

A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo

El punto de vista administrativo del enfermero en el macro sistema hospitalar: un estudio reflexivo

The nurse's administrative point of view in the hospitalar macro system: a reflexive study

Fábia Maria de Souza

Enfermeira do Instituto Dr. José Frota, Fortaleza, CE. Mestre pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Enedina Soares

Enfermeira. Bolsista do Programa de Desenvolvimento Regional – DCR/CNPq/DENF/UFC, Fortaleza, CE.

Endereço para Contato:

Rua Roberto Dias Lopes, 94, Apto. 1202, Leme.
CEP: 22010-110. Rio de Janeiro.
soaresene@ig.com.br

RESUMO

Objetivou-se neste estudo investigar a visão administrativa do enfermeiro na gerência do macrossistema hospitalar, com base na Teoria Contingencial de Administração. Participaram do estudo 09 enfermeiras administradoras de serviços de enfermagem, de 06 hospitais de grande porte localizados na cidade de Fortaleza, Ceará. Os dados foram coletados mediante entrevista livre no período de agosto a dezembro de 2002. Os resultados apontam para uma visão administrativa do enfermeiro centrada em dois itens da administração geral: Atividades de Liderança e de Controle. As entrevistas revelaram que a administração de enfermagem no Macro Sistema Hospitalar não foi percebida como uma tarefa fácil pelo grupo, porém factível. A dificuldade maior pareceu centrar-se na falta de uma reflexão voltada para as práticas administrativas próprias do enfermeiro.

Descritores: Administração hospitalar; Gerência; Enfermagem.

ABSTRACT

The study aimed at investigating the nurses' administration points of view concerning managing activities in the hospital macro-system, based on the Administration Contingent Theory. A group of 9 nurses responsible for the administration of nursing services at 6 reference hospitals in Fortaleza/Ceara, participated of the study. Data were assessed by means of free interview techniques, from August to December 2001. The results suggest that the administrative approach focused the development of Leadership and Control activities. The interview outcomes reveal that nursing administration in a Hospital Macro-system was not perceived as an easy task, but feasible nevertheless. The greatest difficulty seemed to be due to a poor reflexive practice about the nurse's administrative attributions.

Descriptors: Hospital administration; Management; Nursing.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue el de investigar la visión administrativa del enfermero en actividades de gerencia dentro del macrossistema administrativo hospitalar, sustentado en la Teoría Contingencial de Administración. Participaron del estudio nueve enfermeras administradoras de servicios de enfermería provenientes de seis hospitales de gran importancia localizados en la ciudad de Fortaleza/Ceará. Entre los meses de agosto a diciembre de 2001 fueron colectados los datos, a través de una entrevista libre. Los resultados indicaron que la visión administrativa del enfermero se centra en el desarrollo de actividades de Liderazgo y de Control. También pudo notarse que la administración de enfermería, no es percibida como una tarea fácil en el Macro Sistema Hospitalar. La mayor dificultad parece concentrarse en la ausencia de reflexiones sobre las practicas administrativas por parte del enfermero.

Descritores: Administración hospitalar; Gerencia; Enfermería.

Souza FM, Soares E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. Rev Bras Enferm 2006 set-out; 59(5): 620-5.

1. INTRODUÇÃO

As alterações ocorridas na prestação de serviços de saúde, ao exemplo da evolução tecnológica e das mudanças nas relações socioeconômicas, têm afetado, por vezes, significativamente, os padrões de assistência e, conseqüentemente, as práticas de enfermagem. Essas alterações têm despertado o interesse para a elaboração de estudos sobre as práticas administrativas do enfermeiro e de suas tendências, oferecendo, não raro, uma contribuição para o aprimoramento profissional e participação mais efetiva na sociedade.

É bem verdade que, no desempenho das funções administrativas, o enfermeiro, tem sido estimulado

a solucionar problemas de outros profissionais e atender às expectativas da instituição hospitalar, relegando a um plano inferior a concretização do seu próprio serviço.

