

**Resumo**

Este trabalho aborda uma experiência de ensino na Disciplina de Administração em Enfermagem de uma Universidade Federal, com alunos que estão cursando o oitavo período do curso de graduação em enfermagem. A partir da concepção de que 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, os alunos construíram uma proposta de educação em saúde para ser desenvolvida com adolescentes em uma escola pública, integrando Unidade Básica de Saúde/Escola/Universidade. Através deste trabalho os alunos puderam associar a teoria à prática fazendo um exercício de planejamento, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, avaliação e controle.

**Descritores:** administração; administração em enfermagem; enfermagem

**Abstract**

*This article analyzes a teaching experience in the course of Nursing Administration at a Federal University, with fourth-year students majoring in Nursing. Based on the conception by which unit and care managements are associated, since nurses who manage funds should typically aim at the assistance process and cannot lose sight of the assistance quality, students built a health education proposal to be developed with adolescents at a public school by integrating basic health unit, school, and university. Through this work, students were able to associate theory and practice by carrying out an exercise comprehending planning, decision-making, leadership, teamwork, evaluation, and control.*

**Descriptors:** administration; nursing administration; nursing

**Title:** Teaching nursing administration through health education

**Resumen**

*Este trabajo aborda una experiencia de enseñanza en la Disciplina de Administración en Enfermería de una Universidad Federal, con alumnos que están cursando el octavo periodo del curso de graduación en enfermería. A partir de la concepción de que las gerencias de la unidad y del cuidado están asociadas, una vez que el enfermero al dirigir recursos en general debe estar volcado al proceso asistencial y no puede perder de vista la calidad de la asistencia, los alumnos construirán una propuesta de educación en salud para ser desarrollada con adolescentes en una escuela pública, integrando Unidad Básica de Salud / Escuela / Universidad. A través de este trabajo los alumnos podrán asociar la teoría a la práctica haciendo un ejercicio de planeamiento, toma de decisión, liderazgo, trabajo en equipo, evaluación y control.*

**Descriptores:** administración; administración en enfermería; enfermería

**Título:** Ensenando la administración en enfermería a través de la educación en salud

**1 Introdução**

Este trabalho apresenta uma experiência que vem sendo vivenciada no ensino da Administração em Enfermagem na Universidade Federal de Juiz de Fora.

No curso de graduação em enfermagem da UFJF os conteúdos de administração em enfermagem são ministrados em duas disciplinas, uma no sétimo período, Administração em Enfermagem I com 07 créditos práticos e 05 teóricos e outra no oitavo período, Administração em Enfermagem II com 07 créditos práticos e 03 teóricos, para cerca de 30 alunos por período.

As duas disciplinas são ministradas por 03 docentes efetivos e 02 substitutos, sendo que para o desenvolvimento das aulas práticas os alunos são distribuídos em 05 grupos. A prática da Disciplina Administração em Enfermagem I é toda ela realizada nas unidades de internação do Hospital Universitário da UFJF, já as práticas da Disciplina Administração em Enfermagem II são realizadas em Unidades Básicas de Saúde, Unidade de Atendimento Intermediário e Hospital Especializado.

Enquanto na primeira Disciplina são trabalhadas as teorias administrativas, as funções, o planejamento, a organização, a administração de recursos materiais, o trabalho em equipe, o dimensionamento de pessoal, a motivação e a humanização da assistência como base para a Administração em Enfermagem, na segunda há um aprofundamento de alguns conceitos juntamente com a ampliação dos conhecimentos, onde são abordadas as condições de trabalho em enfermagem, a supervisão, a liderança, e a tomada de decisão como instrumentos para o administrar, a auditoria, e os indicadores de qualidade como recursos para a direção e o controle, o recrutamento, a seleção, definição de cargos, avaliação de

desempenho, processo demissional e a educação continuada como parte da administração de recursos humanos. Sendo que em ambas as disciplinas há uma preocupação na articulação entre teoria e prática.

O pano de fundo dessas disciplinas tem sido a construção e o desenvolvimento do planejamento administrativo, pensado como um instrumento para a assistência de enfermagem.

