



ADMINISTRACIÓN-GESTIÓN-CALIDAD

A ENFERMEIRA NO CONTEXTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM UM HOSPITAL DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRASIL.

NURSE IN THE CONTEXT OF ADMINISTRATION PRACTICES: CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN A HOSPITAL OF BELO ORIZONTE, MINAS GERAIS -BRAZIL.

Menezes Brito, M^a J., **Spagnol, C.A., ***Hauelsen Martin, S., *Alves, M.**

*Nurse Doctor of Administration. Associate Professor. **Master in Nursing. Doctoral candidate in community Health. Assistant Professor. ***Master in Nursing. Nurse of Pediatric and Neonatal ICU of the PSEMG Hospital. Professor. ****Doctor of Nursing. Professor of the Masters degree Program. Leader of Research in Nursing Administration Group in. School of Nursing of University Federal Minas Gerais. Brazil.

Palavras chave: Práticas de gestão, enfermeira.

Palabras clave: Prácticas de administración, enfermera.

Key words: Administration practices, nurse.

RESUMO

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, realizado em um hospital filantrópico de grande porte em processo de reorganização administrativa. Foram sujeitas da investigação 10 enfermeiras que ocupavam o cargo de gerentes. Os dados foram obtidos mediante a realização de entrevista semi-estruturada, observação simples e a análise documental. O material obtido possibilitou a interpretação da realidade objetiva, a qual foi obtida por meio da organização e análise dos dados e, posteriormente, as categorias empíricas do estudo relacionadas à vivência da função gerencial pela enfermeira, quais sejam: “o trabalho das gerentes”, “atribuindo um novo significado às práticas gerenciais” e “fatores intervenientes no trabalho das gerentes.” Observou-se que o trabalho das gerentes é caracterizado pelo gerenciamento de recursos financeiros, materiais, físicos e do corpo social que integra a organização, envolve a intermediação de relações internas e externas ao ambiente hospitalar. Há uma resignificação da gerência pelas enfermeiras, atribuindo um caráter inovador às práticas gerenciais, ficando explícita a relevância social das referidas práticas. Quanto aos fatores intervenientes no seu trabalho, as gerentes destacam a formação profissional como um determinante para assumirem cargos gerenciais e o Sistema Único de Saúde, o qual, em algumas situações, dificulta o crescimento e o desenvolvimento do hospital.

ABSTRACT

This is a study of a qualitative nature, accomplished at a great case load philanthropic hospital in the administrative reorganization process. Ten nurses who occupied the position of manager were subject of the investigation. The data were obtained through the semi-structured interview, simple observation and documental analysis. The material obtained made the interpretation of the reality aimed at possible and it was obtained through the organization and analysis of the data and, later, the empiric categories of the study related to the existence of the managerial function by the nurse, which consists of: "the managers' work", "attributing a new meaning to the managerial practices" and "intervening factors in the managers' work." We observed that the managers' work is characterized by the administration of the financial, physical and material resources, of the social body that makes up the organization; it involves the internal and external mediation relationships peculiar to the hospital environment. There is a new angle to the meaning of management regarding nurses, attributing an innovative character to the managerial practices, social relevance being explicit in the referred practices. Regarding the intervening factors in their work, the managers detach the professional formation as a determinant for taking up managerial positions and the unique SUS (a streamline health system), which, in some situations, hinders the growth and the development of the hospital.

RESUMEN

Se trata de un estudio cualitativo realizado en un gran hospital filantrópico de Belo Horizonte durante su proceso de reorganización administrativa. Los sujetos de investigación fueron diez enfermeras con cargo de gerente. Los datos se obtuvieron mediante entrevistas semi-estructuradas, observación y análisis de documentos. Con el material recogido se interpretó la realidad objetiva, obtenida a través de la organización y análisis de los datos y, posteriormente, se establecieron las categorías empíricas del estudio relacionadas con la vivencia de la función de gestión de la enfermera. Las categorías son: "El trabajo de los gerentes", "Nuevo significado a las prácticas de gestión" y "Factores que intervienen en el trabajo de los gerentes." El trabajo de los gerentes se caracteriza por la administración de los recursos financieros, físicos y materiales, del cuerpo social que constituye la organización e incluye intermediación de relaciones internas y externas del hospital. La gestión de las enfermeras tiene un nuevo significado, carácter innovador en las prácticas de gestión, cuya relevancia social queda explícita. Respecto a los factores que intervienen en sus tareas, los gerentes destacan la formación profesional como un determinante para asumir cargos de gestión y el SUS (Sistema Único de Salud) que, en algunos casos, es un obstáculo en el crecimiento y desarrollo del hospital.

INTRODUÇÃO

Com as transformações sociais e econômicas do país, o agravamento da crise financeira no setor saúde, acrescido da maior exigência dos consumidores com relação à qualidade do serviço médico hospitalar e o incremento de novas tecnologias, os dirigentes dos hospitais têm sido forçados a buscar alternativas inovadoras de gestão que ofereçam respostas às atuais demandas. Nesse contexto de mudanças, verifica-se uma participação significativa da enfermeira na gestão intermediária e estratégica de organizações hospitalares.

Tradicionalmente a enfermeira tem atuado no gerenciamento da equipe de enfermagem ou na prestação do cuidado direto ao paciente. No atual contexto, observa-se uma ampliação do seu espaço de ação, responsabilizando-se por recursos institucionais que abrangem a gestão de pessoas, de materiais, do espaço físico, bem como os recursos financeiros e tecnológicos^{1,2,3}, visando assegurar o cuidado com qualidade e livre de riscos.

