

**APROPRIAÇÃO E USO DE CONHECIMENTOS DE GESTÃO PARA A MUDANÇA DE CULTURA NA ENFERMAGEM COMO DISCIPLINA**  
**APPROPRIATION AND USAGE OF MANAGEMENT KNOWLEDGE FOR CHANGE IN THE CULTURE OF NURSING AS AN ACADEMIC SUBJECT**  
**APROPRIACIÓN Y USO DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA GESTIÓN PARA EL CAMBIO DE CULTURA DE LA ENFERMERÍA COMO UNA ASIGNATURA**

*Jacqueline Sallate Dei Svaldi<sup>1</sup>, Wilson Danilo Lunardi Filho<sup>2</sup>, Giovana Calcagno Gomes<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Professora Adjunto IV do Departamento de Enfermagem (DENF) da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Vice-Coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização do Trabalho da Enfermagem e Saúde (GEPOTES). Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Enfermagem e Saúde (NEPES).

<sup>2</sup> Enfermeiro. Doutor em Enfermagem. Professor Adjunto IV do DENF/FURG. Coordenador do GEPOTES e membro do NEPES.

<sup>3</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto I do DENF/FURG. Membro do NEPES e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração da Enfermagem e da Saúde (GEPADES) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

**PALAVRAS-CHAVE:** Enfermagem. Inovação organizacional. Saúde.

**RESUMO:** Reflexão acerca da possibilidade do uso de conhecimentos de gestão no processo do trabalho em saúde, apresentando aspectos gerais do processo gerencial e considerações sobre o trabalho da enfermagem no contexto geral do trabalho em saúde e elementos da cultura organizacional e suas implicações no contexto do trabalho da Enfermagem. A manutenção do modelo de gerência tradicional como o principal norteador da organização do trabalho na área da saúde vem inibindo a produção da Disciplina Enfermagem. Urge, na Enfermagem, que se propiciem aos trabalhadores possibilidades para criar, desenvolver, usar novas ferramentas e tecnologias para gerenciar o processo de trabalho, encontrar formas criativas e inovadoras de produzir e viver, ter qualidade de vida pessoal e profissional, ser ético/estético, dentre outros. Apropriar-se e utilizar conhecimentos acerca das diferentes formas de gerenciar o processo de produção no trabalho apresenta-se como uma importante estratégia capaz de propiciar o desenvolvimento da Enfermagem como disciplina.

**KEYWORDS:** Nursing. Organizational innovation. Health.

**ABSTRACT:** This project is a reflection concerning the possibility of using management knowledge in the process of health care work, presenting general aspects of the management process and considerations about nursing work in the general context of health care work, and elements of the organizational culture and their implications in the context of Nursing work. The maintenance of the traditional management model as the main orientation of work organization in health care has been inhibiting production within the academic area of Nursing. It urges, in Nursing, that workers are given possibilities to create, develop, and use new tools and technologies to manage the work process; to find creative and innovative forms to produce and to live, attaining satisfactory quality of life in personal and professional ways, and being ethical/aesthetic, amongst others. Taking possession and using knowledge concerning the different forms of managing the productive process in work is presented as an important strategy capable of making possible the development of Nursing as a subject.

**PALABRAS CLAVE:** Enfermería. Innovación organizacional. Salud.

**RESUMEN:** Este trabajo es una reflexión acerca de la posibilidad del uso de conocimientos de gestión en el proceso del trabajo en el área de la salud, presentando aspectos generales del proceso administrativo y las consideraciones sobre el trabajo de la enfermería en el contexto general del trabajo en la salud y los elementos de la cultura organizativa y sus implicaciones en el contexto del trabajo de la Enfermería. El mantenimiento del modelo de la gerencia tradicional como el principal orientador de la organización del trabajo en el área de la salud viene cohibiendo la producción de la Asignatura de Enfermería. Es urgente, en la Enfermería, que se propicien en los trabajadores las debidas posibilidades para crear, desarrollar, usar nuevas herramientas y tecnologías para administrar el proceso de trabajo, encontrar formas creativas e innovadoras de producir y vivir, tener calidad de vida personal y profesional, ser ético/estético, entre otros. Apropiarse y utilizar conocimientos acerca de las diferentes formas de administrar el proceso de producción en el trabajo se presenta como una importante estrategia capaz de deparar y proporcionar el desarrollo de la Enfermería como una asignatura.

