

ENFERMEIRO-GESTOR: ENSAIO SOBRE CONTRIBUIÇÕES DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO PARA O SERVIÇO DE ENFERMAGEM

Fernanda Parreira dos Santos, Antonio Rodrigues de Andrade
fernandaparreira.terapias@gmail.com
UNIRIO

Antonio Rodrigues de Andrade
antonio.andrade@unirio.br
UNIRIO

Resumo: Este ensaio tem como objetivo oferecer novas perspectivas de gerenciamento ao serviço de Enfermagem articulando a Ciência da Administração com a Gestão em Saúde. Além da introdução do trabalho com a trajetória histórica da gerência em Enfermagem, aborda a gerência de enfermagem na prática, revelando a situação em que a formação profissional acontece e o trabalho executado, apresenta ainda a gestão de processos, contemplando o desenvolvimento das teorias administrativas, com vista aos pontos marcantes para a gestão por processos, seus conceitos e principais referências da abordagem, inclusive as competências de um gestor nessa abordagem para um bom êxito nas implementações nas Organizações. O trabalho aborda a interdisciplinaridade, cita também algumas atividades do Enfermeiro gestor relatadas em artigos, buscando trazer respostas à problematização do estudo e espera contribuir com a área acadêmica e com as organizações de saúde quanto a necessidade de qualificação para os profissionais na gestão de serviços de enfermagem.

Palavras Chave: Competencias - Gestao da Saude - Enfermagem - -

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento gerencial do enfermeiro institucionalizou-se com a criação da primeira escola de Enfermagem, no Hospital St. Tomás, em 09 de julho de 1860, na Inglaterra, sob orientação de Florence Nightingale. O modelo de ensino implantado passa a ser difundido para outras partes do mundo, até influenciar a estrutura sanitária brasileira e ocorrer, em 1890, a criação da primeira escola de Enfermagem do Brasil: a Escola Profissional de Enfermeiros e Enfermeiras que, atualmente, é chamada de Escola de Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP) (NASCIMENTO, 2013; FORMIGA & GERMANO, 2005; SILVA & PORTO, 2008).

Tomando por base o primeiro currículo de disciplinas da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, já havia noções de administração, passando a formação do enfermeiro a ser fundamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, cujos Projetos Políticos Pedagógicos da enfermagem são baseados em diretrizes curriculares que proporcionam mudanças no processo de formação do enfermeiro, de modo que a ênfase deixa de estar centrada no modelo biomédico, caracterizado pelo estudo da doença, aprendizagem e reprodução de técnicas e tarefas, e passa a estar centrada em um modelo holístico, humanizado e contextualizado, formando profissionais críticos, criativos e éticos para atuar na prática profissional (NASCIMENTO, 2013).

A Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação de Enfermagem determina que o profissional deve estar apto a fazer o gerenciamento tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que deve estar apto a ser gestor, empregador ou líderes na equipe de saúde (BRASIL, 2001).

A Lei nº 2.604/55 foi a primeira lei a regulamentar efetivamente o exercício profissional da Enfermagem e, no artigo 3º, determina as atribuições dos enfermeiros, dentre elas, a direção dos serviços de enfermagem nos estabelecimentos hospitalares, de saúde pública ou privada. Porém, somente em 1986, com a Lei do Exercício Profissional nº 7.498, faz-se desdobramentos das atividades específicas, detalhando e explicitando as ações para cada uma das categorias de enfermagem (OGUISSO, 2001).

Ficou determinado então que, o enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, no entanto, dentre as atividades privativas do enfermeiro, as atividades gerenciais são: a direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem; a organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços; o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem; a consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de enfermagem (BRASIL, 1986).

Além disso, na mesma lei ficou acordado, dentre as atividades do enfermeiro como integrante da equipe de saúde, as atividades gerenciais: a participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde; a participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde; a prevenção e controle sistemático de danos que possam ser causados à clientela durante a assistência de enfermagem (BRASIL, 1986).