A inserção da enfermeira no campo da gestão organizacional pode ser observada em organizações de naturezas diversas no Brasil. Em recente estudo sobre a admissão da enfermeira em cargos de gerência, realizado em hospitais privados de Belo Horizonte, Minas Gerais, observamos que de 413 enfermeiras contratadas, 209 assumiam cargos de gerência, enquanto 204 desenvolviam atividades ligadas ao cuidado do cliente. No entanto, ao se analisar, de forma mais detalhada, as atividades do último grupo se observou que as mesmas encontravam-se ligadas a questões de cunho essencialmente administrativo⁴.

A ocupação de cargos gerenciais pela enfermeira não se limita ao contexto hospitalar ou às organizações da rede privada. Estudo sobre o gerenciamento da Rede Básica de Belo Horizonte, Minas Gerais mostrou que, 49,15%, dos gerentes de Centros de Saúde são enfermeiras, seguidos de odontólogos, 13,57%, psicólogos 13,57%, médicos 8,49% e assistentes sociais 5,08%. Os demais profissionais que assumiam cargos gerenciais distribuíam-se entre farmacêutico/bioquímico, terapeuta ocupacional, sociólogo, administrador e pedagogo, com a frequência de 1,69% cada⁵.

A relevante participação da enfermeira na gerência dos serviços de saúde instiga à busca da compreensão acerca do significado das práticas de gestão para a enfermeira, tendo em vista a evolução da enfermagem como profissão e a hegemonia médica cultuada social e historicamente. Nesse contexto, a vivência da enfermeira é permeada de sentimentos conflituosos agravados pela dificuldade em romper com traços identitários reproduzidos durante a sua formação acadêmica e reforçada no cotidiano de sua prática profissional. Essas dificuldades relacionam-se, entre outros aspectos, ao afastamento da enfermeira do cuidado de enfermagem para assumir uma abordagem gerencial mais ampla, gerando a necessidade de incorporação de novos conhecimentos, de novas habilidades e implicando, de certa forma, em desaprender o antigo para apropriar-se do novo, promovendo implicações relações nos grupos de trabalho, nos processos e na cultura organizacional.

Mediante essas considerações buscou-se, por meio deste estudo, identificar as atividades desenvolvidas por enfermeiras em um hospital filantrópico de Belo Horizonte; compreender o significado das atividades desenvolvidas pelas enfermeiras no exercício da função gerencial e conhecer os fatores que interferem no trabalho da enfermeira-gerente.

PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo, de natureza qualitativa, foi realizado em um hospital filantrópico de grande porte, da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, o qual, em 1994, iniciou um processo de reorganização administrativa. Nesse cenário, a função de gerente foi assumida por 12

enfermeiras que respondiam pela administração de suas áreas de atuação, envolvendo, dentre outros aspectos, a gestão de recursos financeiros com vistas a viabilizar a prestação de serviços de saúde de qualidade.

Os sujeitos desta investigação foram dez enfermeiras que ocupavam cargos de gerente. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, observação simples e análise documental. Os dados obtidos por meio da observação foram registrados em um diário de campo e utilizadas no momento da análise.

As entrevistas foram gravadas, de acordo com o consentimento dos sujeitos da pesquisa, sendo transcritas na íntegra. O material obtido possibilitou a interpretação da realidade objetiva, a qual foi obtida por meio da organização e análise dos dados e, posteriormente, as categorias empíricas do estudo⁶.

OS DESAFIOS DA GERÊNCIA NA CONTEMPORANEIDADE

Desde os primórdios da civilização, os homens, além de lutarem pela preservação de seu grupo e de sua espécie, buscavam a melhoria de suas condições de vida. A evolução da humanidade, ancorada no desenvolvimento social, político, econômico e intelectual do ser humano, deu origem a uma organização mais elaborada dos grupos, onde se procurava a racionalização e aperfeiçoamento de suas ações, visando ao maior rendimento e bem-estar. Assim, segundo Faria⁷, a sociedade se reuniu, dando origem às organizações, cujas atividades se voltavam para a produção de bens e de serviços, sendo que a dependência entre pessoas e organizações era recíproca.

As empresas, à semelhança dos seres vivos, possuem a tendência da conservação, convivendo com a necessidade de mudança e correndo o risco da morte. No entanto, ao contrário dos seres vivos, se percebidas e tratadas de forma adequada, possuem a possibilidade de transcender o tempo, o que as torna susceptíveis às tendências de cada época, apoiando-se em modelos de gerência e de produção de bens e de serviços que sustentem as necessidades emergentes.

Neste sentido, consideramos as organizações como algo dinâmico, sendo historicamente determinadas e sofrendo a influência do modo de produção no qual se inserem. Assim, a organização pode ser definida como:

“...um conjunto dinâmico de respostas a contradições...é um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema de saúde, do outro.” (PAGÉS et al⁸)

Em decorrência da crise econômica mundial ocorrida nos últimos anos, surge a necessidade de inovação dos estilos gerenciais, tendo origem à administração flexível, que é compreendida como *“o processo de gestão que leva a empresa a adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo...”* (Medici e Silva⁹).