Uma das grandes responsabilidades do enfermeiro/administrador é o exercício da liderança em suas atividades⁽¹⁾. Consideram que ser líder e saber administrar são condições absolutamente necessárias para o eficiente trabalho do profissional de enfermagem, alijado-o da função meramente assistencialista. Atente-se aqui para o fato de o enfermeiro ter enfatizado mais a sua função fiscalizadora dos serviços e até punitiva do pessoal sob sua orientação, chegando a exercer uma liderança autoritária na viabilização de normas e rotinas da instituição.

Ultimamente, tem se observado que os administradores de enfermagem continuam a buscar soluções *imediatistas* para problemas essenciais, permeados de conflitos e divergências, servindo apenas para atender o *aqui e agora*, enquanto os encaminhamentos, a médio e a longo prazos, deixam de ser contemplados, descaracterizando o que há de essencial na situação problema, implicando superação do estresse gerado pelas demandas assistenciais e administrativas apresentadas.

Diante dessas situações, sentiu-se a necessidade de realizar este estudo, com o objetivo de investigar a visão administrativa do enfermeiro na gerência do macro-sistema hospitalar, com vistas à reflexão do processo de mudanças apoiado na Teoria Contingencial de Administração.

A enfermagem no contexto da administração

A enfermagem é uma profissão que tem evoluído consideravelmente nos últimos anos, em função do desenvolvimento técnico-científico e de sua prática profissional. Estudada e explicada sob diferentes enfoques, a prática da enfermagem tem contribuído muito para o desenvolvimento pessoal e profissional, da categoria, o que faz com que ela necessite do apoio de outras ciências, como a administração, para a expansão do conhecimento.

A enfermagem, por constituir um conjunto de ciências, humanas e sociais, busca, na administração a utilização do método científico, capaz de tornar o trabalho operacionalmente racional⁽²⁾. Autores experientes⁽³⁻⁶⁾, ao longo da História têm defendido a administração como um instrumento de qualquer organização.

Como os estudos da administração retratam o papel clássico e histórico do administrador o de alguém responsável pelo trabalho dos outros – o ato de administrar consiste em orientar, dirigir e controlar o esforço de um grupo de indivíduos, para o objetivo comum⁽⁴⁾.

A princípio, surgiram os pensadores Jean Jacques, Rousseau 1770-1778, e Karl Marx, 1813-1883: o primeiro, concebendo o homem como indivíduo bom e pacífico, passível de sofrer algum tipo de dano pela sociedade; o segundo, concedendo ao Estado a dominação econômica do homem sobre o homem. Além da contribuição desses filósofos, a administração recebeu a influência da Igreja Católica, com sua estética de poder centralizado. O mesmo ocorreu em relação às organizações militares, cujo princípio da unidade de comando e da hierarquia produziu a dicotomia entre o pensar e o fazer. Os economistas liberais, que pregavam a livre concorrência com a racionalização do trabalho, também ofereceram sua contribuição à administração. De igual forma, a ciência administrativa foi marcada pela revolução industrial, cujas mudanças no sistema social e econômico, quando da substituição das tarefas artesanais pela máquina, provocara aumento de produção, baixa de preços e, conseqüentemente, aumento do consumo^(2,5,6).

Por assim ser, consideramos positivo o entendimento da prática de enfermagem, sob uma reflexão do que ela representa, à luz das teorias de administração, tomando por base a consciência de que as teorias coexistem em diferentes graus. Esse entendimento possibilita a realização de estudos, tendo por suporte as contribuições das escolas do pensamento administrativo para a enfermagem.

Nas instituições de saúde consideradas rigidamente hierarquizadas,

é estabelecida a subordinação integral de um indivíduo a outro e de um serviço a outro⁽²⁾. Portanto, a enfermagem, como um desses serviços, reproduz, na sua estrutura, esse modelo hierárquico.

A administração participativa, como forma mais significativa por conta da na democratização das tomadas de decisões, estabelece melhor satisfação no trabalho e aumento da produtividade.