Este ensaio tem como objetivo oferecer novas perspectivas de gerenciamento ao serviço de Enfermagem, abordando a Gestão por Processos e articulando a Ciência da Administração com a Gestão em Saúde. O estudo se justifica, pois as Organizações de Saúde, principalmente as públicas, necessitam ser repensadas em questão de processo de trabalhos e fluxo de trabalho para qualidade da saúde, desde a satisfação da clientela com redução de tempo nos processos, até redução de gastos com diminuição do desperdício de materiais, entre

outras coisas. A contribuição para área de Administração em Enfermagem é enriquecedora, para mudar paradigmas, inclusive.

2. GERÊNCIA DE ENFERMAGEM NA PRÁTICA

Estudos revelam que na formação do enfermeiro, a associação entre teoria e prática não ocorre quando nos reportamos à área de gerenciamento; o que se observa são conteúdos teóricos, lançados em salas de aula, seguidos por momentos de "observação de campo", entrevistas com profissionais e preenchimentos de relatórios (JORGE et al., 2007).

Os próprios estudantes, durante a graduação em Enfermagem, predominantemente não demonstram grande motivação para aprender a gerenciar. O que desperta o interesse nos campos de prática ainda continua sendo a técnica, o manuseio de equipamentos sofisticados (tecnologia pesada), os processos patológicos, o tratamento da doença, ratificando o predomínio do modelo biomédico (JORGE et al., 2007).

O gerenciamento dos serviços de Enfermagem encontrado na prática, seja hospitalar ou ambulatorial, encontra-se ainda distante do esperado. O que se observa é a reprodução dos modelos tradicionais, em que as estruturas hierárquicas de controle, submissão, obediência às normas e padrões são reproduzidas (JORGE et al., 2007).

Ao longo do gerenciamento em enfermagem ocorreu a divisão do trabalho entre os enfermeiros: um voltado mais para a gestão da unidade e outro para a assistência da clientela. Hoje, observa-se essa divisão entre os enfermeiros diaristas, que cuidam da gestão da unidade (cuidado indireto), e o enfermeiro plantonista, que é o responsável pelo cuidado à clientela (cuidado direto), estabelecendo assim uma organização dentro da unidade, mas que devem ser trabalhados em conjunto e com cooperação para que haja uma harmonia dentro do ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2013).

Segundo Nascimento (2013), muitos Enfermeiros ainda têm dúvidas a respeito do trabalho gerencial do Enfermeiro, pois não sabem lidar com a dicotomia existente no cuidar direto e indireto da clientela internada. Apesar da importância da gerência do enfermeiro nos serviços de saúde, observa-se na literatura o fato de que o conhecimento dos enfermeiros é pequeno perto da complexidade do processo de trabalho gerencial (SANCHES et al., 2006). Ainda segundo Jorge et al. (2007), no ato de administrar, o enfermeiro busca o aprimoramento da qualidade da assistência prestada à clientela, mediante novas teorias de Enfermagem e implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) baseada em diagnósticos, de acordo com a Resolução COFEN 358/2009.

Além do ensino que é incipiente, a realidade ocorre dessa forma devido a uma grande quantidade de dificuldades que são encontradas pelo Enfermeiro. Dentre as dificuldades, de acordo com Furukawa & Cunha (2011) e Jorge et al. (2007), foram apresentadas: a falta de precisão de critérios de mobilidade entre carreiras de naturezas diferentes, levando a migração do melhor profissional técnico à carreira gerencial como prêmio e não como uma pessoa vocacionada e/ou com competência à vaga; as circunstâncias históricas e de relação de gênero que não favorece a profissão; a avalanche de atividades que são delegadas ao enfermeiro, predominantemente burocráticas, que o distancia da assistência, do planejamento do cuidado, da supervisão e da orientação da equipe numa perspectiva de acompanhamento e de educação permanente; o trabalho fragmentado do serviço de enfermagem; a ilusão que a Enfermagem possui autonomia profissional, entretanto suas ações estão submetidas ao administrador das instituições de saúde.