Neste cenário, as organizações têm procurado atender às reestruturações impostas pelo cenário atual, buscando adaptar-se através da adoção de modelos administrativos mais flexíveis. Ao tratar das estruturas organizacionais da atualidade, Bayma¹⁰ afirma que tais estruturas são eficientes na medida em que se apresentam de forma horizontalizada, ou seja, livres do formalismo dos diversos níveis hierárquicos que dificultam a rapidez no processo decisório, estando a flexibilidade vinculada a estruturas enxutas, implicando formas de trabalho menos rígidas.

Incluído no rol das mais importantes organizações da sociedade contemporânea encontra-se o hospital que, destinado à prestação de serviços de saúde, tem procurado acompanhar as transformações globais por que tem passado a humanidade.

Como a grande maioria das organizações da era contemporânea, o hospital, apesar de sua importância como instituição de natureza social e da evolução que vem ocorrendo na área da saúde, tem passado por uma crise de ordem financeira inédita em sua história, decorrente, principalmente, da insuficiência e da má utilização dos recursos. Observa-se que os dirigentes destas instituições têm enfrentado sérias dificuldades no seu gerenciamento, convivendo com incertezas relativas à sua sobrevivência e com riscos financeiros cada vez maiores. Essa situação de crise se estende a todos os hospitais, sejam eles privados, públicos ou filantrópicos e pode ser explicada frente à dependência destas instituições a variáveis que vão além do contexto intra-organizacional.

Percebe-se que as mudanças nas concepções organizacionais e gerenciais acarretaram a necessidade de significativas modificações no perfil do gerente. Assim, um indivíduo que há algum tempo era considerado a pessoa ideal para assumir determinado cargo, provavelmente não atenderá às expectativas atuais se não buscar se adequar ao atual contexto em termos de conhecimento e de postura profissional. Para Bates e Bloch¹¹, as mudanças ocorridas nos últimos tempos, possuem algumas implicações como o fim do emprego duradouro, a passagem de uma relação paternalista no ambiente de trabalho para uma relação voltada para a realidade e a necessidade de que os profissionais assumam o controle de suas próprias carreiras, desenvolvendo-as e gerenciando-as a fim de obter novas colocações, satisfação e prazer com o trabalho realizado.

Considerando que as transformações ocorridas na sociedade e no âmbito das organizações influenciam diretamente os indivíduos, e em particular, os gerentes, chamamos a atenção as instituições prestadoras de serviços de saúde, que com características diferenciadas, sobressaem-se dentre estas organizações, devido ao impacto que exercem, tanto na vida privada quanto na vida profissional dos indivíduos que nelas atuam. Ao se referir às especificidades das instituições hospitalares.

Ao abordar a gestão da qualidade em serviços de saúde, Nogueira¹² evidencia como peculiaridades desses serviços, a ausência de competitividade e de objetivo lucrativo, a variabilidade dos produtos ou serviços oferecidos, exigindo adaptação às necessidades individuais e inviabilizando a padronização das atividades e a heterogeneidade dos agentes envolvidos nos processos de trabalho. Isto resulta em conflitos que impedem a construção de um espírito de equipe, assim como a inexistência de orgulho em relação à qualidade dos serviços produzidos e, por último, a ausência de conhecimentos técnicos por parte da clientela que possibilite a avaliação e adequação dos serviços à sua necessidade.

Tais características, somadas à natureza do trabalho na área da saúde e a convivência permanente dos profissionais com a dor, com o sofrimento e com a morte, afetam intimamente suas vidas privada e profissional, sendo, portanto, determinantes do seu nível de estresse, de realização pessoal e profissional e dos seus sentimentos em face do trabalho realizado.

É importante considerar outras questões que afetam diretamente as instituições de saúde e, conseqüentemente, os indivíduos e sua relação com o trabalho. Sobre o assunto, Alves¹³ afirma que a crise financeira e gerencial e o tratamento dispensado à clientela, provocam indignação dos profissionais de saúde em constante conflito devido às condições de trabalho a que são submetidos, são características marcantes dos serviços de saúde.

Um outro aspecto que merece destaque é o grande contingente de profissionais do sexo feminino atuando na área da saúde, principalmente nas últimas décadas. De acordo com Fonseca¹⁴, a participação feminina neste setor, na década de 70, saltou de 41,41% para 62,87%, sendo que em relação à enfermagem de nível superior, ocorreu um aumento de 86,0% para 94,5%, na década de 80. Para Alves¹³, o fato de as mulheres serem historicamente consideradas pela sociedade como cuidadoras, acarreta sobrecarga na sua vida privada e desvalorização no âmbito organizacional. Assim, na visão de Off¹⁵, a duplicação de papéis, no caso da mulher, resultante do duplo encargo através da atividade profissional e das tarefas domiciliares e familiares, deixa de ser uma eventualidade e assume um caráter integrante da sua situação de vida. Apesar de nos últimos tempos serem observados avanços em termos de igualdade de direitos entre homens e mulheres, sabe-se que as mulheres ainda são marginalizadas, ocupando um lugar secundário no trabalho.

As transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel social da mulher, intensificada pelos movimentos feministas e pela presença cada vez maior da mulher nos espaços públicos, somadas à crescente queda de fecundidade, à expansão da escolaridade e o acesso das mulheres às universidades, são fatores que têm influenciado incisivamente o aumento do ingresso das mulheres no mundo do trabalho. (Fonseca¹⁴).