Endereço: Jacqueline Sallate Dei Svaldi  
R. Nelo Germano, 35  
96.200-000 - Senandes, Rio Grande, RS.  
E-mail: jsvaldi@mikrus.com.br

Artigo original: Reflexão teórica  
Recebido em: 16 de fevereiro de 2006.  
Aprovação final: 23 de junho de 2006.

## A ENFERMAGEM NO CONTEXTO GERAL DO TRABALHO

No mundo do trabalho contemporâneo, as pessoas em sua grande maioria, ainda vêm sendo regidas por modelos gerenciais de produção que, geralmente, se desenvolvem através de ações empreendidas para atender às exigências do modo de produção capitalista, cuja produtividade obtida pelo trabalho possibilita acúmulo de capital ao detentor dos meios de produção e muito pouco ou quase nenhum benefício a quem produz. A essas pessoas é confiada uma missão importante e fundamental: trabalhar cada vez mais e melhor (eficiência) para, com isso, obter maior produtividade (eficácia) para si e para a coletividade. Entretanto, no contexto do modo de produção capitalista, ao ser realizada qualquer atividade, nem sempre sua ocorrência se dá de forma cooperativa, ética, harmoniosa e com qualidade. Deparamo-nos, constantemente, com imensas lutas e desgastes físicos e emocionais, mesmo que, em alguns momentos, estejamos imbuídos da esperança de que tudo será possível realizar e de que será possível vir a ser tudo melhor.

Para que qualquer processo de produção aconteça, foi e continuará sendo exigido das pessoas que, constantemente, busquem e encontrem maneiras de se organizarem e organizarem o trabalho para, assim, alcançarem cada vez maior produtividade, com menores investimentos e custos, por esta ser a lógica capitalista. Neste sentido, as pessoas, sujeitando-se a esta lógica, por meio de vários mecanismos e através do pensar, tentam criar, inovar, organizar, controlar, desenvolver novos métodos, técnicas e tecnologias do fazer para, assim, obter a tão almejada produtividade.

Inicialmente, ao ser pensada, a produtividade apresentava como finalidade explícita de sua incrementação levar benefícios aos trabalhadores, às organizações e, de forma geral, à sociedade como um todo. Portanto, o incremento da produção de bens e serviços fora concebido para beneficiar a todos, coletivamente. Porém, isso não ocorreu e nem vem ocorrendo desse modo, ainda. Podemos constatar que o empenho pelo alcance de maior produtividade tem servido muito mais para espoliar e alienar o trabalhador do produto do seu trabalho e oportunizar o acúmulo de capital aos detentores do poder econômico.<sup>1</sup>

Em relação à área da saúde, algumas profissões foram definindo-se e organizando-se, caracterizando-se como Disciplinas e identificando-se como áreas de especialidades, dentre as quais se destacam a medicina e a odontologia, em que seus paradigmas são formu-

lados a partir de hipóteses básicas a respeito da realidade, determinando o que cada uma delas focaliza e que considera como fatos.<sup>2,3</sup> Com isto, seus profissionais adquiriram a capacidade de desempenhar um papel autônomo fundamental tanto no planejamento como na própria estruturação dos seus processos de trabalho, conseqüentemente, resultando em maneiras características de produzir bens e serviços e de poder melhor usufruir seus resultados.

Quanto às demais profissões e especialmente quanto à enfermagem, preocupamo-nos com a forma pela qual vem ocorrendo a contribuição dos seus profissionais na organização do próprio trabalho e nos processos de produção nas organizações de saúde em que atuam. Em sua grande maioria, especialmente os trabalhadores da Enfermagem, vêm contribuindo para a manutenção e a incrementação da lógica capitalista vigente de aumento da produtividade, muitas vezes em detrimento de prestar cuidados com qualidade. Portanto, desenvolvendo um trabalho à comunidade que, muitas vezes, pode estar comprometendo ética e esteticamente o cuidado prestado, desse modo, usufruindo muito pouco os seus resultados.

Uma das possíveis razões para isto parece ser decorrente da adoção das formas tradicionais e clássicas de organização e gestão do trabalho, ainda empreendidas na maioria das organizações de saúde nas quais esses profissionais trabalham, que não se mostram suficientes nem adequadas para favorecer, incrementar e manter tanto o profissional como a sua profissão em constante ascensão e desenvolvimento. Ao contrário, parece que vem comprometendo a manutenção e sobrevivência da própria organização, ao não ser percebida a existência de inúmeras deficiências na realização do processo produtivo, especialmente no que se refere às questões relativas ao *hardware* (equipamentos e materiais), *humanware* (conhecimento) e *software* (métodos de trabalho). Assim, não adianta pressionar apenas o trabalhador para produzir cada vez mais e melhor, sem a preocupação em garantir uma estruturação e organização do trabalho suficiente e necessária para que seja viável e produtivo o processo.<sup>4</sup>

