na enfermagem, as teorias administrativas influenciam a organização do trabalho, refletindo a dicotomia entre o cuidado direto assistencial e a organização do serviço de saúde, tendo este último um enfoque de cuidar administrativo. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos artigos cujos resultados abordam aspectos relativos as teorias administrativas no trabalho de enfermagem.

Quadro 3 - Distribuição dos artigos categorizados como teorias administrativas no trabalho de enfermagem, segundo caracterização da publicação, objetivo, metodologia e principais resultados. Ribeirão Preto-SP, 2008

Autor/título/periódico/ano	Base de dados	Objetivo	Metodologia	Principais resultados
Carraso MAP. Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira. Rev Esc Enferm USP. 1993.	LILACS	Estudar as influências das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira.	Revisão de literatura	No período de 1930 a 1980 a enfermagem brasileira sofreu grande influência da fundamentação teórica de Taylor e Fayol.
Bellato R, Pasti M.J, Takeda E. Algumas reflexões sobre o método funcional no trabalho da enfermagem. Rev Latino-Am Enferm. 1997.	LILACS	Refletir acerca da adoção do método funcional no trabalho da enfermagem, bem como criticar esse mesmo modelo.	Reflexão	O trabalho da enfermagem está organizado baseando-se nos princípios do método funcional, centrado na divisão de trabalho influenciado pelos modelos administrativos.

*continua*

## continuação

Matos E, Pies D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influência no setor saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2006.	LILACS	Resgatar as diversas contribuições teóricas na instrumentalização de profissionais de saúde e gestores na resolução de problemas do cotidiano assistencial.	Revisão de literatura	As teorias administrativas são abordadas em seus aspectos positivos e negativos na contribuição para a fundamentação de escolhas e para a experimentação de novos modelos.
Martins EG, Sanna MC. A produção científica sobre administração em enfermagem no Brasil no período de 1947 a 1972. Rev Bras Enferm. 2005.	LILACS	Descrever a trajetória das produções científicas sobre a disciplina administração em enfermagem.	Revisão de literatura	A gerência é componente significativo das ações dos enfermeiros e seu ensino foi incorporando diferentes teorias administrativas.

A enfermagem tem sua especificidade dirigida para dois eixos centrais: a assistência de enfermagem, que é o cuidado direto numa relação interpessoal e a organização desta assistência, que é realizada através do processo administrativo. A administração não pode estar assentada somente nos postulados das escolas clássicas por duas razões: pela complexidade do setor saúde, que é um setor das políticas sociais, e pelo fato da enfermagem ser uma profissão dirigida a pessoas no seu processo saúde-doença, necessitando, portanto, de integralidade no atendimento<sup>(16-17)</sup>.

Há grande influência da fundamentação teórica de Taylor e Fayol na enfermagem brasileira no período de 1930 a 1980. Observa-se que saúde e enfermagem são entendidas não como trabalhos produtivos diretamente, mas como produtores de serviço guardando relações sociais com o setor econômico, pois restauram os corpos que são necessários para a produção econômica<sup>(17)</sup>.

A organização do trabalho da enfermagem centrada nos princípios das teorias científica e clássica da administração está focada na tarefa e não na integralidade do ser humano e do cuidado. Deste modo, a dicotomia entre o método de trabalho de enfermagem e sua filosofia gera polaridade, entre a visão holística do homem e a divisão do trabalho em tarefas; o pensar (concepção de trabalho) e o fazer (execução do cuidado); a administração rigidamente hierarquizada e a concepção moderna de gerenciamento; a produtividade e a qualidade da assistência de enfermagem<sup>(18)</sup>.

As organizações de saúde configuram-se em instituições complexas, nas quais convivem projetos políticos bastante diferenciados entre si, que influenciam a gestão e organização do trabalho. Desde Taylor até os dias atuais, no setor saúde e enfermagem, diversas correntes administrativas acerca da

organização do trabalho ainda estão centradas no aumento da produtividade e eficiência da organização, permanece o trabalhador em segundo plano. A discussão acerca dos modelos participativos traz uma contribuição diferenciada no sentido de aliar produtividade e participação<sup>(19)</sup>.

A enfermagem, orientada pelo método funcional de organização e gestão do trabalho enfatiza a divisão do trabalho em tarefas, a excessiva preocupação com manuais de procedimentos, rotinas, normas, escalas diárias de distribuições de tarefas e fragmentação da assistência focada no cumprimento de tarefas. Os técnicos e os auxiliares de enfermagem cuidam da assistência direta, a enfermeira assume a supervisão e o controle do processo de trabalho. O poder de decisão é centrado no enfermeiro o qual enfatiza a disciplina desconsiderando as pessoas e as relações interpessoais. Sendo assim, há um crescimento do debate acerca das mudanças necessárias na gestão e organização de trabalho em saúde<sup>(19)</sup>.