Torna-se importante destacar, ainda, a forma como os indivíduos vêm sendo preparados para ingressar no mercado de trabalho, uma vez que se deparam com deficiências nos órgãos formadores os quais, de maneira geral, não têm conseguido acompanhar as intensas transformações ocorridas mundialmente nas últimas décadas. Com relativa frequência, valorizam o contexto e os instrumentos da lógica empresarial, as tecnologias duras (Merhy¹⁶), relegando ao segundo plano aspectos mais subjetivos, porém não menos importantes, do cotidiano de trabalho em Saúde e desconsiderando aspectos elementares de cidadania no processo de formação.

A universidade, do ponto de vista de Demo¹⁷, apesar de se definir como instituição dedicada à inovação, apresenta dificuldades em inovar-se, mantendo-se a mesma velharia secular. O autor acrescenta que é impossível não é possível que nos inovemos sem nos desconstruirmos, pelo menos em certa medida.

Ao analisar as questões relativas à formação gerencial na América Latina, Kliksberg¹⁸ aponta as deficiências das Universidades de Administração que enfatizam o tradicionalismo e são marcadas pelo pensamento administrativo formal. Considera também que o contexto organizacional é subestimado e as tecnologias presentes nos currículos não atendem às suas reais necessidades, sendo repassadas ao aluno de forma acrílica e mecânica. Com base no pressuposto de que as universidades precisam libertar-se dos mitos herdados da gerência tradicional, passando a ser mais experimentais e mais abertas às inovações sociais, o autor ressalta a necessidade de mudanças nas mesmas. Afirma ainda que a existência de uma gerência eficiente está vinculada à reformulação das idéias dos modelos teóricos e das abordagens metodológicas sendo que, o perfil adequado do gerente requer, além da sofisticação das técnicas gerenciais e habilidades específicas, uma formação humanística mais ampla.

Neste cenário, o enfermeiro realiza seu trabalho, assumindo, na maioria das vezes, o gerenciamento do cuidado de enfermagem, o que ocorre de forma conflituosa, já que além de estar afastado da prestação do cuidado direto ao paciente, para o qual foi preparado durante sua formação acadêmica, necessita defender os interesses institucionais e sua própria inserção e permanência no mercado de trabalho. Assim, os enfermeiros, investidos da autoridade e da responsabilidade a eles inerentes, assumem compromissos institucionais e profissionais, que podem resultar em conflitos e disfunções. Entretanto, a enfermagem,

como prática social, deve se articular às demais práticas da sociedade, sendo determinada pelo estágio de desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção vigentes em um dado espaço social e em um dado tempo histórico e consideram que seus processos de trabalho podem ter um caráter assistencial, de gerenciamento, de ensino e de investigação.

Ao se considerar a enfermagem como uma profissão dinâmica, histórica e socialmente condicionada e sujeita a contínuas transformações, acredita-se que seja fundamental a busca da compreensão do exercício da função gerencial pela enfermeira, por meio da valorização de suas vivências e de seus sentimentos. Há, também que se chamar à atenção para o fato de inúmeros Estabelecimentos Assistenciais de Saúde, ao investirem em reestruturações gerenciais, abrirem espaço para a enfermeira em atividades de gestão organizacional, a qual envolve a administração de recursos materiais, tecnológicos, físicos, financeiros e de pessoas. Este novo cenário que se apresenta decorre de inúmeros fatores que influenciam a realidade concreta de trabalho, os quais abrangem desde o atendimento dos interesses capitalistas até a própria opção de algumas enfermeiras em atuar na área administrativa. Assim, é fundamental que, ao encontrar espaços no gerenciamento do cuidado, a enfermeira os ocupe, como uma nova opção de trabalho para a enfermagem, de forma crítica, reflexiva, contextualizada e voltada, tanto para o cliente quanto para a sua realidade social e de trabalho.

A VIVÊNCIA DA FUNÇÃO GERENCIAL PELA ENFERMEIRA: AS ATIVIDADES COTIDIANAS, SEU SIGNIFICADO E O PORQUE DA OCUPAÇÃO DO CARGO.

As informações das entrevistas foram recortadas em unidades de significado que, reunidas por afinidade, constituíram os núcleos de pensamento, que ao passarem por uma reclassificação originaram as seguintes categorias empíricas: “O trabalho das gerentes”; “Atribuindo um novo significado às práticas gerenciais” e “Fatores intervenientes no trabalho das gerentes”.

1- O trabalho das gerentes : o desafio da complexidade

O trabalho das gerentes foi marcado por um cotidiano de trabalho que envolveu o gerenciamento de recursos financeiros, materiais, físicos e das pessoas envolvidas no processo de trabalho em saúde na organização pesquisada. Tais atividades foram mencionadas como de grande relevância para a eficácia e sobrevivência do hospital. Nessa perspectiva, foi destacada a atuação das gerentes na administração dos recursos financeiros, enfatizando seu efetivo envolvimento na gestão empresarial, envolvendo controle financeiro, a administração de contratos, o gerenciamento de resultados, além do estabelecimento e viabilização de planos de ação, diretrizes, prazos e metas.

“A gente tem o plano de ação, diretrizes, prazos e metas a cumprir e está sempre buscando equilibrar as contas.” (E2)

“Eu tenho que administrar todos os custos dos meus setores, administrar alguns contratos com prestadores de serviços, dar o encaminhamento na contratação dos prestadores de serviços” (E7)

As representações das gerentes refletem o aspecto inovador da atuação da enfermeira na área da gerência organizacional e a ampliação do seu espaço de atuação. Esta nova realidade decorre de uma sociedade e um mercado de trabalho marcado por significativas e progressivas transformações, tornando a presença de profissionais cada vez mais

qualificados, nas gerências e controle de processos, uma exigência para assegurar a eficácia e a sobrevivência das organizações de saúde.