## ASPECTOS DO PROCESSO GERENCIAL VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL

Não se tem como negar que o modelo tradicional de organização e gerenciamento do trabalho, no sistema capitalista, especialmente desde os primórdios da Revolução Industrial até os dias de hoje, tem se constituído como um marco para a humanidade e

acarretou evoluções do próprio trabalho e da sociedade como um todo. No decorrer do tempo, podemos vislumbrar toda a trajetória de abnegação e sofrimento humanos no trabalho, a que foram e ainda continuam sendo submetidos muitos adultos e crianças trabalhadoras, ao longo da história. O conhecimento desta trajetória histórica nos oportuniza melhor compreender como o trabalhador vem participando no mundo do trabalho que, em grande parte, se mantém ainda estruturado de forma reducionista, positivista, mecanicista, enfim, cartesiana.

Um modo de realizar o trabalho em que a participação do trabalhador tem se centrado, fundamentalmente, na realização do trabalho, conforme as exigências e necessidades do capital, e no qual o trabalhador vem sendo considerado, apenas, como um ser-homem-músculos e não como um ser-homem-cérebro, em que o fazer mostra-se mais importante do que o pensar e ser e que o ter é considerado como relevante e fundamental somente aos mais preparados e abastados. Para estes, parece ser percebido como natural o direito a ter privilégios, possibilidades de ganhos materiais e prestígio ou, até mesmo, a liberdade de direcionarem e construir os próprios processos produtivos e de viverem melhor.

Atualmente, o ambiente empresarial vem sofrendo profundas mudanças, tomando dimensões globais que vem exigindo que sejam modificados os processos, as estruturas e as culturas organizacionais. Face à complexidade deste desafio e à velocidade com que estas mudanças vêm ocorrendo, novas formas de consciência crítica são requeridas dos trabalhadores. Vemos que, na área da saúde, por exemplo, o gerenciamento hospitalar mostra-se não raro inadequado, embora existam suficientes experiências e tecnologias de gestão para reverter este quadro. No entanto, maneiras de reverter esta situação só acontecem mudando a cultura organizacional.<sup>5</sup>

A cultura de uma organização apresenta-se como um “complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores, transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade”. Por sua vez, a cultura de qualquer organização não é estática nem imutável, mas algo que “sofre interferências de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas”.<sup>6:114</sup> Daí a importância de ser a cultura organizacional conhecida, valorizada e a necessidade em ser considerada e trabalhada nos ambientes, quando o que se deseja é favorecer a reestruturação do trabalho e mudanças necessárias à evolução dos processos e das próprias disciplinas.

Neste sentido, entende-se que a cultura organizacional existe como uma força impulsionadora invisível nas organizações, que age sobre todas as estruturas e seus componentes. A enfermagem é um dos elementos permeados tanto positiva como negativamente por ela, apesar de criar o seu jeito de ser, sua cultura própria. Assim, mostra-se necessário continuar na busca crescente não só de melhores resultados, mas de propostas tecnológicas mais atuais de gestão e organização do trabalho da enfermagem, com vistas a poder usufruí-las para produzir mais e oportunizar aos trabalhadores um viver mais satisfatório, através de uma nova cultura, com vistas à consolidação da disciplina enfermagem.

Necessária, ainda, é que a mudança da cultura organizacional seja acompanhada de reorientação das diretrizes da formação profissional, criando outra cultura, porque o que parece é que, como vem ocorrendo a formação atual dos trabalhadores da enfermagem, ela oportuniza a manutenção constante da produção e reprodução do modelo assistencial vigente, dando respaldo aos interesses do poder hegemônico, através dos próprios trabalhadores. Atrevemo-nos a dizer que o problema é cultural-estrutural e gerencial, necessitando sofrer mudanças, desde a maneira de realizar o ensino, pois alteraria o modo de realizar a prática - o cotidiano - trazendo benefícios aos trabalhadores, aos clientes e à organização. No contexto atual, mudar significa lutar contra elementos da cultura profissional e organizacional que emperram os avanços e as conquistas sociais.

Portanto, urge mudar a visão empresarial tanto de quem planeja como de quem executa, assim como é necessário apresentar novas estruturas gerenciais e novas maneiras de organizar o trabalho e desenvolver nova cultura na realização dos processos - o operacional, principalmente, quando se tem em vista possibilitar o respaldo realmente efetivo ao prestador de serviço, no caso, a equipe multidisciplinar.