Nesse contexto, o trabalho do enfermeiro se limita a “apagar incêndios” e cada vez mais o enfermeiro encontra-se insatisfeito com o seu trabalho, referindo sentimentos de frustração, impotência e insegurança diante da realidade vivenciada. Isso traz como

consequência a falta de reconhecimento do seu trabalho por parte da clientela e da própria equipe de saúde que, embora se beneficie, também faz crítica negativa sobre a postura do enfermeiro. Esse afastamento gera problemas de relacionamento, falta de respeito e desvalorização do trabalho profissional, dificuldade de entrosamento com a equipe de Enfermagem e multiprofissional (JORGE et al., 2007).

O gestor de enfermagem tem assumido importante papel nos serviços de saúde, sobretudo no âmbito hospitalar, visto ser o responsável pela gestão dos serviços de Enfermagem e por tomar medidas que integrem as áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, visando o atendimento de qualidade. As exigências quanto à sua atuação têm incluído, além do gerenciamento em enfermagem, o conhecimento e a interação com todo o ambiente organizacional, permitindo sua maior contribuição no sucesso da instituição (FURUKAWA & CUNHA, 2011).

Porém, uma boa gerência em enfermagem só é possível se as instituições de saúde reverem seus modelos de gestão através de mudanças organizacionais em busca de qualidade nos serviços. Não basta obter conhecimentos, tecnologias de ponta, para se mudarem os processos. É necessária uma mudança mais profunda de valores, de cultura, de processos, para realmente conquistarmos a efetiva transformação de modelos gerenciais e, conseqüentemente, uma assistência à saúde mais humanística, globalizada e de qualidade. Falta à Enfermagem conscientizar-se do seu potencial transformador, considerando que por meio de seu processo de trabalho, pode inovar o cuidado e a divisão social do trabalho (FURUKAWA & CUNHA, 2011; JORGE et al., 2007).

Além da necessidade dos gestores de enfermagem buscar competência para alinhar os objetivos organizacionais às necessidades da clientela, saber o que está acontecendo no ambiente externo para traçar estratégias internas e realizar um trabalho contínuo em equipe, a gestão por processos também tem sido valorizada nas instituições hospitalares, sobretudo a partir da busca pela qualidade, que avalia a organização de maneira sistêmica, onde estruturas e processos se relacionam e interferem em todo o conjunto da organização. Em razão disso, a gestão por processos é outra competência que precisa ser mais desenvolvida pelos gestores de enfermagem (FURUKAWA & CUNHA, 2011).

Acredita-se portanto que a função administrativa é inerente à prática profissional do enfermeiro, pois são muitos os benefícios que essa função, exercida sob orientação de novos padrões e valores, poderá trazer para as organizações de saúde, para os serviços de enfermagem, para a classe profissional e principalmente para a clientela (FÁVERO, 1996).

O êxito no trabalho gerencial dependerá do conhecimento das funções e instrumentos gerenciais pelo enfermeiro e da forma como se utiliza desses recursos no seu processo de trabalho (NASCIMENTO, 2013).

É no contexto do cuidado indireto de enfermagem que esse trabalho é elaborado, mostrando que a administração tem o papel determinante para realização da tarefa organizacional de prestação de serviços e que através dela é realizado o trabalho de combinar pessoas, tecnologias e recursos para atingir os objetivos organizacionais, mediante planejamento, coordenação, direção e controle. Essa tarefa de administrar, também chamada de gerenciar, possibilita a organização de saúde, a mudança nos níveis de atenção e a qualidade de seus serviços. Porém, o gestor, além de ter conhecimentos administrativos e técnicos, precisa ter capacidade de lidar com pessoas, conhecer suas necessidades, valores e motivá-las (JUNQUEIRA, 1990)

O trabalho da enfermagem é desenvolvido por mais de uma categoria profissional, e ocorre através de ações hierarquizadas que são distribuídas conforme graus de complexidade. Pressupõe que se tenha um trabalhador – o enfermeiro – melhor preparado para garantir a

unidade e organização desse trabalho coletivo e que seja capaz também de planejar e desenvolver novos processos, métodos e instrumentos (GRECO, 2014).

A divisão entre gerência do cuidado e da unidade, entretanto, é apenas didática, pois na prática, enquanto enfermeiros desempenham a função gerencial, as gerências da unidade e do cuidado estão associadas, uma vez que o enfermeiro ao gerenciar recursos em geral deve estar voltado para o processo assistencial e não pode perder de vista a qualidade da assistência (GRECO, 2014).