Em relação ao gerenciamento das pessoas, as atividades incluíam a movimentação, desenvolvimento e valorização¹⁹. Assim, a enfermeira se responsabilizava pelo recrutamento, seleção, contratação, integração, promoção do desenvolvimento pessoal e profissional, até sua avaliação e eventual desligamento.

“Eu desempenho atividades administrativas de gerenciamento de pessoal, contratação, desligamento, controle de ocorrências...treinamento...e de estar orientando as pessoas também..” (E2)

As representações das gerentes sinalizam para o seu envolvimento com todos os profissionais de sua área de atuação. Se por um lado a situação descrita reflete a ampliação do espaço de atuação da enfermeira, por outro abre espaço para a reflexão sobre a sobrecarga de trabalho que vem afetando os gerentes em todos os setores da economia. Há ainda evidências de envolvimento com questões essencialmente burocráticas, tais como: controle de contra-cheque, de folha de ponto, de folha de pagamento, de vale-transporte, de horas extras, de atestados médicos e de atrasos.

“A atividade da gerente assistencial é puramente administrativa . Eu vou dar suporte a todos os outros profissionais em relação a tudo que depende de departamento de pessoal, como contra-cheque, vale-refeição, vale-transporte. Os funcionários não saem mais da ala para resolver problemas com o Departamento de pessoal, ele resolve comigo.” (E1)

Além disso, as gerentes realizam o gerenciamento dos recursos físicos. A participação efetiva das gerentes no planejamento da área física evidencia a visão de conjunto adotada pelas mesmas a partir da implantação do novo modelo gerencial, pois a inadequação de tais recursos irá interferir diretamente no processo de trabalho.

“Eu administro recursos físicos também. Participei da planta física desde o começo, defini a cor da parede, a planta, quantos metros quadrados tem um boxe, participei de tudo.” (E10)

Quanto aos recursos materiais, as atividades mencionadas envolveram compra, controle de estoques, média de uso, solicitação e controle de qualidade de equipamentos e medicamentos.

“O abastecimento de medicamentos é o carro chefe daqui, porque o tratamento não pode ser descontinuado.” (E4).

“A gente tem que montar um centro cirúrgico e até equipamentos a gente precisa de comprar...”(E7)

Os recursos materiais constituem alguns dos meios de trabalho que integram o processo de trabalho em saúde, sendo, portanto, imprescindíveis ao alcance das metas institucionais, devendo ser assegurados de acordo com as especificações técnicas necessárias, prazos e custos mais adequados. Assim, as gerentes, exercem um importante papel no gerenciamento destes recursos, a fim de garantir o desempenho organizacional, com eficácia e qualidade.

Ao analisar o núcleo gerenciamento de recursos e das pessoas, percebe-se uma visão sistêmica por parte das gerentes, refletindo, não somente a abrangência e complexidade da gestão hospitalar na atualidade, mas também uma perspectiva contemporânea de sua prática profissional no campo da gerência, visando a assegurar a prestação de serviços de qualidade (21).

O Gerenciamento de relações internas e externas realizado pelas gerentes reforça a perspectiva inovadora e atual da gestão e referem-se à sua participação efetiva na articulação, negociação e mediação de conflitos entre os elementos das equipes multidisciplinares e com a superintendência da organização.

O meu papel aqui é fazer a equipe acreditar que vai dar certo, como eu acredito. E já está dando certo! Você tem que pegar uma pessoa que já estava desmotivada, insatisfeita salarialmente, com as condições de trabalho e fazer com que ela acredite que é uma peça fundamental no processo. O nível de satisfação e de motivação estava lá embaixo, mas ele (funcionário) se sentiu uma peça da engrenagem, importante no processo e está aqui com a gente hoje! Efetivamente eu não dei nada de real em troca para eles, a não ser o reconhecimento de que eles são importantes para mim (E2)

A adoção de algumas estratégias, como o reconhecimento pessoal e profissional dos indivíduos envolvidos no processo de trabalho passa a ser o grande desafio das gerentes de levar os membros da equipe a contribuírem para o êxito organizacional, num cenário de intensas transformações e no qual ainda não se concretizou nenhum tipo de melhoria salarial.

Outra estratégia, relevante na motivação da equipe, é a manutenção de um sistema de comunicação e informação aberto e eficiente que permita aos trabalhadores ter maior clareza das iniciativas e metas institucionais, proporcionando a sua participação efetiva na tomada de decisões. Para tal, o repasse de informações, o feedback e a integração da equipe são realizados a partir de reuniões periódicas e das relações de trabalho cotidianas.

“Nós realizamos as reuniões de avaliação mensal, que é o momento de todos, sem desmerecer nível nenhum. Então senta junto: a enfermeira assistencial, o auxiliar de enfermagem, o médico, o funcionário da limpeza e tudo é projetado e mostrado para a equipe. Os resultados da instituição e da gerência propriamente ditam.” (E9)

Uma importante estratégia para se motivar a equipe é o repasse das informações e o oferecimento de feedback freqüente no decorrer do processo de trabalho, o que proporciona aos trabalhadores, uma forma de medir seu próprio desempenho^{22,23}. Ainda em relação às relações intra-organizacionais, as gerentes verbalizaram sua participação nas negociações e trocas de informações com a Superintendência do hospital, enfatizando os resultados e a visão de conjunto.