O gerenciamento, tanto apoiado em abordagens prescritivas e normativas (Teorias Científica, Clássica e das Relações Humanas), quanto nas abordagens explicativas e descritivas (Teorias da Burocracia, Sistemática e das Contingências), tratam o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho em uma organização. As diferenças entre as abordagens apresentadas estão no enfoque da condução racional do trabalho e de suas ações. Ainda é muito presente a influência do modelo funcional na organização do trabalho de enfermagem, entretanto, diante do esgotamento deste modelo de organização do trabalho, das diretrizes do sistema de saúde brasileiro, das múltiplas demandas do mercado de trabalho, da necessidade de valorizar a dimensão relacional no processo produtivo é preciso refletir sobre o gerenciamento na perspectiva

de construção coletiva de uma nova realidade focada no sujeito, apoiada em tecnologias inovadoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível evidenciar que as publicações abordaram temáticas relativas aos aspectos gerenciais do trabalho de enfermagem, ao ensino de administração em enfermagem e as teorias administrativas no trabalho de enfermagem.

Nos diversos serviços de saúde, especificamente no âmbito hospitalar, as ações gerenciais do enfermeiro assumem significativa importância na articulação entre os profissionais da equipe de enfermagem e na organização do processo de trabalho, busca prestar cuidados aos pacientes atendendo as suas necessidades de saúde.

O ensino de administração em enfermagem é influenciado pelas mudanças sociais e do cenário de saúde, o que na atualidade requer uma readequação no processo de formação profissional com vistas ao desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias às práticas gerenciais.

As teorias administrativas na enfermagem têm influenciado, ao longo do tempo, a organização do trabalho da equipe no âmbito hospitalar refletindo na produtividade e na qualificação da assistência de enfermagem, na integralidade do cuidado e na divisão de tarefas, assim fica evidente a complexidade do setor saúde e do trabalho de enfermagem.

Esta revisão bibliográfica evidenciou que o gerenciamento de enfermagem em hospitais no âmbito, do Sistema Único de Saúde, constitui-se uma lacuna que requer um investimento na produção de conhecimentos nesta área tão significativa para a enfermagem brasileira.

Ressaltamos a necessidade de investimentos pelos enfermeiros no âmbito do gerenciamento do cuidado e da unidade, uma vez que esta dimensão do trabalho é uma atribuição específica desta categoria profissional e representa significativa parcela de seu trabalho no âmbito hospitalar. Entendemos ainda que estes investimentos devem ocorrer no âmbito da assistência, do ensino e da pesquisa em enfermagem.

## REFERÊNCIAS

1. Kurcgant P. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
2. Costa RA, Shimizu HE. Atividades desenvolvidas pelos enfermeiros nas unidades de internação de um hospital-escola. *Rev Latino-Am Enferm.* 2005;13(5):654-62.
3. Greco RM. Ensinando administração em enfermagem através da educação em saúde. *Rev Bras Enferm.* 2004;57(4):472-4.
4. Bernardes A, Nakao JRS, Évora, YDM. O trabalho administrativo do enfermeiro sob a ótica dos administradores hospitalares. *Esc Anna Nery Rev Enferm.* 2002;6(1):63-72.
5. Grandovt. Making do with fewer nurses in the United States, 1945-1965. *Image: Nurs Scholarship.* 1998;30(2):147-9.
6. D'Antonio P, Fairman J. Organizing practice: nursing the medical model, and two case studies in historical time. *Can Bull Med Hist.* 2004;21(2):411-29.
7. Bride WM. Nursing organization in the international context. *Texto Contexto Enferm.* 2003;12(4):576-81.
8. Sebastian SV, Styron SL, Reize SN, Houston S, Luquire R, Hickey JV. Resiliency of accomplished critical care nurses in a natural disaster. *Critical Care Nurse.* 2003;23(5):24-36.
9. Gonçalves VLM, Lima AFC, Ortiz DCF, Minami LF. Aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional da equipe de enfermagem do HU-USP. *O Mundo da Saúde* 2006;30(2):256-62.
10. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):492-9.
11. Dias SM, Silva ICM. Psicodinâmica do trabalho como instrumento de gerência na enfermagem. *HU Revista – Rev Médica do HU da Universidade de Juiz de Fora.* 2001;27(1,2,3):323-25.
12. Gelbcke F, Matos E, Schimidt IS, Mesquita MPL, Padilha MFC. Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):515-20.
13. Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da história de administração em enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2005;58(2):222-6.
14. Melo MRAC, Souza CR, Évora YDM, Corrêa AK. Ensino de administração em enfermagem: relato de experiência. *Acta Paul Enferm.* 2002;15(2):92-101.
15. Spagnol CA, Silva CMMF, Figueiredo ES, Nascimento



JCM, Santos MBA, Donoso MTV et al. Comissão de estágios em enfermagem: a experiência do HC-UFMG. REME Rev Min Enferm. 2005;8(2):326-9.

16. Martins EG, Sanna MC. A produção científica sobre administração em enfermagem no Brasil no período de 1947 a 1972. Rev Bras Enferm. 2005;58(2):235-9.
17. Carrasco MAP. Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira. Rev Esc Enferm USP. 1993;27(1):43-65.
18. Bellato R, Pasti MJ, Takeda E. Algumas reflexões sobre o método funcional no trabalho da enfermagem. Rev Latino-Am Enferm. 1997;5(1):75-81.
19. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influência no setor saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):508-14.