Quanto ao “gerente de enfermagem, mesmo adequando-se aos princípios da globalização plena da economia, não pode deixar-se levar pelo formalismo excessivo, pela rigidez das definições e pelo absolutismo da objetividade que levam à exclusão das pessoas e ao empobrecimento”.<sup>7:105</sup> Entende-se que condições precisam ser geridas e promovidas para a equipe multidisciplinar e, em especial, para a enfermagem, pois “o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano não produzem efeitos, se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação

efetiva dos recursos humanos e materiais”.<sup>8:7</sup>

Portanto, a alta gerência é responsável pela visão estratégica na organização, analisando o ambiente, estabelecendo diretrizes, formulando estratégias e exercendo o controle, enfim, aplicando conhecimentos diversos associados, principalmente, a ferramentas de gestão, unindo teoria e prática, em situações específicas e que necessitem soluções de problemas.<sup>9</sup> É quem tem a responsabilidade e o dever de oferecer as condições materiais, técnicas e humanas para a realização do trabalho e de permitir que os trabalhadores que estão na interface desenvolvam seus processos operativos. Entende-se que “gerenciar significa experimentar mudanças com os problemas associados e repensar que as pessoas são diferentes, apresentam problemas e soluções diferentes e necessitam de ambiente favorável para se tornarem cooperativas, manifestarem confiança e respeito na relação interpessoal”.<sup>7:104</sup>

A dificuldade em obter qualidade em saúde e especificamente na disciplina Enfermagem advém de muitos fatores, dentre eles, destaca-se a ocorrência da baixa “qualidade do cuidado pela dimensão estrutural, pelo clima institucional para o trabalho, pela infraestrutura material, pelos recursos humanos, pelo processo de cuidar, pelos resultados”.<sup>10:569</sup> Direcionando a visão mais estrategicamente e com maior amplitude, observa-se que, nos dias de hoje, para gerenciar uma organização, mesmo a hospitalar, precisa-se torná-la competitiva, pois há a necessidade de manter a sua sobrevivência; ter preparo para atender as necessidades mais específicas do consumidor; preservar a harmonia entre os trabalhadores e a organização; estruturar os processos e serviços adequadamente, projetando e planejando com visão de futuro.

Para que este objetivo de tornar a organização competitiva seja alcançado, é necessário que ocorra uma mudança no nível organizacional, que se traduza em um novo tipo de estrutura que gere diferentes padrões de relações. Desse modo, o modelo de indivíduo competente e produtivo, mas isolado em seu setor, estrategicamente, deverá abrir espaço para a atuação da equipe multidisciplinar. Para tanto, os níveis hierárquicos precisam ser reduzidos verticalmente e unidades de coordenação necessitam ser criadas horizontalmente; deve ocorrer o reagrupamento de cargos, funções e pessoas, valorizando-se cada vez mais o trabalho coletivo, resultante de um repertório diversificado de conhecimentos e habilidades, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Produzir na área da saúde não equivale ao modo industrial de produzir. De maneira geral, o trabalho em saúde é um serviço que “não se concretiza em coisas materiais como seu produto, mas em mudanças que resultam em bem-estar e saúde, os quais, embora concretos e evidentes ao olhar do observador, são experimentados pela própria pessoa que vai em busca desta assistência e cuidado”.<sup>3:33</sup> Também, mostra-se diferente na saúde, porque o custo dos serviços, ao contrário, geralmente, não diminui, mas pode até se elevar desproporcionalmente aos benefícios que o uso da tecnologia possa engendrar. Portanto, há necessidade de considerar-se outros elementos na composição de uma nova cultura na disciplina Enfermagem. Desse modo, conhecimentos mais atualizados são imprescindíveis e devem ser buscados, compreendidos, usados e incorporados, dentre eles, especialmente, os relativos à qualidade, criatividade/ inovação, sistemas, redes e outros.