“É feita uma parceria do gerente e o superintendente de cada área e aí a gente negocia. A gente tem as reuniões mensais, onde senta cada gerente com o seu superintendente e apresenta seus resultados. E é tudo muito transparente. Depois a gente reúne toda a superintendência e todos os gerentes e ali são mostrados os resultados, então eu conheço os resultados como um todo” (E9)

Quanto às relações externas à organização, há que se chamar à atenção para os contatos estabelecidos pelas gerentes com os auditores do Sistema Único de Saúde (SUS), na tentativa de viabilizar melhorias no faturamento institucional.

“Nós vamos ter uma reunião com o auditor do SUS, para ver como a gente pode estar melhorando as nossas contas para não estar perdendo tanto!” (E8)

“O SUS sempre vai estar aqui dentro, a gente tem que adequar as condições para o SUS não dar esse prejuízo que tem dado hoje. E a superintendência conta com a gente para isso” (E3)

Percebe-se que, ao se envolverem com questões relativas ao SUS, as gerentes buscam trabalhar o subfaturamento característico do antigo modelo de gestão adotado no hospital.

A análise desta categoria reforça o fato de que a atividade gerencial está pautada no alcance de resultados que conduzam à viabilização das metas institucionais, contribuindo para a consolidação das novas tendências administrativas e necessidade de se investir na sobrevivência das organizações contemporâneas.

2- Atribuindo um novo significado às práticas gerenciais

Os depoimentos das gerentes sinalizam para uma ressignificação da gerência pelo grupo entrevistado. Nessa perspectiva, são abordados os motivos que influenciaram a decisão das enfermeiras em assumir o cargo gerencial. O fato de estarem assumindo uma função, para elas “inédita”, e de perceberem a importância de sua participação nas mudanças organizacionais, tem sido gratificante, apesar do enfrentamento de situações difíceis e desgastantes. Ressaltam também aspectos referentes ao trabalho inovador que vêm desenvolvendo, numa área mais ampla e ainda pouco explorada pela enfermeira, além de evidenciarem o caráter desafiador dessa nova proposta gerencial do hospital.

“O que me levou a assumir esta função foi o desafio pelo novo. A questão gerencial é muito nova aqui em Minas Gerais e em outros Estados. Eu não tenho notícia de outro hospital que esteja fazendo o mesmo esquema de trabalho e a partir do momento que tem alguma coisa nova sendo implementada profissionalmente, chama a atenção das pessoas”. (E1)

“Fui convidada pela administração para assumir esta função e aceitei porque era uma situação nova. O que me levou a aceitar foi uma situação nova que veio com a mudança. É uma experiência nova, que gera satisfação profissional e pessoal. Eu acho gratificante, estou gostando de trabalhar com isso porque é novo para a gente. Na enfermagem é novo. Eu acho que aqui é pioneiro!” (E6)

Apesar do receio demonstrado ao assumir o cargo, o desafio de enfrentar uma situação nova foi apontado pelas gerentes como um fator determinante para que assumissem a função gerencial. Desta forma, observa-se que atualmente o grande desafio da sociedade é conseguir dominar as mudanças que vêm ocorrendo. Assim, ao se depararem com a mudança, as pessoas e as organizações, muitas vezes experimentando um certo despreparo, têm convivido com uma situação de pressão e busca incessante de estratégias que viabilizem o domínio desses desafios²⁴.

A questão salarial também foi mencionada, dentre os fatores que influenciaram a decisão do grupo em assumir a gerência assistencial.

“Tem também a questão salarial. É uma oportunidade, porque eu já era dedicação exclusiva, passava o dia inteiro aqui mesmo! Então nada melhor do que isto estar oficializado. Mas eu acho que o salário ainda não é o que a gente merece.” (E7)

A gerente afirma que apesar do aumento salarial, a remuneração ainda não atende às suas expectativas. Ao se valorizarem como profissionais, as gerentes se percebem como pessoas ativas, empreendedoras e competitivas, deixando de reproduzir alguns dos estereótipos (de acordo com MICHEL, (1989:17), refere-se a “alguma coisa que se repete e se reproduz sem variação, amoldando-se a um modelo fixo e geral, não se distinguindo as qualidades individuais; uma imagem mental padronizada, que é comum aos membros de um grupo e representa uma opinião exageradamente simplificada, uma atitude emocional ou um julgamento sem exame.”) sexistas, conforme ainda ocorre com certa frequência em nossos dias.

Assim sendo, percebe-se que para as gerentes, as questões relacionadas aos papéis desempenhados por homens e mulheres no mercado de trabalho não são consideradas aspectos imutáveis na sociedade, o que revela a negação de relações desiguais de gênero. Tal constatação nos mostra que, apesar da persistência de estereótipos sexistas, que colocam, freqüentemente, a mulher em posição de inferioridade, de maneira geral, tal persistência se situa apenas na aparência, sendo mantida por certos grupos dominantes²⁵.

3- Fatores intervenientes no trabalho das gerentes

A formação profissional das enfermeiras é apontada como um fator determinante no exercício da função gerencial. Por um lado, o fato de possuírem formação básica como enfermeiras, contribuiu para a escolha dessas profissionais para o cargo de gerente, pois além de deterem conhecimentos específicos na área da saúde, a direção do hospital entendeu que possuíam visão administrativa e maior articulação com a equipe multiprofissional, uma vez que, já exerciam atividades de gerenciamento da equipe de enfermagem. Por outro lado, a escolha de enfermeiras para os cargos gerenciais trouxe algumas dificuldades, pois os conhecimentos do grupo na área administrativa não atendiam às grandes demandas institucionais, exigindo formação complementar.