Segundo Carvalho (2002), o grande desafio dos gestores de enfermagem nos dias de hoje é fazer com que a equipe de enfermagem e de saúde desenvolvam suas atividades, tendo como parâmetros, princípios e valores que estejam alinhados com a missão da categoria e da instituição.

Para desempenhar a função gerencial com eficiência e eficácia, o enfermeiro, dentre outros instrumentos, pode utilizar o planejamento gerencial e a Sistematização da Assistência de Enfermagem que são instrumentos que possibilitam que haja uma íntima relação entre o processo de gerenciamento em enfermagem e o processo assistencial individual (GRECO, 2014).

Pode-se definir processo de trabalho como a transformação de um objeto determinado em um produto determinado, por meio da intervenção do ser humano que, para fazê-lo, emprega instrumentos. Ou seja, o trabalho é algo que o ser humano faz intencionalmente e conscientemente, com o objetivo de produzir algum produto ou serviço que tenha valor para o próprio ser humano. Para entender melhor o que é processo de trabalho, é preciso considerar os seus componentes: objeto, agentes, instrumentos, finalidades, métodos e produtos (SANNA, 2007).

Na Enfermagem há mais de um processo de trabalho, que pode ou não ser executado concomitantemente. São eles: o processo de trabalho Assistir, o processo de trabalho Administrar, o processo de trabalho Ensinar, o processo de trabalho Pesquisar e o processo de trabalho Participar Politicamente (SANNA, 2007).

3. GESTÃO POR PROCESSOS

O conteúdo administrativo sofreu influência de pensadores ou filósofos, da Igreja Católica, da organização militar, dos economistas liberais e da Revolução Industrial e continua sofrendo modificações devido ao contexto social, político, econômico e das formas de organização do trabalho (KURCGANT, 1991).

Dessa forma, os métodos e processos do comportamento administrativo têm ênfase na racionalização do trabalho, e, através da Teoria Geral da Administração (TGA), que estuda diversas teorias e escolas conforme as correntes de pensamentos, foi possível estudar a administração a partir da interação e interdependência entre cinco principais variáveis (GRECO, 2010).

Segundo Chiavenato (2000, p. 8), resumindo a evolução do pensamento administrativo: A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), através da Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a ênfase na

tecnologia. Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas cinco variáveis.

Da evolução do pensamento administrativo podemos destacar três perspectivas importantes – o Mecanicismo, o Humanismo e o Toyotismo. O Mecanicismo foi marcado pelos movimentos da Administração Científica, liderado por Frederick Winslow Taylor, e pela Teoria Clássica da Administração, liderado por Henry Ford. Essa perspectiva enrijecia as organizações com divisões hierárquicas pesadas, buscando maior eficiência (LE MOS & ANDRADE, 2013).

Posteriormente, o Humanismo foi marcado pela Escola das Relações Humanas, liderado por Elton Mayo, e pela Abordagem Comportamental, com colaboração da teoria das necessidades humanas básicas de Abraham Maslow e outras teorias. Essa segunda perspectiva é focada nos relacionamentos sociais como fatores importantes para a produtividade do trabalhador. E, finalmente, o Toyotismo, influenciado pela Teoria dos Sistemas, com a perspectiva de funcionamento como sistema aberto, composta por partes interdependentes entre si (LE MOS & ANDRADE, 2013).

O Toyotismo é um modelo japonês de produção industrial que visa o princípio da acumulação flexível, evitando principalmente os desperdícios ao longo do processo e tem foco na qualidade. Dando continuidade a esse pensamento sistêmico, as organizações foram vistas como dinâmicas e possuidoras de componentes interligados por processos, contribuindo para o entendimento de processo de negócios e deixando de serem orientadas por tarefas (LE MOS & ANDRADE, 2013).