A teoria da burocracia, desenvolvida por Marx Weber, na década de 40, surgiu para estabelecer novos sistemas de controle de pessoal⁽⁵⁾. Sua proposta tinha, como fulcro, a eficiência organizacional, ou seja, mantinha um caráter racional e uma sistemática divisão de trabalho, com exagerado apego às regras, normas e regulamentos, em detrimento da valorização do contingente humano.

O Serviço de Enfermagem, via de regra, segue o modelo da instituição, isto é, guia-se pelas propostas burocráticas, cuja valorização das normas e regras parece se encaixar no enfoque desta teoria, por sinal a que mais tem influenciado a sua prática administrativa.

Na enfermagem, todo tipo de cuidado indireto representa uma atividade burocrática. Uma grande preocupação sobre essa questão reside nas disfunções da burocracia, em que o enfermeiro se envolve excessivamente, desempenhando funções-meio e delegando a outros, os cuidados com os pacientes⁽²⁾.

Outra fundamentação teórica, que serve de referencial à prática da enfermagem, é a Teoria Geral de Sistemas, desenvolvida na década de 60, que consiste em três princípios básicos: os sistemas existem dentro de um sistema; os sistemas são abertos; as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

A Teoria Contingencial de Administração compreende uma relação funcional entre variáveis ambientais e técnico-administrativas. Os aspectos prescritivos e normativos da organização, nessa teoria, são substituídos pelo critério de ajuste entre a organização, o ambiente e a tecnologia. A abordagem contingencial é considerada interativa, por absorver conceitos de diferentes teorias administrativas, não admitindo conceitos absolutos.

Inferre-se, de tais considerações, que as teorias da administração são universais, passíveis de utilização em qualquer área do conhecimento. Desta forma, é indispensável aos enfermeiros, o conhecimento dos princípios fundamentais da ciência administrativa.

A enfermagem é concebida como prática social, historicamente estruturada e socialmente articulada, caracterizada como um trabalho em saúde, sendo parte de um processo coletivo⁽⁷⁾.

Esse trabalho da enfermagem, tanto no modelo de saúde individual como no modelo de saúde coletiva, interage como parte complementar de um mesmo processo de trabalho⁽⁸⁾.

No âmbito da administração, o exercício de gerência do enfermeiro tem sido determinado, dentre outros aspectos, talvez, pela cultura organizacional da instituição. O contexto em que se realiza essa prática gerencial está caracterizado por diversas necessidades e possibilidades que nem sempre se aproximam do propósito de oferecer uma adequada assistência ao indivíduo.

Como referencial teórico, para a fundamentação deste estudo, optamos pela Teoria Contingencial de Administração, por ser a mesma um importante artifício na administração de empresas, em particular a empresa hospitalar, por oferecer subsídios para o bom desempenho da gerência de enfermagem.

A palavra contingência significa algo incerto, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias⁽⁵⁾. Refere-se a uma proposição, cuja verdade ou falsidade somente podem ser conhecidas pela experiência e pela evidência e não pela razão. A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo de organização. Não existe uma forma única, ou seja, a melhor forma para organizar, no sentido de se alcançar os objetivos diversos da organização, dentro de um ambiente, também varia.

2. METODOLOGIA

Na elaboração deste estudo, sobre a prática de administração do enfermeiro no Macro Sistema Hospitalar, pretendeu-se dar um cunho descritivo, com apoio da Teoria Contingencial de Administração, tendo, ainda, como referência, a experiência de enfermeiros administradores que somos e a acumulação de conhecimentos teóricos adquiridos na formação profissional.

Assim, em um primeiro momento, foi realizado um rastreamento em seis hospitais públicos de grande porte, localizado na região metropolitana de Fortaleza, Ceará, seguido da aproximação dos enfermeiros que exerciam a função específica de gerência dos serviços de enfermagem, tendo sido, dessa forma, selecionados 9 enfermeiros como participantes do estudo.