Entretanto apesar de todos os esforços no sentido de trabalharmos a realidade e possibilitarmos que os discentes vivenciem o processo de ensino aprendido de modo articulado, algumas vezes estes ao final da primeira disciplina consideram o processo de planejamento como uma formalidade burocrática, por não conseguirem muitas vezes colocar em prática o que havia sido planejado.

Assim, para nós docentes da Disciplina Administração em Enfermagem tem sido um desafio transformar o que aparentemente é um exercício acadêmico de sala de aula em uma atividade prática que tenha aderência com a realidade, com o trabalho cotidiano do enfermeiro.

Foi então que surgiu a proposta de trabalho que estaremos apresentando a seguir.

**2 Conceituando a Administração em Enfermagem**

Nossa sociedade vive um processo acelerado de transformação, as mudanças ocorrem no campo da tecnologia, da comunicação, nas áreas geopolítica e geo-econômica. Nesse contexto uma boa gerência é um dos recursos mais cobiçados mundialmente.

Entretanto para se realizar uma boa gerência nos dias de hoje é preciso que se reconheça as transformações nos

\* Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Enfermagem Básica da Universidade Federal de Juiz de Fora, no Conjunto de Disciplinas de Administração em Enfermagem I e II.

planos econômico, político e tecnológico porque vêm passando as organizações de modo geral, o que não é nada fácil e o que faz com que no campo da gerência também estejamos vivendo uma crise profunda, que leva a busca de uma mudança de paradigma.

Assim, ao longo dos tempos, a palavra administração foi sendo substituída por gerência ou gestão e o ato de gerenciar começou a ser discutido mundialmente como um recurso estratégico significando dentre outros sentidos qualquer posição de direção ou chefia que tenha o objetivo de alcançar às metas previstas, através da aglutinação de esforços<sup>(1)</sup>.

Resumindo podemos dizer que Gerenciar: “É um processo por meio do qual um grupo cooperativo de pessoas em uma instituição dirige suas ações e recursos para a consecução de metas e objetivos comuns”.

Em relação a esta crise do paradigma gerencial tradicional, sabemos que este modelo tradicional de gerência é baseado nos ensinamentos de Taylor, Fayol e seus seguidores modernos; onde uma boa organização é a que possui um organograma detalhado; com ênfase na divisão do trabalho; no planejamento das funções; na descrição de cargos, nos manuais de tarefas e procedimentos, o que gera estruturas fixas, permanentes e rígidas.

Entretanto, já se demonstrou que o planejamento e a organização formal influem pouco na produtividade, não que se deva renunciar a este tipo de estruturação, mas sim que esta forma de organização é limitada e por isso é necessário que se vá além dela.

Nos dias de hoje, a flexibilidade da organização e suas condições de adaptabilidade são necessárias frente à mutação contínua da realidade que se está vivendo.

Outro aspecto bastante discutido, diz respeito à distância entre planejamento e ação, uma vez que a realidade é tão rápida, que se alguém primeiro planeja e só bem depois é que vem o processo de implementação corre-se o risco de fracassar. Isto não significa que não se deve planejar, apenas que é necessário aproximar estreitamente planejamento e ação.

Nos dias de hoje gerenciar tem que ir além do direcionar para que se possam alcançar os objetivos, o gerente deve “facilitar às condições para que os recursos humanos da organização respondam individualmente, criativamente, a um meio que requer adaptações permanentes”.

E ao falarmos dos recursos humanos não devemos nos esquecer de que as pessoas em uma empresa são a chave para o crescimento, o desenvolvimento e o sucesso desta, e que nos dias de hoje o gerente tem que ter habilidade para tratar com as pessoas e promover a participação não descuidando das relações interpessoais.

Na Enfermagem uma vez que nosso trabalho é desenvolvido por mais de uma categoria profissional, e ocorre através de ações hierarquizadas que são distribuídas segundo graus de complexidade, pressupõe-se que se tenha um trabalhador – o enfermeiro – melhor preparado que garanta a unidade e organização desse trabalho coletivo e que seja capaz também de planejar e desenvolver novos processos, métodos e instrumentos. Além disso, o mercado profissional espera do enfermeiro uma capacidade para trabalhar com conflitos, enfrentar problemas, negociar, dialogar, argumentar, propor e alcançar mudanças, com estratégias que o aproximem da equipe e do cliente, contribuindo para a qualidade do cuidado, ou seja, espera-se do enfermeiro uma capacidade para gerenciar.