Assim, de acordo com Davenport (1994), processo é a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs (entradas) e outputs (saídas) claramente identificados. No caso específico dos processos de negócios, trata-se de processos multifuncionais, por aperfeiçoarem as várias funções envolvidas e dependerem do bom funcionamento de todas essas, que possuem objetivos relacionados à missão da organização, estando sempre associados de maneira clara a uma estratégia, e são considerados processos críticos por impactarem profundamente no ambiente organizacional em caso de falhas (Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP], 2006).

Com o movimento da Qualidade Total, na década de 80, que surgiu no Japão com as ideias de Deming e Juran, o consumidor torna-se papel principal na linha de produção. Deming contribuiu com os seus 14 passos e com o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), que são princípios que estimularam a organização norte-americana a incrementar melhoria na produção (CAPINETTE, 2010).

Já na década de 90, foi pensado o redesenho dos processos a partir das necessidades da clientela, com mudança radical nos processos de negócios e não apenas a automação das operações. Essa época foi chamada de Reengenharia e, a Tecnologia da Informação (TI), tem papel fundamental ao apoiar processos da organização e sua interação com os ambientes externos (GONÇALVES, 1995).

Tanto a Reengenharia quanto a Qualidade geram mudanças na cultura da organização. Porém, nenhuma empresa suporta ações constantes de Reengenharia de processos, assim, a Qualidade tem o seu espaço por poder ser realizada continuamente, executando melhor o que já se faz. Enquanto a Reengenharia buscava mudanças drásticas, a Qualidade, através do aprimoramento contínuo, buscava mudanças na organização de forma perene (LE MOS & ANDRADE, 2013).

Mudança organizacional pode ser definida como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, apoiada e supervisionada pela Administração superior, que interfira no comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia da empresa (CURRY, 1992 apud FLORES & COLOSSI, 2008).

Com a Reengenharia, pensava-se que não poderia haver novo modelo de gestão com o tema revisão de processos, mas no século XXI, surgiu a Gestão por Processos como forma organizacional dominante. Nas organizações tradicionais, enquanto determinado processo estava sendo executado em uma área, a responsabilidade era do gestor encarregado da mesma. Já nas organizações orientadas por processos existe a figura do *process owner*, que se responsabiliza pelo processo inteiro, independente das áreas em que passa. O processo como um todo é o que importa para a clientela final, assim, a orientação por processos permite que a organização possua a visão do consumidor (GONÇALVES, 2000b).

Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK, 2013), o papel do *process owner* não se restringe a um simples acompanhamento, mas também contempla a colaboração em projetos de melhorias dos processos, convertendo planos em ação. Além disso, os *process owner* não possuem poder hierárquico sobre os empregados que participam dos processos, a negociação e colaboração são fundamentais para que a gestão por processos funcione. Logo, os *process owner* são responsáveis pelos objetivos finais e os gestores funcionais se preocupam com as especialidades das funções.

Um processo é uma série de atividades (tarefas, eventos e operações) que agrega valor, produzindo um produto, um serviço ou uma informação. É todo o trajeto de “inputs” (entradas) e “outpus” (saídas) até às mãos dos clientes. Os processos são os veículos para que as expectativas dos clientes sejam excedidas e para o alcance dos objetivos organizacionais (ANJARD, 1996).

Cada empresa incorpora um modelo de gestão em função ao desenvolvimento de variáveis internas e externas a ela. Inclusive, ao longo do tempo, o modelo de gestão se ajusta para melhor contribuir com os objetivos da empresa. Devido a isso, o modelo de gestão não é único nem rígido (RODRIGUEZ, 2001 apud ANDRADE, 2016).

A estrutura organizacional possibilita a realização dos fluxos de trabalho através de processos de modo que o bem (produto ou serviço) chegue ao consumidor. Para modificar essa estrutura para que o consumidor consiga notar o resultado final, faz-se necessário entender o trabalho e o modo como este flui dentro da organização. Este entendimento dos processos é de suma importância para a mudança planejada, pois nenhuma equipe de projeto pode mudar aquilo que não entende e conhece e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porque para tal (VILLELA, 2000).