Esse critério foi estabelecido pelo fato de instituições dessa natureza conterem maior quantitativo de enfermeiros, servirem de campo de estágio para alunos de graduação e pós-graduação das áreas de saúde e áreas afins, além de manterem uma dinâmica de trabalho com estruturação técnica.

Dos enfermeiros gerentes participantes, todos são do sexo feminino, encontram-se na faixa etária entre o 25 e o 45 anos, têm entre 05 e 20 anos de formados.

Quanto ao regime de trabalho, todas eram estatutárias vinculadas a instituições públicas e, por serem chefes de serviço, cumpriam uma carga horária de 40 horas semanais.

Acerca de suas experiências em administração, relataram ter adquirido no dia-a-dia, no próprio local de trabalho, e através de leituras complementares, sendo que duas delas referiram participação em curso intensivo de gerência e, também, que estão trabalhando como administradores, há quatro anos, em média.

A alocação de enfermeiros nas gerências dos serviços é uma decorrência da indicação da gerência geral institucional, observada sua disponibilidade e aceite para o exercício da função.

Os dados foram coletados no período de agosto a dezembro de 2002, mediante entrevista livre, cujo procedimento considerou-se o mais usual e apropriado para o trabalho de campo, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações contidas nas falas dos atores, enquanto objeto da pesquisa, com vivência nessa realidade. Vale ressaltar que a coleta de dados somente teve início após a apreciação e aprovação da proposta de pesquisa pelos dirigentes das instituições envolvidas e aceitação das enfermeiras que se dispuseram a participar deste estudo, depois de submetida à aprovação pelo conselho de Ética da UFC.

Foram utilizados, como instrumentos para registro de informações, o gravador, fita cassete, além do diário de campo, para as anotações de situações surgidas durante as entrevistas.

Assegurou-se a todas as participantes da pesquisa, que seus depoimentos seriam utilizados, exclusivamente, para fins do estudo em referência e que a sua desistência de participação, por qualquer motivo, poderia ocorrer, quando fosse desejada. Concomitantemente, foi solicitada a permissão das chefias dos setores envolvidos para a realização do levantamento das informações, tidas como essenciais ao estudo, contendo a seguinte questão norteadora: qual a sua visão de administração na gerência do macrosistema hospitalar?

As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra constituindo matéria pronta para a análise, envolvendo recortes do que foi relatado, trazendo a lume importantes aspectos da realidade. Esse procedimento ocorreu com um único questionamento acerca da Visão Gerencial do Enfermeiro, no Macrosistema Hospitalar.

3. RESULTADOS

A organização e análise dos resultados provêm de revisão de literatura

específica, na busca da compreensão da Teoria Contingencial de Administração, relacionada ao conhecimento de administração e aos depoimentos prestados pelas enfermeiras. Dessa forma, procurou-se salvaguardar os princípios dessa teoria, em que se preconiza a natureza sistêmica da instituição, a relação dos objetivos organizacionais e individuais, dentro de uma proposta integrada, que a própria teoria impõe.

Da leitura das falas das entrevistadas, acerca da visão de administração que o enfermeiro tem no macrosistema hospitalar, inferimos que essa visão aponta para duas atividades distintas: liderança e controle:

3.1 Atividade de liderança

Quanto à atividade de liderança, pelo que observamos nos depoimentos, as enfermeiras ressaltam, na figura do gerente, as *atividades de liderança*, como uma característica necessária para o desenvolvimento eficaz de suas atividades administrativo-gerenciais:

(...) Eu considero que a gerência de enfermagem é desenvolvida visando à coordenação de todo pessoal de enfermagem, na operacionalização do processo de cuidar. O gerente deve ter liderança, visando atender às necessidades do grupo (E 9)

(...) Eu vejo que a gerência de enfermagem está voltada para a administração de uma complexidade de ações.. Essas ações são desenvolvidas através de liderança que o enfermeiro exerce (E 3).

Percebemos, nesses depoimentos, que as enfermeiras, no momento em que acompanham as mudanças no setor saúde e na enfermagem, têm procurado atentar para os novos conceitos de gerência no desenvolvimento de sua prática, no sentido de contribuir para a melhoria de qualidade da assistência prestada.