A função gerencial do enfermeiro é um fato e também recebe as influências de determinantes sócios, políticos, culturais e econômicos, ela não pode ser compreendida como um trabalho isolado, ela é um processo que depende de uma ação cooperativa de um grupo de pessoas, além disso, ela não é neutra, podendo assumir a posição de manutenção, reforma ou transformação, mas apesar disso não se pode dar a ela o

papel principal e único dessas transformações<sup>(2)</sup>.

Ela pode ser conceituada como sendo um instrumento capaz de política e tecnicamente, organizar o processo de trabalho com o objetivo de torná-lo mais qualificado e produtivo na oferta de uma assistência de enfermagem universal, igualitária e integral<sup>(3)</sup>.

Além disso, a crise do paradigma gerencial tradicional já chegou até nós – enfermeiros -, estamos evoluindo nas ciências da administração uma vez que já não somos mais apenas fieis seguidores das teorias clássicas, funcionalista, das relações humanas e até contingencial, não nos satisfazemos mais apenas com as ações de vigiar as atividades rotinizadas dos profissionais de nível médio e elementar ou em estar auxiliando outros profissionais<sup>(4)</sup>.

Na enfermagem, nos dias de hoje, falamos em gerência de unidade que consiste na previsão, provisão, manutenção, controle de recursos materiais e humanos para o funcionamento do serviço, e gerência do cuidado que consiste no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe.

E este tem sido o grande dilema da enfermagem, e dos enfermeiros, qual função gerencial devemos estar assumindo?

Assim o gerenciamento do cuidado não vem sendo realizado pelos enfermeiros e muito menos é cobrado pelas organizações, que cobram muito mais do enfermeiro o gerenciamento das unidades de trabalho. Para esta autora ainda estas novas frentes de trabalho que se abrem para o enfermeiro, necessitam ser visualizadas mais como novas possibilidades de intervir na assistência, em seu aspecto mais global, que como disfunção profissional, considerando que a participação nos níveis decisórios mais elevados significa, também maior possibilidade de intervenção<sup>(5)</sup>.

Na prática, entretanto, enquanto enfermeiros desempenhando 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.

Neste sentido, tornar disponíveis os recursos necessários, preparar a equipe para oferecer uma assistência de qualidade, realizar auditorias com a finalidade de alimentar as ações educativas e a revisão dos processos, controlando a qualidade do cuidado oferecido ao cliente, é uma forma bastante atual de gerenciar o cuidado de enfermagem.

É preciso que pensemos novas tendências e possibilidades de gerência em enfermagem e nesse sentido faz a seguinte proposição: substituição de uma posição normativa, para uma postura de experimentação e busca do novo; investir nos recursos humanos, e no trabalho em equipe que tem se mostrado o caminho certo para o aumento da produtividade com qualidade e a satisfação dos trabalhadores; utilização do tempo para desenvolvimento de relações interpessoais ao invés da utilização do tempo com papéis (burocratização); repensar a assistência de enfermagem de forma a desenvolver ações específicas de enfermagem e de controle de risco, que efetivamente respondam às necessidades da população, de modo a que as ações administrativas e pedagógicas do enfermeiro também possam se inovar; caminhar na direção de um modelo de organização do trabalho em que o enfermeiro não esteja no ápice da pirâmide, mas no centro de uma rede de decisões, onde haja participação (palavra chave quando se propõe a uma mudança nos modelos de gestão) efetiva de todos – trabalhadores e usuários - ; buscar a flexibilização através do rompimento com organogramas rígidos e com estruturas verticalizadas onde haja a centralização do poder, colocar a decisão o mais perto possível do local da ação, atribuindo a decisão sobre os meios aos responsáveis pelos fins e desta forma descentralizando a decisão, e também a execução; administrar políticas, através de enfoque estratégico, visão global, perspectivas em longo

prazo, construção de consenso, convencimento, compromisso, ética e transparência.