Neste sentido, é oportuno refletir mais sobre os diferentes trabalhos na área da saúde e na Enfermagem, por possuírem especificidades que devem ser consideradas, pois, quanto aos serviços de saúde, não está clara qual é a matéria prima do sistema assistencial de produção: é a doença, o doente ou a doença do doente, ou o ambiente/sistema em que está inserido? Portanto, as dúvidas são grandes e, para administrar, é necessário conhecer o *input* (o que existe efetivamente: informações, pessoas, capital, dentre outros) e o *throughout* (a meta a alcançar e como realizar) para poder programar o *output* (meta planejada e alcançada).<sup>11</sup>

Nesta perspectiva de gestão, gerenciar é dar possibilidade a todos de participar, no encontro de problemas e soluções, interligando-se. Ninguém é mais preponderante ou importante. Neste mundo coletivo, cada indivíduo possui conhecimentos próprios, formas próprias de pensar e agir e que precisam interagir com os outros membros da equipe de trabalho, em busca do desenvolvimento de produtos e serviços de melhor qualidade. Assim, entende-se que é essencial, na manutenção de qualquer sistema, a ascensão de todas as partes que o compõem, caso contrário, é possível que ocorra a estagnação e o futuro comprometimento da sua existência.<sup>12</sup> Talvez, esta seja uma máxima a ser incorporada à disciplina Enfermagem, pois acredita-se que este novo pensamento pode agir sobre a cultura existente, transformando o todo e deixando definitivamente a visão única das partes, passando para outra – a concepção do todo.

Portanto, a gerência tradicional não favorece o

afloramento das infinitas possibilidades de construção coletiva. Entretanto, usando-se o novo conhecimento gerencial, levando em consideração a qualidade, sistemas, redes, dentre outros, promover-se-á a ascensão de todas as partes e, ao mesmo tempo, a ampla interconexão favorecerá o surgimento de um novo emergente sistêmico, ou seja, com a estrutura existente, poder compor uma nova forma de ser e existir. Contudo, se as idéias forem “sufocadas”, não serão possíveis novas soluções e novos entendimentos; serão variáveis perdidas, que não deixarão aflorar soluções mais satisfatórias aos processos que compõem o próprio sistema.<sup>13</sup> Neste sentido, é necessário seguir o que norteia a ciência, quando esta nos diz que devemos usar mais o cérebro, passar do homem-máquina para o homem-cérebro.<sup>14</sup> Desta forma, o importante é construir, através de idéias alicerçadas em conhecimentos, romper com a cultura gerencial tradicional-mecânica, mudando para outro paradigma mais orgânico/sistêmico<sup>12</sup> e interconectado, em rede.<sup>13</sup>

As modernas teorias de gerenciamento preconizam produzir, de acordo com as necessidades dos clientes internos e externos e, ainda, favorecer a sobrevivência da organização. Portanto, hoje, a qualidade é necessária em todos os processos e sistemas. A regra é satisfazer as pessoas, ética e esteticamente, sejam clientes ou trabalhadores. Neste entendimento, a qualidade passou a ser fundamental em todos os processos e sistemas, pois “qualidade é a adequação ao uso”.<sup>15:16</sup> Ainda, a qualidade possui algumas dimensões a serem avaliadas (condições de entrega do produto/serviço; nível de satisfação e de segurança tanto do trabalhador quanto do cliente, dentre outros).<sup>4</sup> Como a enfermagem desenvolve seu trabalho/prestação de serviço? Possui, com o cliente, uma relação bem definida de qualidade/ética/estética? E, ainda, esta qualidade é aprendida e repassada evolutivamente na profissão e organizações?

## CONTEXTO DO TRABALHO NA ENFERMAGEM COMO DISCIPLINA

Na disciplina Enfermagem, desde sua origem, a estruturação produtiva ainda vem ocorrendo por hierarquização e arraigada, culturalmente, ao modelo religioso-militar, mantendo seus profissionais obedientes à gestão operacional dos processos, não favorecendo a ocorrência nem mesmo da especialização técnica. Entretanto, apenas a especialização técnica não é suficiente para dar conta da complexidade organizacional, num mundo de constante necessidade

de mudanças aceleradas como o atual. Este fato pode estar comprometendo muito o desenvolvimento da Enfermagem como uma disciplina e de seus profissionais, nos aspectos organizacionais, operativos, produtivos e de marketing, dentre outros.