Os conceitos de liderança vêm acompanhando a evolução das teorias administrativas e estão intrinsecamente inseridos no contexto da enfermagem, quando, ao situar a liderança no exercício da enfermagem hospitalar, procurou fazer algumas considerações conceituais a respeito do seu significado diferenciado, ocorrente mesmo entre os administradores⁽⁹⁾.

A pluralidade de acepções acerca do significado de liderança atesta que alguns autores consideram a liderança como supervisão, outros consideram-na um sinônimo de gerenciamento e ainda há os que vinculam a liderança somente aos aspectos informais da organização.

Sabe-se, portanto, que a supervisão é uma função gerencial, que demanda uma delegação legal de autoridade a alguém, para poder agir, conforme a necessidade. A liderança, ao contrário de gerenciamento, pode ser identificada na sua estrutura formal e também nos grupos informais de trabalho. Evidencia-se, portanto, que a liderança é entendida como um processo coletivo, para o qual é necessário a integração de esforços individuais, buscando alcançar objetos definidos e compartilhados pelo grupo⁽¹⁰⁾. Daí o conceito de gerência/liderança ser considerado mais abrangente, conforme demonstrado nas falas das respondentes:

(...) Ser gerente no macro sistema hospitalar é estar supervisionando o trabalho das equipes que ali desenvolvem as suas atividades, chefiando e cobrando o desempenho de cada um, no sentido de prover uma assistência adequada ao paciente. (E 2)

(...) A enfermeira gerente faz de tudo um pouco, ela é uma líder, uma autoridade no serviço, tendo que ser forte nas suas decisões. Ela representa a direção da instituição e coordena as atividades do pessoal. Por isso ela tem uma responsabilidade grande, diante dos dirigentes do hospital. (E 5)

Percebemos não existir uma visão uniforme de liderança, por parte

dos gerentes de enfermagem, até porque se acredita que essa uniformidade é dependente da estrutura organizacional e da própria dificuldade que o enfermeiro tem, para definir um estilo próprio de liderança. Observamos, também, que, muitas vezes, as enfermeiras têm uma visão deturpada de gerência, confundindo os termos liderança e chefia, com uso indistinto, mesmo quando se observa que a chefia está voltada, apenas, para dirigir o serviço.

Observamos que o desenvolvimento das atividades de gerência no macrossistema hospitalar, pelo menos em nossa óptica, ainda está muito voltado para o exercício de uma liderança condicionada à obediência à autoridade maior do hospital, que delega o poder de supervisionar os serviços, inclusive os da alçada dos médicos.

A liderança tem sido necessária em todas as atividades do enfermeiro, caso se deseje que o profissional exerça com competência o seu trabalho, mesmo que se trate do desempenho de funções administrativas que envolvam a interação entre as pessoas⁽¹⁾. Essa preocupação deriva do fato de o enfermeiro ter capacidade para influenciar as pessoas, com vistas às mudanças, o que, de certa forma, proporciona uma melhoria na prática de enfermagem.

Como podemos verificar, a liderança tem sido também uma preocupação importante e permanente dos administradores das organizações e das instituições de saúde, de forma geral, mercê da sua importância no aumento da produtividade e da prestação de bens e serviços. Nessa questão, a ênfase maior é dada ao processo dinâmico de liderança, que varia de situação para situação, envolvendo líderes e liderados.

Sob o ponto de vista da Teoria Contingencial, em que pese o estilo de liderança, observamos que o melhor estilo de liderança depende da situação que envolve o líder e os liderados⁽¹¹⁾. Portanto, considera-se que essa abordagem é a forma mais racional de se estabelecer métodos e técnicas de gerência/liderança - é após o conhecimento do problema e da circunstância, levando em conta o ambiente, as tecnologias, os homens e as organizações⁽¹²⁾.