A visualização de processos possibilita um melhor entendimento e uma melhor gestão do mesmo. Neste sentido, o mapeamento de processos é uma ferramenta de auxílio visual para retratar relações de processos de trabalho, ilustrando suas entradas, saídas e atividades. A ferramenta consiste em identificar, documentar, analisar e viabilizar melhorias em processos. Esta ferramenta possibilita a análise sistêmica de organizações (ANJARD, 1996).

4. GESTÃO DE PROCESSOS E UMA NOVA PERSPECTIVA PARA O ENFERMEIRO GESTOR

Este trabalho se insere no campo da Ciência da Administração e aborda a Gestão de Processos aplicada na Gestão em Saúde e, mais especificamente, no Serviço de Enfermagem.

A gestão se torna um grande desafio ao enfermeiro na graduação. A superação dessa realidade pode ser viabilizada com o advento da interdisciplinaridade, uma vez que esta

permite a construção ou reconstrução do conhecimento e colabora para que, ao final da trajetória acadêmica, o enfermeiro esteja apto a pensar e renovar sua realidade de atuação para que o cliente seja assistido integralmente (MONTEZELI & PERES, 2009).

O delineamento e entendimento claro das funções gerenciais utilizadas pelos enfermeiros no desenvolvimento de seu trabalho gerencial o ajudarão a gerenciar com mais segurança e desenvolver melhor o seu trabalho. E isso pode ser feito desde a graduação (NASCIMENTO, 2013).

Estudos relatam que as funções/atividades do Enfermeiro gestor se baseiam no processo administrativo abordado em noções administrativas: planejamento, organização, direção (comando e coordenação) e controle. As atividades gerais realizadas pelo Enfermeiro são: previsão, provisão, manutenção e controle de recursos materiais e humanos. Mais algumas atividades também foram mencionadas: orientação, dimensionamento de pessoal, educação continuada/permanente, supervisão, avaliação do desempenho, aprazamento, realização de escala, realização de "check list", preenchimento de fichas, alta e óbito de pacientes, preenchimento de notificações (NASCIMENTO, 2013; GRECO, 2014; NEUMANN, 2006).

Contudo, mesmo com a busca das funções e atividades do enfermeiro gestor hospitalar em artigos científicos, as atividades citadas permanecem abstratas, pois o gerenciamento em enfermagem possui uma conotação muito ampla, subjetiva e complexa, diferente dos discursos e da prática, fechados, engessados e inspirados em princípios de gerência ultrapassados (BARRETO, 2009).

Além disso, para o gerenciamento se tornar mais abstrato, Nascimento (2013) relata que o Enfermeiro gerente tem um planejamento mental de seu trabalho e, não um planejamento sistematizado. Planeja o dia a dia do trabalho a partir das ocorrências. E Neumann (2006) acrescenta que formas assistemáticas de gerenciar geralmente negligenciam problemas para os quais não são oferecidas soluções adequadas tanto para bem atender os clientes quanto para satisfazer a própria organização e os trabalhadores em suas necessidades. Para isso é necessário buscar um perfil ou estilo gerencial adequado e sistemático.

Algumas ferramentas de gestão existem para serem aplicadas, como por exemplo, o Diagrama de Ishikawa, 5W2H, Ciclo de Deming (PDCA) e indicadores. No entanto, essas ferramentas são abordadas em artigos científicos como utilidades para administração hospitalar, para a Organização como um todo e não para o Enfermeiro gestor de uma unidade do hospital utilizar (FERREIRA & SOUZA, 2000).

A abordagem orientada por processos está se tornando um paradigma de gestão adotado tanto por empresas públicas quanto por empresas privadas nos vários segmentos e portes organizacionais. A gestão por processo é útil para o gestor da unidade, como para o gestor da Organização. Considerando a quantidade de atividades que o enfermeiro gestor tem que desempenhar, considerando também a subjetividade do gerenciamento, a necessidade de uma sistematização gerencial, considerando que as ferramentas mencionadas são pontuais, permitindo que o gestor não tenha visão e controle sistêmico da unidade, surge a gestão por processo como uma nova abordagem na gestão de serviços de enfermagem.