Neste sentido, preocupamo-nos e entendemos que, hoje, para a obtenção de maior produtividade e para viver melhor a Enfermagem, é necessário que os seus trabalhadores e também as organizações nas quais estes trabalhadores atuam criem, vislumbrem, estructurem-se em um outro paradigma. Um paradigma que seja permeado por novas idéias, mais coletivas, abertas, próximas, interligadas, de qualidade e em que todos sejam possuidores de igual importância e responsabilidade, ao realizar o processo produtivo, na obtenção do serviço/produto final. Portanto, um paradigma no qual seja abandonada definitivamente a simples visão de causa-efeito ou linearidade, passando para o entrelaçamento, interdependência e interconexão, nos e dos processos e sistemas.<sup>13</sup>

Acreditamos que este pensamento sirva como um possível alerta para o futuro da disciplina Enfermagem, porque entendemos que gerenciar/produzir, utilizando as novas tecnologias de gestão, seja melhor, por possibilitar benefícios a todos que compõem o sistema: as pessoas/profissionais que desenvolvem o processo produtivo, repercutindo na sua qualidade profissional e de vida; na sobrevivência da organização e, ainda, beneficiando a coletividade, na qual e para a qual esse processo é realizado, que usufruirá resultados positivos, confluindo para um novo emergente sistêmico que é outra cultura, outro jeito de ser, outra forma de produzir e viver.

A manutenção do modelo de gerência tradicional como o principal norteador da organização do trabalho e da atividade produtiva da equipe de enfermagem apresenta-se como um inibidor da produção e da evolução da disciplina Enfermagem. Isso porque, a massa de trabalhadores da enfermagem, sendo regida, ainda, por este modelo gerencial em seu pensar/fazer, fica submetida, em sua grande maioria, ao modelo capitalista de produção vigente. Assim, produz e reproduz, no cotidiano profissional e dos aparelhos formadores, esta forma de atuação, em que “o pensar parece ser mais ‘tecnológico’ e voltado para as passagens dos atos. O alvo é o ‘fazer’, a partir de idéias sobre o real, no que pode ser utilizado e dinamizado. As soluções são encontradas ali e empregadas de diferentes formas sem a preocupação com o novo ou com o difícil e sim com as facilidades, a rapidez, a resolutibilidade do trabalho daquele momento sem

acarretar prejuízos, transtornos ou males maiores”.<sup>5,66</sup>

Desta maneira, ao longo dos anos, os profissionais da Enfermagem em geral não têm se mostrado capazes ou suficientemente esclarecidos e instrumentalizados para apresentarem uma proposta efetiva, criativa, inovadora, que possibilite alguma transformação do seu cotidiano e que favoreça seus modos de produzir e viver. Percebemos que tanto os trabalhadores da Enfermagem como de outras profissões tentam modernizar-se, passar de um modelo de gerência tradicional para outro mais atual, muito embora, muitas vezes, com o agravante de não entenderem o que seja realmente este atual.

Pode-se perceber que os profissionais da Enfermagem têm dificuldades em reconhecer quais realmente são suas funções em cada ambiente. Em outras palavras, ainda não conseguiram descobrir o nicho da Enfermagem como disciplina. No mundo moderno, levando em consideração os níveis de competição/ produtividade, é necessário que o enfermeiro como trabalhador do conhecimento encontre/delimita um foco no processo produtivo, ou seja, o seu nicho de atuação profissional, em que apenas seja suficiente indicar a tarefa, para que ele próprio determine como, quando, o que, para quem, onde e por que fará.<sup>2</sup> Uma vez conhecidos nicho e tarefa, na seqüência, deve-se estabelecer a meta e definir e implementar a metodologia específica para a obtenção do melhor resultado ao profissional/profissão e também para o cliente e organização.

Neste sentido, talvez falte aos trabalhadores da Enfermagem, ainda hoje, em seu cotidiano, buscar ou dar-se conta da necessidade de definir metas, para poder escolher como obter maneiras mais claras e rápidas de desenvolver os processos produtivos e de viver. O delineamento de metas promove ganhos mais rápidos aos seus idealizadores, por definir o que é procurado, o que deve ser obtido no final do processo. Desta forma, este poderá ser alcançado, avaliado e, se necessário, implementado em um contexto micro ou macrocomplexo. Este pensamento parece ainda não estar presente nem suficientemente difundido ou valorizado na disciplina Enfermagem.

Geralmente, o processo produtivo da Enfermagem, na grande maioria dos casos, é desenvolvido apenas pelo *feeling* ou por experiência e não cientificamente, o que talvez possa ser atribuído, à insuficiência de conhecimento administrativo/gerencial dos profissionais que atuam nos processos em posições de chefia e mando. Quanto à realização do processo pro-

duativo de qualidade, talvez, ainda falte à Enfermagem dar importância à existência ou ao desenvolvimento de metodologias que permitam que os processos sejam melhor conhecidos, compreendidos, implementados, desenvolvidos, revisados, operacionalizados, modelados e implantados. Enfim, o desenvolvimento de métodos que permitam construir um padrão, que poderá/deverá ser avaliado, realimentado e remodelado, permitindo a evolução constante – nova cultura/novo emergente.