A visão das enfermeiras a respeito de liderança do grupo dá a idéia de que nem sempre os conceitos estão de acordo com o que é aprendido na academia. O mesmo acontece em relação ao desenvolvimento de suas atividades, que por vezes ficam à mercê do modelo organizacional que cada serviço adota. As enfermeiras, por acomodação, ou até para sobreviverem, evitam enfrentar situações que requerem o exercício de liderança, até por considerá-las estressantes e incômodas.

Os depoimentos, a seguir, confirmam essa linha de pensamento e de atuação do profissional de enfermagem, no exercício da gerência / liderança:

(...) eu vejo a gerência no macrossistema hospitalar, como um trabalho muito estressante. Prefiro não estar na liderança, isto é, em linha de frente nas decisões. Muitas vezes, deixo para os médicos decidirem qual a melhor forma de encaminhar certos problemas. (E 6)

(...) O Hospital é um local com dinâmica de trabalho estressante. Muitas vezes ficamos insatisfeitas porque são muitas as exigências sobre o trabalho administrativo da enfermeira, originando atritos que muitos nem tomam conhecimento. (E 3)

Estes depoimentos dão a idéia do quanto as enfermeiras estão insatisfeitas com a sua atuação na gerência do hospital e como líderes, revelando sinais de frustração, sem contar com os sentimentos de impotência para qualquer tomada de decisão que envolva o trabalho em equipe. Isso leva a crer que essas enfermeiras, quando na função de chefia, deixam-se condicionar ao poder hegemônico do médico.

A enfermeira deve estar ciente e disposta a assumir as responsabilidades de liderança, considerando, para tal, a necessidade

de conhecer cada pessoa, com suas diferenças individuais, no momento em que assume o compromisso de líder⁽⁹⁾. A autora ressalta que as questões sobre liderança têm impulsionado o surgimento de estudos e de teorias acerca dessa temática, que se confirmam através de alguns autores^(12,13), que defendem que o conceito básico de liderança situacional consiste na premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriada para toda e qualquer situação.

Assim, na Teoria Contingencial, admite-se o dinamismo da organização, no instante em que é feita a escolha, pelo líder, de diferentes estilos de liderança em diferentes situações. A abordagem da liderança, nessa teoria, considera a natureza dinâmica do processo, que sofre alteração em cada situação apresentada, em decorrência da modificação na conduta do líder e dos liderados, e, ainda, na própria situação.

3.2 Atividade de controle

Associadas às atividades administrativas, na visão das enfermeiras, no Macrossistema Hospitalar estão também, as atividades de controle. Nas falas das depoentes, ficou bem claro que as expectativas administrativas da enfermeira gerente estão relacionadas mais intrinsecamente ao controle de pessoal e de material, no que diz respeito à previsão e provisão de materiais e equipamentos e de recursos humanos.

(...) A enfermeira, no papel de gerente, é um profissional muito importante. Considero um agente controlador de todas as situações e atividades desenvolvidas no hospital, visando ao bom atendimento da assistência ao paciente. (E 3)

(...) Eu acho que, na atuação da enfermeira gerente eae tenta, de todas as formas manter o controle das situações e atividades, que envolvem a assistência, em todos os níveis e em todos setores, no sentido de minimizar problemas. (E 6)

Esses depoimentos favorecem a compreensão de como as enfermeiras gerentes se vêem, na sua prática administrativa. A visão é de um profissional que executa atividades de controle da assistência ao paciente. Observa-se que elas se apresentam confusas quanto à compreensão de sua prática gerencial, quando focalizam o controle das ações que envolvem as atividades de enfermagem e dos demais membros da instituição, como parte de seu trabalho no atendimento ao paciente.

Estudos acerca do controle, têm surgido com maior ênfase a partir dos estudos da teoria científica, quando Fayol, ao definir as funções básicas de uma empresa, delimitou as funções administrativas, enumerando, como seus elementos, o planejamento, a organização, a coordenação/control⁽¹⁾. O controle é, assim, a quarta função administrativa, com força bastante para interagir com os demais elementos citados anteriormente. É justamente esse elemento que vem complementar o ciclo do processo administrativo no macrossistema hospitalar.

O controle emerge como uma função importante na visão de algumas enfermeiras gerentes, pois deve ser exercido de forma acentuada e predominante sobre as outras funções, integrando-se ao processo administrativo, conforme ilustrado nos depoimentos que se seguem:

(...) A gerência de enfermagem está mais voltada para o controle das ações desenvolvidas pelo pessoal de enfermagem para a assistência ao paciente (...) acho que há pouco planejamento para assistir esse paciente, para o qual devem ser utilizadas normas e rotinas como instrumentos de controle para essas ações. (E 4)

(...) Considero o termo administrar, bem complexo pois envolve o poder de decidir, de executar, de dinamizar e de controlar. Na minha prática de gerência, tento fazer de tudo um pouco, mas o controle de

funcionários e de material é, sem dúvida, uma exigência maior das instituições. (E 7)

(...) Gerenciar é administrar. Envolve desde o planejamento, à organização, passando pela execução e pelo controle de todas as tarefas realizadas em serviço. O controle é muito presente para que as coisas aconteçam. (E 2).

Na visão dos entrevistados, o controle parece contribuir para a eficácia e eficiência das atividades administrativas de enfermagem. Este deve envolver todos os métodos utilizados na assistência ao paciente, o que pode conduzir a uma reorganização de padrões e métodos de trabalho. Nesse sentido, a base da gerência está no controle, representando este o fundamento de todos os sistemas gerenciais.

Neste sentido, consideramos que um fator que contribui para a visão administrativa do enfermeiro no macrosistema hospitalar, estar relacionado ao ensino, quando integra nos currículos os processos de trabalho do enfermeiro - cuidar e administrar. Entretanto, tal fato não é verificado na prática, contrapondo-se a preocupação da academia sobre a formação do enfermeiro, com a prática real que essa profissional revela.

As enfermeiras entrevistadas são enfáticas quando falam de sua formação administrativa:

(...) A formação administrativa do enfermeiro tem contribuído muito para manter o enfermeiro dependente de organização mais interessada com os objetivos de controle da instituição, do que com os objetivos da profissão como processo. (E 4)

(...) A gerência de enfermagem deve estar voltada para o planejamento da assistência de enfermagem, tanto direto como indiretamente... Digo que cada profissional deveria se organizar para executar as suas atividades e não depender somente da instituição. No entanto, essa questão não fica bem definida para o enfermeiro, na sua formação administrativa em correlação às atividades técnico assistenciais. (E 2).

Consideramos ser esta uma situação polêmica que aponta, de um lado, para a questão histórica e ideológica da enfermagem e do outro para as exigências do mercado capitalista. Há, ainda, um outro aspecto que envolve os órgãos formadores, cuja dificuldade aparece ao ser tentada a definição de qual tipo de profissional deverá formar; mediante a busca de novos modelos de administração que possam aproximar mais a enfermagem do seu real papel profissional, criando condições, assim, para uma intervenção mais efetiva na realidade, e prestando, por conseguinte, uma assistência de boa qualidade em todos os níveis de atenção.

Somos levados a acreditar que os modelos de administração podem estar conduzindo o gerente a uma nova concepção de organização. A abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional, seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar, no sentido de alcançar

objetivos variados, em um ambiente também variado.

Essa abordagem apóia-se na filosofia de que a forma mais racional para se estabelecer métodos e técnicas de gerência, ocorre após o conhecimento do problema e da sua circunstância, levando em conta o ambiente, as tecnologias, as pessoas e as organizações.

Para a Teoria da Contingência, não há uma maneira melhor para planejar, para liderar, para organizar um grupo, tampouco para controlar as atividades da organização. Chiavenato tem razão quando ressalta que o melhor conceito e a melhor técnica a serem selecionados, são aqueles que fluem após o conhecimento das circunstâncias que envolvem o problema enfrentado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na visão administrativa do enfermeiro no Macrosistema Hospitalar, observou-se uma tendência associativa do exercício de gerência para as atividades de liderança e de controle. Nessa circunstância, apesar dos profissionais de enfermagem terem essa visão clara e determinada de sua função administrativa no processo de trabalho, entendida como atividade de liderança e de controle, ainda persistem certos comportamentos que se contrapõem à realidade, refletindo contradições que existem no seu cotidiano.