As gerentes apontaram deficiências dos órgãos formadores, enfatizando a dicotomia entre o ensino acadêmico e o exercício profissional da enfermeira, bem como seus reflexos na prática gerencial. Assim, foram evidenciados conflitos, angústias e insatisfações vivenciadas pelas entrevistadas em seu cotidiano de trabalho.

Quando a gente forma, não tem conhecimento de custos, receita, gasto e faturamento. Tem com a assistência de enfermagem, porque na escola a nossa arte é estar cuidando bem do paciente. Mexer com custo, com receita é uma novidade e eu acho que a gente tem que estar inteirado disso, porque você gasta com o paciente para prestar uma assistência adequada. Você tem que saber o que é preciso para cuidar bem do seu paciente. (E6)

Pelas falas observa-se que as gerentes atribuem grande parte da responsabilidade pelas deficiências de conhecimento específico na área administrativa ao seu preparo acadêmico. Em relação à enfermagem, apesar das atuais demandas do mercado de trabalho exigirem profissionais com uma visão administrativa mais adequada aos novos tempos, os órgãos formadores insistem em manter a formação acadêmica voltada para as questões assistenciais do cuidado, sob a argumentação de que o objeto de trabalho da enfermeira é a prestação do cuidado ao paciente. Este fato tem gerado problemas de adaptação dos egressos das Escolas nas organizações de saúde, além de conflitos e desgastes em um grande número de enfermeiros, independentemente do tempo de formados.

Sobre este aspecto, há o reconhecimento de que as Escolas são lentas e formam um profissional dividido entre o administrar e o cuidar. Acredita-se, porém, que não cabe às Escolas de Enfermagem formar gerentes financeiros, devendo tal formação ser buscada por meio de outras fontes. Cabe, contudo, às Escolas de Enfermagem uma maior reflexão acerca das demandas de mercado, que não podem mais ser ignoradas numa sociedade em permanente transformação e na qual o diferencial é a versatilidade profissional, ou seja, profissionais capazes de se atualizarem para assumir diferentes funções e desafios de acordo com as demandas organizacionais. Cabe, também, ressaltar o compromisso social que deve ser preservado pelas instituições de ensino superior, o que em outras palavras aponta para a abertura de novas possibilidades de transformação e do exercício da cidadania.

Ressalta-se, ainda, que não cabe à Escola de enfermagem oferecer tudo aquilo que o profissional necessita para o exercício de sua profissão. Atualmente é imprescindível a

busca de conhecimento de forma independente e emancipatória, possibilitando o enfrentamento dos novos desafios impostos pela sociedade.

O Sistema de saúde também é apontado pelas gerentes como um fator que interfere diretamente no seu trabalho e dificulta o crescimento e o desenvolvimento institucional.

O sistema de saúde é caótico, tanto aqui como nos outros hospitais. Quanto mais se modernizam as formas de diagnósticos, mais casos vão aparecer e mais solicitações nós vamos receber. E uma meta nossa é atender bem todo mundo, melhorar essa imagem! Em contrapartida estamos sofrendo a pressão. Então é muito estressante, desgastante mesmo. (E4)

O depoimento permite evidenciar as dificuldades enfrentadas pela direção do hospital, além de demonstrar o desgaste por que vêm passando os profissionais da área da saúde e em especial as gerentes, as quais têm como meta o equilíbrio financeiro de suas áreas de atuação e a manutenção do serviço de qualidade. A situação descrita decorre, entre outros aspectos, da forma de financiamento do SUS, o que na visão das gerentes, inviabilizada a prestação de uma assistência de qualidade, além de o hospital ter que buscar permanentemente o equilíbrio financeiro necessário para sua sobrevivência.

Outro fator que reforça essa situação é que o hospital, como instituição filantrópica de grande porte, com grande capacidade técnica instalada e uma filosofia de atendimento voltada, principalmente para a prestação de cuidados aos menos favorecidos, é reconhecida dentro e fora do Estado, o que contribui para a elevação da demanda de pacientes que necessitam de intervenções mais complexas e, portanto, de custo mais elevado, agravando ainda mais a situação financeira do hospital.

Em face da realidade apresentada grande parte dos hospitais filantrópicos, tem buscado sua auto-suficiência financeira, a fim de equilibrar despesas e receitas, garantindo a sua sobrevivência. Isto posto devem enfrentar um “difícil desafio: obter uma visão empresarial pautada em propostas gerenciais mais eficientes e eficazes, sem perder de vista o caráter filantrópico”²⁶.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A possibilidade de compreender as práticas de gestão da enfermeira, tomando como referência sua realidade objetiva de trabalho, nos permitiu desvelar algumas contradições e os conflitos que caracterizam seu cotidiano profissional, assim como a ressignificação do trabalho gerencial por parte do grupo pesquisado.

A participação da enfermeira no gerenciamento de áreas de trabalho reflete a nova realidade que vem despontando para esta profissional. Evidencia a necessidade da busca de reestruturação e adequação de seu processo de trabalho para atender às atuais demandas sociais e de mercado, que vem exigindo indivíduos dotados de espírito empreendedor, dispostos a enfrentar desafios e a utilizar o máximo de sua criatividade em prol do crescimento e do desenvolvimento organizacional e da oferta de serviços de qualidade à população. Neste sentido, mudanças significativas na postura da enfermeira-gerente podem ser observadas, estando as mesmas abertas à inovação e ao enfrentamento dos desafios do novo e do ambiente de incerteza. Para tanto, faz-se necessária a incorporação de novos conhecimentos necessários ao desempenho da nova função.