O serviço de enfermagem possui processos e por isso pode ser gerenciada pela abordagem orientada por processos, organizando o fluxo de entrada e de saída do paciente e de documentos, se relacionando melhor com os setores que a unidade possui interação direta e

indireta, se relacionando melhor também com os processos das outras equipes de saúde, aumentando a qualidade na prestação do serviço e na satisfação da clientela, etc.

Lemos & Andrade (2013) apresentaram as competências dos gestores em organizações orientadas por processos. São elas:

CONHECIMENTOS: Conhecimento da estrutura organizacional; do planejamento estratégico da instituição; da missão e dos valores da instituição; das competências dos membros da equipe; e a atualização acerca dos assuntos da área de atuação foram apontados como competências definidas como conhecimentos obrigatórios para o gestor orientado para processos. Já o conhecimento do trabalho e o conhecimento/aplicação da Gestão de Pessoas são desejáveis para a atuação.

HABILIDADES: Trabalho em equipe; visão sistêmica; relacionamento interpessoal; foco em processos; capacidade gerencial; visão estratégica; autocontrole emocional; planejamento; capacidade analítica; confiança nos membros da equipe; e cumprimento dos prazos estabelecidos foram competências definidas como as habilidades obrigatórias. Como desejáveis, foram apontadas: administração de conflitos; comunicação oral; transferência de conhecimentos; organização; orientação para resultados; raciocínio conceitual; e raciocínio lógico.

ATITUDES: As competências definidas como atitudes obrigatórias que o gestor orientado para processo deve possuir foram: responsabilidade; ética; delegação; disciplina; e comprometimento com os interesses da instituição. Já como desejáveis, o resultado da pesquisa apresentou as competências pró-atividade; interação com outras áreas; colaboração; articulação; compatibilidade com o programa estabelecido pela Administração; e autodesenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram abordadas algumas causas sobre o gerenciamento nos serviços de Enfermagem ser abstrato e distante da prática desde a graduação de Enfermagem e apresentada a dicotomia existente na prática profissional entre cuidado direto e indireto.

Mesmo que na institucionalização do ensino de Enfermagem e na regulamentação do exercício de Enfermagem estejam estabelecidos o conhecimento e a atuação do Enfermeiro em gerência, a interdisciplinaridade na atualidade continua incipiente.

Nesse contexto, esse ensaio insere a Gestão por Processos, procurando oferecer novas perspectivas, ao Enfermeiro gestor hospitalar, a que podem ser adotadas na gestão da saúde e, mais especificamente, nos serviços de Enfermagem.

Apresentou o serviço de enfermagem na prática e a abordagem por processos sendo um modelo que se instala como um novo paradigma organizacional. Apesar de ter surgido na década de 90, contudo, considera-se importante e devem ganhar destaque as lideranças que capitarem não só a implantação, como a execução dos processos organizacionais.

Como as diferenças estruturais e gerenciais entre a Organização tradicional e a orientada por processos são representativas, surge uma questão no que tange às Competências Gerenciais necessárias para a condução da abordagem por processos. Por isso, foram acrescentadas ao trabalho as novas competências do gestor orientado por processos a fim de fortalecer a abordagem por processos quando adotado em organizações de maneira geral.

Por fim, a Enfermagem se apoia na produção do conhecimento para buscar respostas aos seus questionamentos. As trocas de saberes e a disseminação de ideias têm levado os enfermeiros (docentes, graduandos, pós-graduandos, assistenciais) ao enriquecimento da

profissão. É necessário repensar a gestão hospitalar no que se refere a desperdícios de tempo, de recursos materiais e financeiros que geram impacto negativo na qualidade.

6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.** Estratégia, execução e diferenciação baseadas na informação: um estudo em organizações Brasileiras e Portuguesas. Rio de Janeiro: Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, 2016.
- ANJARD, R. P.** Process Mapping: one of three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals. *Microelectron Reliab.* v: 36, n:2, p. 223 – 225. 1996.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS.** Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V 3.0. Brasil, 2013.
- BARRETO, V. P. M.** Gerência do cuidado prestado pelo enfermeiro a clientes internados em terapia intensiva. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. 116f.
- BRASIL.** Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2017.
- BRASIL.** Lei no 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício de enfermagem, e dá outras providências. *Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência*, Brasília, junho, 1996. Legislação Federal e Marginalia.
- BRASIL.** Resolução COFEN 358/2009. Dispõe sobre a Sistematização da Assistência de Enfermagem e a implementação do Processo de Enfermagem em ambientes, públicos ou privados, em que ocorre o cuidado profissional de Enfermagem, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.cofen.gov.br/resoluco-cofen-3582009_4384.html>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.
- CARPINETTI, L. C. R.** Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, W. S.** A importância da sistematização no gerenciamento da enfermagem. *Legislação e Normas - Edição Especial, Anais dos Seminário Nacional 20 anos de Fiscalização do COREN-MG.* 2002.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 2000.
- FÁVERO, N.** O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado. 1996. 92 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto (SP). 1996.
- FERREIRA, D. C. D.; SOUZA, S. M. L.** Processo de Enfermagem como ferramenta de gestão de cuidado. Pós-Graduação em Gestão Hospitalar do Grupo Educacional UNINTER, 2000.
- FLORES, L. C. S.; COLOSSI, N.** Mudança organizacional: processo de introdução de um software de gestão em instituição de ensino superior, 2008. Disponível em <<https://rapes.unsl.edu.ar>>. Acesso em 15 de setembro de 2016.
- FORMIGA, J. M. M.; GERMANO, R. M.** Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília, v. 58, n. 2, p. 222-6, 2005.
- FURUKAWA, P. O.; CUNHA, I. C. K. O.** Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, São Paulo, v. 19, n. 1, 9 telas, 2011.
- GONÇALVES, J. E. L.** Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.
- GONÇALVES, J. E. L.** Reengenharia das Empresas: Passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.
- GRECO, R. M.** Evolução do pensamento administrativo e a Enfermagem – as teorias administrativas. Universidade Federal de Luiz de Fora – Faculdade de Enfermagem, Departamento de Enfermagem Básica, Disciplina Administração em Enfermagem I, 2010.
- GRECO, R. M.** O processo do trabalho gerenciar em enfermagem. Universidade Federal de Luiz de Fora – Faculdade de Enfermagem, Departamento de Enfermagem Básica, Disciplina Administração em Enfermagem II, 2014.

- JORGE, S. B. et al.** Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília, v. 60, n. 1, p. 81-6, 2007.
- JUNQUEIRA, L. A. P.** Gerência dos serviços de saúde. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, 1990.
- KURCGANT, P.** As teorias de administração e os serviços de enfermagem. São Paulo: EPU, 1991.
- LEMOS, B. C. S.; ANDRADE, A.** Estudo de competências gerenciais em organizações orientadas por processos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10, 2013, Rio de Janeiro.
- MONTEZELI, J. H.; PERES, A. M.** Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare Enferm.*, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 553-558, 2009.
- NASCIMENTO, S. M.** As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar. Fevereiro, 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- NEUMANN, L. T.** A atuação do Enfermeiro: Gerencial e, ou, assistencial? Monografia do Curso de Enfermagem da Universidade de Santa Cruz do Sul, 2006.
- OGUISSO, T.** História da legislação do exercício da enfermagem no Brasil. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília, v. 53, n. 4, p. 197-207, 2001.
- RODRIGUEZ, M. V. R. y.** Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.
- SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R.** Processo de Trabalho do Gerente de Enfermagem em Unidade Hospitalar – Uma Visão dos Enfermeiros. *Esc. Anna Nery R. Enferm.*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 214-20, 2006.
- SANNA, M. C.** Os processos de trabalho em Enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília, v. 60, n. 2, p. 221-4, 2007.
- SILVA, C.F; PORTO, F.** A matéria de Administração da Escola Profissional de Enfermeiros e Enfermeiras, seção feminina (1921-1926). *Enfermería Global*, Espanha, 2008. Disponível em: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/16041/15441>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS.** Iniciar a gestão por processo: texto para reflexão. Diretoria Geral da Administração, 2006. Disponível em <<http://www.dga.unicamp.br/Arquivos/Pdf/IniGesProTexRef.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2016.
- VILLELA, C. S. S.** Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.