Analisando as falas das enfermeiras, observa-se uma preocupação com o dinamismo do processo de liderança, apontando elas uma variação de situação para situação, tanto para o líder como para os liderados. Nesse sentido, a Teoria da Contingência admite o dinamismo da organização e permite a escolha, pelo líder, de diferentes estilos de liderança, em diferentes situações. Nessa abordagem, não se consegue eficácia e eficiência da organização, seguindo um único estilo de liderança, ou seja, não há um único e melhor modo para liderar.

Nos depoimentos utilizados para análise, foram mencionadas, pelas enfermeiras, as atividades de controle, as quais apareceram como uma função intrínseca do processo administrativo, sendo consideradas importantes para o gerente/administrador, por permitirem a certificação de que tudo o que fora planejado, acabara por se realizar.

Acreditamos que o controle, emergindo como uma função importante e valorizada pelas enfermeiras, não pode ser exercido de forma acentuada e isolada, sobrepondo-se às demais funções do processo administrativo. Além disso, não pode, por si só, garantir a eficácia e a eficiência das atividades administrativas da enfermeira.

A administração de enfermagem no Macrosistema Hospitalar não é tarefa das mais fáceis. A dificuldade maior centra-se na ausência de uma prática reflexiva voltada para as mudanças conceituais administrativas entendidas pelas enfermeiras.

Dessa forma, deve o administrador estabelecer e desenvolver um tipo de organização, cujas características se ajustem à natureza do trabalho a ser realizado. Para tanto, deve existir uma perfeita adequação entre trabalho e organização de Recursos Humanos, cujo modelo certo vai depender da natureza do que será realizado e das necessidades das pessoas envolvidas.

REFERÊNCIAS

1. Kron T, Gray A. Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocado em ação a habilidades de liderança: Rio de Janeiro (RJ): Interlivros; 1994.
2. Santos SR. Administração Aplicada a Enfermagem. João Pessoa (PB): Editora Universitária/UFPB; 1994.
3. Trevisan MA. A função administrativa do enfermeiro no contexto da burocratização hospitalar. Rev Bras Enferm 1987 out-dez; 40(4): 204-13.
4. Silva MA, Aparecida A. Enfermagem na Unidade de Centro Cirúrgico, 2ª ed. São Paulo (SP): EPU; 1993.
5. Chiavenato I. Teoria Geral da Administração: abordagem descritiva e explicativa. 4ª. Ed. São Paulo (SP): McGraw-Hill; 2000.
6. Kurcgant P. Administração em Enfermagem. São Paulo (SP): EPU; 1991.
7. Lunardi Filho ND, Leopardi MT. O trabalho da enfermagem: sua inserção na estrutura do trabalho geral. Florianópolis (SC): Editora da UFSC; 1999.
8. Castelano BP. O Trabalho do enfermeiro de Centro Cirúrgico no Brasil

- na década de 80. Rev Esc Enferm USP 1991 ago; 25(2): 177-84.
9. Trevisan MA. Liderança do Enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo (SP): Sarvier; 1993.
 10. Takahashi RT, Pereira LL. Liderança e comunicação. Rev Esc Enfermagem USP 1991; 25(2):123-35.
 11. Benito GAAV, Gontijo LA. Relacionando a abordagem contingencial e ergonomia. Texto e Contexto Enferm 1996 jul-dez; 5(2): 43-54 .
 12. Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e comunicação; estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. Rev Latino-am Enfermagem 2000 out; 8(5).
 13. Lima JC, Binsfeld L. O trabalho do enfermeiro na organização hospitalar: Núcleo operacional autônomo ou assessoria de apoio ao serviço médico?. R Enferm UERJ 2003; 11(1): 98-103.
-