Atemo-nos muito a esta questão do nicho/tarefa - meta/metodologia, tendo verificado em vários trabalhos que a Enfermagem atua dentro das organizações de forma gerencialmente precária e, conseqüentemente, pouco adequada, resolvendo somente “problemas momentâneos/urgentes”, sem aprofundamento científico, não utilizando um modelo estratégico pertinente ao processo. Consegue, através de muito esforço físico, intelectual e emocional, minimizar os efeitos da desorganização existente. Entretanto, com isto, apenas não deixa aflorar o caos existente e, ao assim proceder, o faz em detrimento de sua atividade primordial que é a assistência – o cuidar.<sup>5,11,16-17</sup> Neste sentido, talvez, esta falta de objetividade em definir/entender claramente seu nicho em cada um dos ambientes possíveis do seu exercício profissional, sua tarefa em cada processo, a meta e a metodologia a ser implementada/aplicada, seja uma das possíveis causas para o comprometimento da qualidade do trabalho prestado pelos profissionais da Enfermagem.

Isto interfere na atividade produtiva e, desta forma, podem não estar prestando uma assistência de qualidade, por não estarem produzindo um serviço potencialmente de qualidade para o cliente. O distanciamento de suas ações básicas leva o trabalhador a realizar “coisas que o afastam do cliente e nada adicionam à sua produtividade”.<sup>2:119</sup> Neste contexto vivenciado pelos trabalhadores da Enfermagem em seu trabalho, preocupamo-nos, como docentes formadores de futuros profissionais e responsáveis pela busca de soluções aos problemas, para a transformação de realidades adversas em condições mais adequadas.

Neste sentido, percebemos que a academia pode representar um importante papel na transformação desta realidade, promovendo estudos quanto ao trabalho da Enfermagem e ao conhecimento aprofundado dos seus processos para, então, desenvolver uma nova estratégia de ensinar, considerando a necessidade crescente na profissão de como “aprender a aprender” e de como promover o conhecimen-

to para modificar a cultura existente na profissão. Portanto, a academia precisa promover mudanças na formação dos futuros profissionais, preparando-os melhor quanto aos referenciais específicos da profissão, bem como aproximar/associar os mais variados temas científicos, na tentativa de prepará-los para o enfrentamento do mercado de trabalho e de como poderão conduzir-se no seu futuro pessoal, profissional e da disciplina Enfermagem. Assim, reestruturando as diferentes relações, pode-se, estrategicamente, instrumentalizar os futuros trabalhadores da Enfermagem na construção de uma nova forma de ser – uma nova cultura, influenciada pela inter-relação harmônica entre o pensar, ser, fazer e ter.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É urgente e necessário que, na Enfermagem, propiciem-se aos trabalhadores possibilidades para criar/desenvolver/usar novas ferramentas e tecnologias de gestão, na mesma proporção e velocidade de outras profissões do meio científico. A finalidade é de que o trabalhador possa, nesta aplicação, usufruir resultados positivos imediatos, porque o mercado de trabalho em que vivemos é ágil e veloz para gerar/adquirir/exigir conhecimento. Assim, há uma premente necessidade dos profissionais de apropriarem-se destes conhecimentos e usá-los, com vistas ao desenvolvimento da disciplina Enfermagem.

Hoje, o mundo é globalizado, envolve profundamente o trabalhador, o qual necessita possuir a cultura de ser rápido, ter conhecimento, espírito de equipe, saber relacionar-se, estar disposto a aprender sempre, ter *feeling*, encontrar formas criativas e inovadoras de produzir e viver, ter qualidade de vida pessoal e profissional, ser ético/estético, entre tantos outros aspectos ou valores - outro emergente sistêmico. Neste contexto, entendemos que, de forma geral, os trabalhadores necessitam se preocupar em melhorar a estrutura da produção do trabalho, na tentativa de poder apresentar formas de ser e agir mais adequadas aos processos e à profissão.

Acreditamos que, mesmo que o trabalhador tenha todo o conhecimento das necessidades da situação e do momento, isto não seja o bastante para que obtenha sucesso pessoal/profissional, agregue valor à profissão e, ainda, mantenha a produção de bens e serviços de qualidade sem esquecer, obviamente, da sobrevivência da organização. Formulações absolutamente adequadas não existem, porque as variáveis são

infinitas e inconstantes, podem interferir e levar a questionamentos, acerca das várias soluções possíveis, o que demandará novo esforço de estabilização no sistema. Contudo, o importante é que é dado ao ser humano o poder de exercer autonomia e de construir infinitamente o novo.

Hoje, no mundo moderno, para muitos profissionais, trabalhadores do conhecimento, entre os quais o enfermeiro, realizarem-se como cidadãos, fundamentalmente, também, é poder prestar a sua contribuição social, portanto, podendo representar a diferença entre encontrar a felicidade ou não, pois é característico do ser humano a necessidade de, em meio à adversidade, ser solidário. Pensamos que esta seja uma característica intangível, mas fortemente presente na disciplina Enfermagem, o que é positivo para a compreensão de que somente criaremos adequados ambientes e formas de convivência harmoniosas, produtos ou serviços de qualidade, quando entendermos que o importante é a existência e a ocorrência de relações intersubjetivas na manutenção do todo e não simplesmente pela composição de partes.

Para alcançar benefícios, de forma global, nos processos da Enfermagem, é necessário que as pessoas/profissionais – já que somente a elas/eles é dado este predicado – preocupem-se com questões como: a formação e o conhecimento amplo e específico da profissão na academia; a definição de metas e desenvolvimento e aplicação de novas metodologias adequadas à organização e gestão do trabalho; a obtenção de produtividade, mas de qualidade e esta ter como fim o bem comum; a criatividade, criação e inovação nos processos e sistemas; a constituição de redes de trabalho, a partir do conhecimento tecnológico; o aprender a relacionar-se pessoal e profissionalmente nos distintos ambientes; o desenvolvimento da qualidade pessoal (eficiência) e da qualidade profissional (eficácia).

Ao verificarmos os fatos, vive-se um momento dinâmico em todas as frentes e, a cada instante, é premente encontrar, continuamente, novas estruturas e novas formas no existir para produzir e viver melhor. Talvez, essa seja uma máxima a ser perseguida/pleiteada pelo profissional e pela disciplina Enfermagem. Apropriar-se e utilizar conhecimentos acerca das diferentes formas de gerenciar o processo de produção no trabalho apresenta-se, no nosso entendimento, como uma importante estratégia capaz de propiciar mudanças da cultura profissional e o desenvolvimento da Enfermagem como disciplina.

**REFERÊNCIAS**

- 1 Drucker FP. Administração em tempos turbulentos. São Paulo (SP): Nova Fronteira; 1980.
- 2 Drucker FP. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo (SP): Pioneira; 1999.
- 3 Leopardi MT, Gelbecke LF, Ramos FRS. Cuidados: objeto de trabalho ou objeto epistemológico da enfermagem? Texto Contexto Enferm. 2001 Jan-Abr; 10 (1): 32-9.
- 4 Campos VF. Controle da qualidade total (no estilo japonês). 2a. ed. Rio de Janeiro (RJ): Bloch; 1992.
- 5 Erdmann AL. Sistemas de cuidados de enfermagem. Pelotas (RS): UFPel/Ed. Universitária; 1996.
- 6 Baccarro A. Introdução geral à administração: administração ontem e hoje. 2a. ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 1986.
- 7 Leitão GCM. Reflexões sobre gerenciamento. Texto Contexto Enferm. 2001 Jan-Abr; 10 (1): 104-15.
- 8 Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 5a. ed. São Paulo (SP): Makron Books; 1997.
- 9 Certo SC, Peter JP. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo (SP): Makron Books; 1990.
- 10 Madalosso MARM, Patrício ZM. Refletindo sobre a qualidade do cuidado de enfermagem: uma proposta assistencial transformadora. Texto Contexto Enferm. 2000 Mai-Ago; 9 (2 pt.2): 562-76.
- 11 Svaldi JSD. Método, ferramentas e técnicas da gestão da qualidade total: aplicação na organização do trabalho em um serviço de pronto atendimento [dissertação]. Florianópolis (SC): UFSC/Programa de Pós-Graduação em Enfermagem; 2000.
- 12 Senge P. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1999.
- 13 Capra F. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo (SP): Ed. Cultrix; 1996.
- 14 Chiaventato I. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo (SP): Atlas; 1998.
- 15 Juran JM. Juran na liderança pela qualidade. 3a. ed. São Paulo(SP): Pioneira; 1995.
- 16 Ferraz CA. A transfiguração da administração em enfermagem: da gerência científica à gerência sensível [tese]. Ribeirão Preto (SP): USP/Escola de Enfermagem; 1995.
- 17 Lunardi Filho WD. O mito da subalternidade do trabalho da enfermagem à medicina. 2a. ed. Pelotas (RS): UFPel/Ed. Autor; 2004.