Temos consciência de que estas propostas de mudanças não são simples, tão pouco fáceis de serem conseguidas, e não temos a ingenuidade de acreditar que basta listá-las e discuti-las em sala com nossos alunos para que se tornem uma realidade, mas acreditamos que são horizontes, profissões de fé e como tal, é preciso que tenhamos a coragem de lutar por elas.

Temos a nosso favor toda a proposta de mudança do modelo assistencial porque vêm passando o nosso País sendo que a este respeito Silva et al (1993) afirmam que “o novo modelo assistencial, que vem sendo implementado, demanda um profissional crítico, que além da competência técnica também dê conta da dimensão política do trabalho no setor saúde, e que além das questões biológicas e individuais, busque compreender e assistir aos homens, mulheres e crianças em suas dimensões sociais, econômicas, culturais, familiares, afetivas, verdadeiramente humanas, com intuito de desenvolver um serviço que atenda às necessidades de saúde e contribua com o fortalecimento da cidadania e democracia brasileiras”.

Assim para nós a gerência em enfermagem tem que ser compreendida como um instrumento que contribua efetivamente para que a assistência de enfermagem se torne um modelo de produção de serviço, que seja capaz de garantir qualidade para toda a população<sup>(3)</sup>.

### **3 Da teoria à prática: uma construção possível através dos próprios alunos**

Tendo como linha de pensamento as reflexões apresentadas, como traduzi-las em ações concretas para os nossos alunos no campo de prática?

Essa inquietação fez com que buscássemos nos campos de prática uma maior relação entre a teoria e a prática.

A experiência que estaremos relatando vêm sendo desenvolvida desde 2002 e diz respeito a um dos grupos de prática da Disciplina que utiliza como campo uma Unidade Básica de Saúde.

Esta UBS não possui o programa de saúde da família implantado, seguindo o modelo tradicional de assistência com atendimento médico de clínica médica, pediátrica e ginecológica, atendimento odontológico e atendimento de enfermagem na administração de vacinas, medicamentos, realização de curativos, nebulizações, coleta de material para exames de modo geral. Além disso, são realizados grupos de hipertensos, direitos reprodutivos e para crianças desnutridas. Estão cadastradas na Unidade cerca de 2000 famílias. A equipe de enfermagem é composta por 04 auxiliares de enfermagem e uma enfermeira que desempenha também a função de gerente da unidade.

Ao chegarem na Unidade os alunos possuem um roteiro para conhecimento do campo que eles mesmos construíram em sala de aula, este instrumento os auxilia a iniciar uma aproximação com o serviço, com a equipe e com os usuários. Além disso, são estimulados tendo por base a proposta do Sistema Único de Saúde, a estar conhecendo todos os recursos da comunidade, sociais e de assistência de saúde.

O conhecimento da realidade objetiva possibilita que estes alunos iniciem o processo de planejamento administrativo, com o levantamento de situações que necessitam de intervenção, o que é feito conjuntamente com a equipe de saúde e a comunidade.

Uma dessas situações levantadas foi à pequena procura dos adolescentes da comunidade à unidade, aliado a falta de um programa específico de assistência aos adolescentes na UBS.

Mas como intervir nesta situação se a unidade, como uma decorrência do contexto sócio, político e econômico por que passa o nosso país, vive uma situação de falta de recursos humanos, materiais e técnicos? Além disso, a equipe de saúde se encontra desmotivada, desestimulada, frente há um sistema

de saúde que não responde as necessidades dos profissionais e da população carente?

Aliada a esta situação outras muito parecidas com esta, cuja intervenção requer um amadurecimento, e a compreensão de que a solução de questões desta magnitude e amplitude devem ser pensadas como um processo que é histórico e dialético, fazem com que nossos alunos também se sintam desmotivados, desestimulados e descrentes das possibilidades que uma administração da situação pode estar apontando.

Entretanto, em uma visita ao bairro, o grupo de alunos da Disciplina teve a oportunidade de conhecer a Escola Estadual, e estimulados pela supervisora do campo de prática puderam perceber este como sendo um excelente espaço para o trabalho com os adolescentes.

A partir deste primeiro contato e uma vez que a direção da escola e da UBS se mostraram totalmente abertas para o desenvolvimento de um trabalho articulado escola/UBS/alunos de enfermagem, o grupo de prática começou a construção de uma proposta de trabalho que tivesse como meta a intervenção na situação problema levantado anteriormente.

Para elaborar a proposta foi necessário que o grupo se articulasse em torno de um objetivo comum, e, além disso, eles tiveram que exercitar a liderança no grupo, a tomada de decisão e o planejamento passou a ser o instrumento base para a implementação da ação, desta forma de um mero grupo de campo de prática eles começaram a se articular como uma equipe, para que pudessem dar conta do objetivo.

Os conteúdos de outras disciplinas do curso tiveram que ser buscados, tais como, o conteúdo de Saúde da Criança e do Adolescente, de Saúde da Mulher entre outros.

E este processo de trabalho não ficou restrito a este grupo que teve a idéia original. Assim, até o momento já foram realizadas 10 atividades educativas na escola pelos alunos como parte da Disciplina de Administração II.

Cada grupo de prática elabora um plano de atividades, que passa pela definição do objetivo a ser alcançado, escolha da turma e método para levantamento do tema a ser trabalhado, escolha dos recursos para o desenvolvimento e avaliação do trabalho educativo.

Em seguida, eles vão para campo, e desenvolvem a ação planejada, retornam para a Unidade Básica, e avaliam os resultados alcançados, as dificuldades vivenciadas, elaborando um relatório sobre o desenvolvimento da atividade.

Cada grupo deixa assim para o próximo, um relatório que norteia e estimula a continuidade do trabalho entre os grupos.

### **4 Exercitando a administração em enfermagem através de uma prática concreta: a educação em saúde.**

Através desta atividade possibilitamos aos nossos alunos a compreensão de que realizamos um trabalho, para pessoas com e através de pessoas, ou seja, nós enfermeiros, na enfermagem não atuamos isoladamente, trabalhamos com outros profissionais, temos que estruturar o nosso trabalho, a nossa ação juntamente com esses trabalhadores. Que o processo saúde-doença tem que ser entendido como um conceito mais amplo e que, portanto contempla aspectos como, condições de trabalho, de vida, de educação, entre outros.

A enfermagem passa a ser assumida como um trabalho, e como tal tem um objeto, meios e instrumentos e uma finalidade a ser alcançada.

Os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de graduação se tornam instrumentos que permitem aos alunos atuarem sobre o objeto de trabalho para transformá-lo na direção da finalidade.

Neste âmbito, a administração em enfermagem, passa também ser vista como mais um instrumento ou meio, para atuação em enfermagem.

Além disso, ela deixa de ser compreendida como uma atividade dicotômica em relação à assistência de enfermagem,

e função restrita, unicamente, a realização de atividades burocráticas, para ser entendida como sendo uma atividade que possibilita a base para o assistir.

Pois Administração em Enfermagem “é uma forma de organização do trabalho do enfermeiro adequado à realidade, não dicotômica onde **o administrar é subsídio para o assistir**”<sup>(6)</sup>.

A compreensão de que assistência e a administração em enfermagem andam de mãos dadas, são as faces de uma mesma moeda, deixam de estar presentes apenas no campo teórico para fazerem parte da prática dos alunos, uma vez que o desenvolvimento da intervenção na escola junto aos adolescentes, só é possível pela articulação dos conhecimentos adquiridos durante o curso como um todo.

Assim, a administração em enfermagem passa a ser vista como uma função inerente ao trabalho do enfermeiro, pois para que se possa realizar qualquer procedimento em enfermagem é necessário que se pense, se avalie a ação a ser desenvolvida, que sejam providenciados os recursos para a realização da atividade, que o ambiente seja preparado para tal, enfim que os conhecimentos da administração sejam colocados em prática.

Sabemos, que não é apenas o desenvolvimento desta atividade – a educação em saúde com adolescentes na escola – que leva a estas reflexões, mas temos a certeza que ela contribui e estimula este processo, o que pode ser observado por algumas avaliações retiradas dos relatórios elaborados pelos alunos como podemos ver a seguir:

*Percebemos a necessidade da continuidade desta atividade para maior interação entre esses adolescentes e jovens da escola com a UBS, bem como para ampliar seus conhecimentos instigando-os a uma visão preventiva. Além disso, o crescimento profissional sem dúvida foi relevante.*

*Para nós foi uma experiência interessante, pois em muitos momentos tivemos que vencer o cansaço causado pela agitação.*

*Para nós, a atividade foi muito positiva porque tivemos a oportunidade de atuar em educação para saúde e estreitar o contato com a população do bairro. O cansaço, ocorrido em alguns momentos serviu para exercitarmos o trabalho de grupo.*

*Consideramos ter sido bastante proveitosa à oportunidade de atuar, conhecendo o cotidiano da escola e correlacionando o comportamento dos alunos dentro do ambiente escolar com o contexto sócio-econômico-cultural no qual estão inseridos. Encontramos no decorrer de nossas atividades situações distintas e inesperadas, que nos forneceram oportunidades de replanejar as ações adequando-as ao contexto, o que contribuiu para no enriquecimento e preparo para nosso futuro como enfermeiros.*

Além disso, é importante estar ressaltando, o quão importante tem sido a realização desta atividade para os

professores e alunos da escola, uma vez que todas as avaliações realizadas até o momento foram positivas, sendo que tanto professores como alunos solicitam a continuidade da atividade.

Na UBS, não tem ocorrido um aumento da procura dos adolescentes pela Unidade, em decorrência da realização da atividade, mas isto não tem sido visto pela equipe como algo negativo, ao contrário todo e qualquer trabalho realizado fora dos muros da UBS, são vistos com muito bons olhos, principalmente os trabalhos educativos com caráter preventivo, pois ajudam a diminuir a demanda espontânea que é grande, e da qual os profissionais nem sempre conseguem dar conta.

Para finalizar, gostaríamos de estar ressaltando que está tem sido apenas mais uma das várias atividades que vimos realizando conjuntamente com os alunos no campo de prática, mas que consideramos importante estar socializando esta experiência com outros colegas pelas possibilidades ilimitadas que o desenvolvimento desta atividade tem mostrado.

Principalmente no que diz respeito à contribuição para a construção de um sistema de saúde que articule vários serviços de uma mesma comunidade, como a escola e a UBS, estimulando este conceito e esta prática junto aos nossos alunos.

## Referências

1. Sena RR. A gerência do cuidado em unidade básica de saúde: um desafio para a qualidade da assistência. REv Mineira Enferm, Belo Horizonte (MG); 2002 jan/dez; 6(1/2): 23-9.
2. Kurcgart P. Administração em Enfermagem. Revista Enfermagem Atual, Rio de Janeiro 2002 jul/ago;4:6-13.
3. Barros SMPF. Gerenciamento em Saúde - implicações, tendências e perspectivas para a Enfermagem. In: CBEn. Anais do 45o. Congresso Brasileiro de Enfermagem; Enfermagem na perspectiva de saúde com qualidade; 1993 nov/dez 28-3; Recife (PE), Brasil. Recife (PE): ABEn; 1993. 246 p.
4. Santos I. O avesso ou o direito da administração em enfermagem. In: CBEn. Anais do 47o Congresso Brasileiro de Enfermagem; O poder invisível da Enfermagem; 1995 nov 19-24; Goiânia(GO), Brasil. Goiânia(GO): ABEn:1995.
5. Alves MA. Gerência do cuidado de enfermagem frente aos novos modelos de gestão. In: CBEn. Anais do 50o. Congresso Brasileiro de Enfermagem; Cuidar-ação terapêutica da Enfermagem; 1998 set 20-25; Salvador (BA), Brasil. Salvador (BA): ABEn; 1998.
6. Vicentim L. Administração da assistência de enfermagem e a atuação do enfermeiro. São Paulo: Escola Paulista de Medicina/ Departamento de Enfermagem;1991.p131-42.

Data de Recebimento: 30/07/2004

Data de Aprovação: 27/09/2004