Neste contexto, considera-se importante a adequação dos órgãos formadores em face das atuais demandas da sociedade e do mercado de trabalho, passando a exigir redirecionamentos no ensino que possibilitem, sobretudo, a formação de profissionais aptos

a intervirem de forma crítica no seu contexto de vida e de trabalho. Esta necessidade foi evidenciado pelas enfermeiras, tendo sido, a formação acadêmica apontada como um fator que interfere e dificulta seu trabalho nessa nova proposta gerencial.

O trabalho realizado pelas gerentes reflete a gerência como uma prática social e, portanto, passível de promover transformações no contexto em que são praticadas e fora dele. Remete, ainda, a uma reflexão sobre a abertura de novas frentes de trabalho para a enfermeira e reforça as necessidades de mudanças que vêm se impondo em relação aos órgãos formadores e a postura dos egressos das escolas.

A superação das contradições internas e externas deve passar pelo progressivo e contínuo processo de reflexão das gerentes sobre o seu trabalho, de forma a recuperarem, para si, as contradições encontradas no presente estudo e que as reflexões apresentadas sejam consideradas no redirecionamento dos currículos para a formação do enfermeiro, envolvendo tanto os docentes quanto às enfermeiras de serviço, por meio de uma efetiva integração docente-assistencial.

REFERÊNCIAS

1. BRITO MJM. O enfermeiro na função gerencial: desafios e perspectivas na sociedade contemporânea. [dissertação de Mestrado em Enfermagem]. Belo Horizonte (MG): Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais;1998.
2. SPAGNOL CA, FERRAZ CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte-MG. Rev. Latino-Am. Enfermagem 2002 jan; 10 (01): 15-20.
3. BRITO MJM. A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão: o caso de hospitais privados de Belo Horizonte. [Tese de Doutorado]. Belo Horizonte (MG): Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais; 2004.
4. BRITO, M.J.M.; MELO, M.C.O.L. A identificação da enfermeira-gerente com a organização em que trabalham: o caso de um hospital filantrópico de Belo Horizonte. Revista Mineira de Enfermagem 2001 jan/dez; 5(1/2):44-51.
5. ALVES, M.;BRITTO,M.J.M. Gerentes dos Serviços públicos de saúde: um estudo descritivo do estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Escola de Enfermagem da UFMG,2001. [Relatório]
6. MINAYO,M.C.S.O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2004.
7. FARIA, J.C. Administração:introdução ao estilo. São Paulo: Pioneira, 1994.
8. PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.;DESCENDRE, D. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.São Paulo: Atlas, 1987.
9. MEDICI, A.C., SILVA, P.L.B.A. Administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. Revista de Administração Pública 1993 jul/set; 27(3): 26-36.
10. BAYMA, F. Capacitação de Administradores para as organizações sem fins lucrativos. Revista de Administração Pública 1997 nov/dez; 31(6): 119-26.

11. BATES, T.; BLOCH, S. O impacto do fim do emprego: pesquisa revela que nem empresas nem profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a "empregabilidade". HSM Management 1997 nov./dez; 1(5): 48-52.
12. NOGUEIRA, R.P. Perspectivas de gestão de qualidade nos serviços de saúde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
13. ALVES, M. Causas do absenteísmo na enfermagem: uma dimensão do sofrimento no trabalho. [Tese de Doutorado em Enfermagem]. São Paulo: Escola da Enfermagem da USP, 1996.
14. FONSECA, R.M.G.S. Mulher e Cidadania na nova ordem social. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero (NEMGE/USP), 1996.
15. OFF, C. Capitalismo Desorganizado. São Paulo: Brasiliense, 1989.
16. MERHY, E.E.; CECÍLIO, L.C. de O. O singular processo de coordenação dos hospitais. Campinas: UNICAMP, 2001 [Mimeografado]
17. DEMO, P. Pesquisa qualitativa: Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo. Revista Latino-Americana de Enfermagem 1998 abr.; 6(2): 89-104.
18. KLIKSBURG, B. A gerência na década de 90. Revista de Administração Pública 1988 jan./mar.; 22 (1): 59-85.
19. DUTRA, J.S. Gestão de pessoas. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
20. MICHEL, A. O feminismo: uma abordagem histórica. [Trad. Ângela Loureiro de Souza]. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.
21. CAMPOS, U.F. TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro (RJ): Fundação Cristiano Ottoni; 1992.
22. DRUCKER, P. Como reagir às mudanças. HSM Management 1997 mar/abr; 01 (01): 76-80.
23. CAUDRON, S. O que motiva os empregados; cure a ressaca da reengenharia. HSM Management 1997 mar/abr; 01 (01): 82-86.
24. BERGAMINI, C.W. A difícil administração das motivações. Revista de Administração de Empresas 1998 jan/mar 38 (01): 6-17.
25. SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação e Realidade 1990 jul/dez; 16 (02): 5-22.
26. SPAGNOL, C.A. Novos desafios na gestão das Santas Casas de Misericórdia: revisão de literatura. Revista Cadernos 2003; 09 (03): 27-33.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia