

MÉTODO FUNCIONAL NA ADMINISTRAÇÃO EM ENFERMAGEM: RELATO DE EXPERIÊNCIA*

Neusa Collet**
Cláudia Bernardi Cesarino***
Ione Ferreira Santos****

RESUMO: O estudo relata a experiência de alunas da Pós-Graduação em um hospital-escola do interior do Estado de São Paulo, onde foi realizada observação empírica do processo de trabalho da equipe de enfermagem de uma unidade de internação, correlacionando essa sistemática de trabalho com as teorias administrativas do método funcional, incluindo a Teoria da Gerência Científica desenvolvida por Taylor, a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática elaborada por Weber e levantando alguns questionamentos.

ABSTRACT: The study presents a report of experience at school-hospital, interior of the state of São Paulo, where we realized an empiric experience observation of the nursing team work process at an internment unit, and in order to use some questions, we established a relationship between this systematic of work and some administrative theories including the Scientific Administration Theory, by Taylor; the Classic Theory, by Fayol; and the Bureaucratical Theory elaborated by Weber.

UNITERMOS: Método Funcional - Teorias Administrativas - Enfermagem

1. INTRODUÇÃO

A história da enfermagem é, em grande parte, a história das políticas e ações sociais em relação aos problemas de saúde. Apresenta determinações de ordem política, econômica e social, as quais vão sendo incorporadas no seu processo de trabalho, trazendo mudanças na racionalidade do mesmo.

No intuito de entendermos como isso se efetiva na prática profissional da enfermagem, realizamos este estudo em um hospital-escola do interior do estado de São Paulo, cuja finalidade foi observar o processo de desenvolvimento das atividades da equipe de enfer-

magem em uma unidade de internação específica. Após levantarmos os dados, realizamos uma análise da racionalidade do trabalho que vinha sendo desenvolvido, relacionando-o com os pressupostos e princípios das teorias administrativas do método funcional, onde elegemos a Teoria da Gerência Científica desenvolvida por Frederick W. Taylor, a Teoria Clássica de Henry Fayol e a Teoria Burocrática elaborada por Max Weber.

Compreendendo a enfermagem como uma prática social, inserida em um contexto histórico, onde ao mesmo tempo em que o determina, é determinada por ele. Seu trabalho passa por

* Trabalho apresentado na disciplina de "Análise Crítica da Assistência de Enfermagem" do programa de Pós-Graduação, nível mestrado, na Área de Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo.

** Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, mestranda da área de Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo

*** Docente do Curso de Graduação em Enfermagem de São José do Rio Preto da Fundação Faculdade Regional de Medicina - FUNFARME, mestranda da área de Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo

**** Docente do Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina de Marília - FAMEMA, mestranda da área de Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo.

mudanças contínuas, as quais refletem as mudanças ocorridas na sociedade de uma forma geral e, internamente, na própria enfermagem, ao alterar-se a finalidade, os instrumentos e os agentes do seu trabalho.

Com isso, as condições de prestarmos assistência também modificam-se e acreditamos ser de suma importância estarmos acompanhando este processo. Nele podemos seguir dois caminhos: ou nos *“adequamos”* acriticamente e aceitamos as condições apresentadas, ou buscamos, de acordo com as possibilidades que podemos criar em cada momento histórico, ser agentes de mudança.

Procurando fazer parte do segundo grupo, achamos pertinente trazer à discussão alguns questionamentos que nos inquietam em relação ao cotidiano da assistência de enfermagem hospitalar, e levantamos o tema para reflexão.

Não temos a pretensão de dar respostas aos questionamentos e pontos nodais levantados neste trabalho, mas nosso objetivo, muito mais modesto, é o de trazê-los para reflexão entre os profissionais da área, com vistas à necessidade que urge de *“repensarmos”* nossa prática profissional na atual estrutura social.

Selecionamos as teorias anteriormente citadas por entendermos que estas foram os referenciais teóricos que se incorporaram nas atividades da sociedade em geral e, mais especificamente, na prática do setor saúde e da enfermagem com maior ênfase no decorrer do século XX.

Inicialmente, elaboramos uma breve explanação a respeito das três teorias administrativas selecionadas e apresentamos a descrição das observações e entrevistas realizadas junto à equipe de enfermagem. A partir destes dados, expomos a **relação das observações empíricas com as teorias**. Finalmente, apresentamos algumas considerações a respeito das relações que permeiam o trabalho de enfermagem a nível hospitalar e apontamos algumas reflexões que julgamos pertinentes, **a fim de estar realizando, continuamente, uma análise crítica da assistência de enfermagem.**

2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS DO MÉTODO FUNCIONAL

No início do século XX, dois engenheiros elaboraram trabalhos pioneiros sobre administração. De um lado, Frederick Winslow Taylor, americano, que desenvolveu a chamada Escola de Administração Científica (Gerência Científica). O objetivo desta escola era, inicialmente, aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho. De outro lado, o francês Henry Fayol que desenvolveu a chamada Teoria Clássica, cuja preocupação era aumentar a eficiência da empresa, através da sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração com bases científicas¹.

Estas duas vertentes da administração praticamente dominaram, por quase quatro décadas deste século, o panorama administrativo das organizações, embora seus fundadores tenham partido de pontos de vista diferentes e até mesmo opostos. Taylor era operário muito dedicado ao trabalho e se questionava qual era a melhor forma de executá-lo. Começou a pensar, juntamente com outros trabalhadores, sobre o assunto e, depois de muitos estudos e testes, elaborou seus quatro princípios científicos, cujo objetivo era aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência ao nível operacional (os operários). *“Daí a ênfase na análise e divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização”*¹.

Os princípios científicos desenvolvidos por Taylor incluem:

- Desenvolvimento de uma ciência de trabalho.
- Seleção científica do empregado (de acordo com a capacidade fisiológica do trabalhador - o homem mais forte).
- Instrução e treinamento científico do trabalhador (essas instruções devem ser por escrito, a fim de padronizá-las e economizar tempo e movimento. O trabalhador não deve pensar, somente executá-las rigorosamente).
- **Cooperação entre administração e empregado** (observação do trabalho, medindo o que o trabalhador realiza para dar-lhe gratificações num sistema de incentivo).

Para Taylor, a administração estava centralizada na *“tarefa”* e especialização desta, pois acreditava que o homem só trabalhava tendo em vista o ganho material - *“homo-economicus”*⁷.

Seus estudos baseavam-se em elementos como:

estudos de tempo e movimento - repetição de uma atividade para chegar a um menor desgaste, com maior produtividade, até atingir uma única maneira certa de realizar uma determinada tarefa (cria a lei da fadiga)⁶; *chefia numerosa e funcional*, o indivíduo vai se especializando e para cada especialidade tem um chefe; *padronização dos instrumentos* - maneira de fazer as tarefas; *idéia de tarefa na administração* - esforços centrados na tarefa e *especialização*; *fichas de instrução e sistema de rotina* - o trabalhador deverá segui-las rigorosamente; *seção de planejamento*.

O trabalho de Taylor ensajava a organização do trabalho, feita num novo plano: a pesquisa operacional aplicada à gerência e ao controle da produção. Esta nova concepção de controle atingia o cume do processo de produção com uma nova racionalidade do trabalho⁶.

No nosso entender, Taylor via o homem fisiologicamente, desenvolvendo um método de trabalho somente a nível operacional, esquecendo-se da administração mais geral. Era pragmático e preocupou-se em melhorar a eficiência do trabalhador, com vistas a aumentar a produtividade, principalmente ao desenvolver seus estudos de economia de tempo e movimento. Com isso, entendemos que o autor via o trabalhador enquanto força de trabalho para aumento do capital industrial, mesmo quando ressalta a importância do descanso físico de acordo com o desgaste muscular do trabalhador, pois o descanso era necessário para que este tivesse melhores condições de produzir posteriormente. Em nenhum momento preocupa-se com o trabalhador como homem social, como ser humano que tem seus problemas, suas limitações e que muda constantemente de acordo com as condições de existência que tem e cria. Vê o homem como ser estático, no sentido de que ele só deve produzir em função do que a organização espera dele. Acredita que o homem tem condições de especializar-se nas tarefas que deve desenvolver na organização, mas que isso é adquirido com o treinamento, instruções, rotinas escritas, e não no sentido de crescimento do homem, para que ele possa sentir-se satisfeito em seu trabalho, e que ele não seja alienado do seu produto e do seu próprio trabalho.

Este sistema acaba criando no homem, uma cisão entre a vida intelectual e a prática profissional. Instala-se uma visão parcelar do trabalho em dois níveis: um nível de trabalho, que trata das normas administrativas, as chefias, e um nível de atividade que apenas executa as tarefas técnicas, sem decidir sobre a rotina diária e as questões qualitativas próprias do trabalho.

Entendemos que ambas atividades são interdependentes, ou seja, ao administrar, está se provendo para que a técnica tenha condições de ser desenvolvida e, portanto, partícipamos dela. Por outro lado, ao realizarmos atividades técnicas, também colaboramos com a administração de uma forma geral. Entretanto, na prática observamos a fragmentação do trabalho.

Apesar de Taylor ser um operário e não um intelectual, ao desenvolver sua teoria administrativa, ele próprio parece esquecer de sua condição de trabalhador e limita-se a desenvolvê-la do ponto de vista dos donos dos meios de produção, com o objetivo de aumentar a produtividade e o capital dos mesmos. Quando fala do trabalhador, coloca-o enquanto força de trabalho necessária ao aumento do capital e não enquanto um "*homem trabalhador*", um ser social, que tem limitações e/ou potencialidades e necessidades de ordem não somente física, mas também emocional, de sobrevivência, de moradia, de alimentação, de saúde, de lazer e outros.

Na Gerência Científica, a ênfase nas tarefas é sua principal característica e Taylor, no seu pragmatismo, é considerado um empirista administrativo¹.

Fayol era administrador, ao contrário de Taylor, que iniciou como operário. Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, cuja preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa fundamentada na administração mais geral, dando ênfase às estruturas organizacionais (anatomia) e no funcionamento da organização (fisiologia)¹.

Fayol via a administração como processo universal, ou seja, que pode ser aplicado em qualquer campo. Foi considerado o primeiro teórico da administração, focalizando sua teoria em dois aspectos: as funções do administrador e estrutura formal da administração. Para ele, administração é uma atividade comum para tudo que precisa ser coordenado, comandado, controlado.

"Definiu também princípios gerais de administração, levando em conta a variável pessoas". Essa outra maneira de ver a administração trouxe mudanças como: divisão do trabalho ao nível da organização (departamentalização), autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando e de direção, subordinação do interesse particular ao geral, centralização, hierarquia, entre outros².

Essa teoria concebeu a organização como uma estrutura rigidamente hierarquizada, estática e limitada,

influenciada pelas estruturas organizacionais militares e eclesiásticas. Com a departamentalização organizacional, temos a divisão horizontal do trabalho, ou seja, agrupamento de atividades afins. Já na divisão vertical do trabalho aparece a hierarquia da autoridade, caracterizada pela subordinação total de um indivíduo ao seu chefe imediato².

A Teoria Clássica concebe a administração como um corpo independente de conhecimento que deve ser produzido, desenvolvido e planejado racionalmente. Essa teoria não valoriza o homem, ignora o lado informal da administração, ou seja, a iniciativa, a intuição e a capacidade de improvisar e criar do operário e do administrador, mas tudo deverá ser planejado racionalmente para melhor desenvolvimento. O princípio da administração é o racionalismo, e sua característica principal é dar ênfase às estruturas formais da administração, não sendo relevante a existência da estrutura informal (as pessoas e suas relações).

Max Weber, alemão, foi considerado o primeiro teórico das organizações.

*Weber estudou as organizações sob o ponto de vista estruturalista com enfoque na 'racionalidade', isto é, na adequação dos meios utilizados nas organizações segundo os resultados almejados. Assim, a denominada forma burocrática das organizações visava organizar, detalhadamente, a empresa e controlar rigidamente suas atividades*².

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se na administração por volta de 1940, atendendo às novas exigências de complexidade social, mas o seu início coincidiu com o despertar do capitalismo, que exigia novas formas organizacionais².

Do ponto de vista da sociologia política, o que Weber tem de mais rico é a "teoria da dominação", ou seja, a dominação burocrática, a burocracia enquanto poder e dominação.

Essa dominação expressa-se nas ações dos dominados, que manifestam a vontade do dominante como se fossem as suas próprias. As tarefas a serem realizadas exigem um crescente treinamento e experiência. Desta forma, os "funcionários potenciais", que são próximos dos chefes, podem exercer o poder de coação e manutenção da dominação. A isso, Weber chamou de estrutura de uma forma de dominação⁴.

A proposta burocrática visa a eficiência organizacional e para tal prevê em detalhes seu funcionamento, mas as emoções não fazem parte

do comportamento estabelecido do homem no trabalho. Mantém um caráter racional, uma sistemática de divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações humanas, considerando os indivíduos apenas em função dos cargos e funções que exercem².

Dentre as principais características da Teoria da Burocracia podemos ressaltar: o caráter legal das normas e regulamentos; o caráter formal das comunicações e racional da divisão do trabalho; impessoalidade nas relações e hierarquia de autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; possibilidade de ascensão na estrutura organizacional e não participação do capital da organização.

A nosso ver, essa teoria apresenta um apego exagerado às normas e regulamentos, tendo um excessivo formalismo e uso de papéis. O objetivo não é orientar o trabalhador, mas fazer com que o mesmo se adeque às rotinas estabelecidas pela organização e assuma uma postura de conformismo em relação a isso.

Essas questões, além da hierarquia de autoridade e formalismo das comunicações, afetam o relacionamento entre dominantes e dominados, entre os que detêm o poder e os que a ele são submetidos. Os conflitos só podem ser encaminhados para resolução, seguindo-se a pirâmide organizacional.

3. METODOLOGIA

Para a coleta de dados empíricos, entramos em contato com a diretoria do serviço de enfermagem do hospital em questão e com a equipe de enfermagem da unidade em estudo, obtendo parecer favorável ao desenvolvimento da pesquisa.

O hospital está localizado em um município do interior do estado de São Paulo, sendo caracterizado como um hospital-escola, servindo de campo de ensino e pesquisa a estudantes de medicina e enfermagem, dentre outros. As pessoas que buscam atendimento neste nosocômio provêm, em sua maioria, da Região Sudeste do Brasil.

Realizamos a coleta dos dados empíricos na unidade de internação de Ginecologia e Obstetrícia, a qual possui quarenta e dois leitos num total de quatorze enfermarias com três leitos cada. Para a coleta, empregamos a observação sistemática das atividades desenvolvidas pela equipe de enfermagem e entrevista semi-estruturada com duas pacientes que foram

selecionadas aleatoriamente. A população do estudo foi constituída de pacientes internadas e de funcionários da equipe de enfermagem, que estavam atuando no período da manhã no dia da coleta dos dados, ou seja: uma enfermeira, três atendentes de enfermagem, uma escriturária e duas pacientes. As entrevistas com as pacientes foram incluídas no estudo na tentativa de percebermos como as mesmas avaliam o trabalho desenvolvido pela enfermagem no hospital em questão, cuja questão norteadora foi: *"Qual sua opinião em relação ao sistema de atendimento de enfermagem prestado neste hospital?"*.

Através dos instrumentos utilizados na coleta de dados, a observação sistemática, para as atividades de enfermagem, e a entrevista semi-estruturada com as pacientes, buscamos identificar as atividades de enfermagem que estavam relacionadas aos pressupostos e princípios das teorias administrativas do método funcional selecionadas neste estudo. Para tanto, utilizando o *método comparativo* na análise dos dados que, segundo LAKATOS e MARCONI, permite realizar *"comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências"*, bem como, num estudo descritivo, pode averiguar a analogia entre os elementos³.

4. RESULTADOS

Passaremos a apresentar a relação entre as teorias administrativas, descritas anteriormente, com os dados empíricos do nosso estudo.

4.1 - Relacionados à teoria da gerência científica

Na unidade de internação onde foram coletados os dados, a equipe de enfermagem assume funções baseadas na divisão de trabalho aliado à especialização e padronização das tarefas, de acordo com a formação de cada categoria. Além disso, encontramos manuais de técnicas e procedimentos, que têm por finalidade orientar e tirar dúvidas do pessoal auxiliar que executa o cuidado direto ao paciente. Esses manuais, além de servirem como fonte de consulta à equipe de enfermagem, têm a finalidade de padronização da execução dos procedimentos, o que proporciona, nos princípios tayloristas, economia de tempo, movimento e material, pois os mesmos trazem as técnicas descritas passo-a-passo.

Outro aspecto observado em relação aos princípios tayloristas na racionalidade do trabalho, é a existência

de escala de divisão de atividades diárias, onde cada funcionário é designado a executar determinados procedimentos. Observamos que a assistência de enfermagem é realizada de forma fragmentada - a cada elemento é determinado uma ou mais tarefas.

Na dinâmica do trabalho cotidiano, a divisão de tarefas é estabelecida pela enfermeira-chefe da unidade, ficando assim distribuída: um atendente de enfermagem fica encarregado de verificar os sinais vitais das pacientes e auxilia na administração de dietas quando necessário; outro realiza e/ou auxilia nos cuidados de higiene e fica responsável pelos cuidados pré e pós-operatórios; e outro administra toda a medicação da unidade. Este último recebe remuneração diferenciada dos demais, por ser esta uma tarefa considerada de maior responsabilidade, e a instituição caracteriza essa prática como um incentivo salarial.

O trabalho de cada atendente de enfermagem é planejado pela enfermeira-chefe, no dia anterior. Percebemos que existe uma preocupação com *"o como fazer"* e na melhoria do *"rendimento"* do trabalho, com maior *"economia de tempo e movimento"*, sem prejuízo do bem-estar do doente, indo ao encontro dos princípios da Teoria da Gerência Científica.

A equipe de enfermagem tem uma preocupação notória em cumprir as tarefas, em executar as atividades que lhe são designadas e em verificar seu desempenho através da quantidade de procedimentos realizados.

As pacientes entrevistadas expressaram suas opiniões em relação ao sistema de atendimento de enfermagem que é caracterizado, fundamentalmente, pela divisão de tarefas, com as seguintes falas:

Paciente nº 1 - *"Eu acho muito bom... cada um faz uma coisa e fica mais especialista naquilo"*.

Paciente nº 2 - *"Eu gosto, porque assim toda hora vem gente aqui no quarto fazer alguma coisa e conversar comigo"*.

Referiram gostar do atendimento e acreditamos que seja por não conhecerem outra forma de assistência. Porém, nos questionamos se o que predominou foi a falta de condições em proceder a uma avaliação crítica, ou se elas realmente sentem-se satisfeitas com o atendimento prestado. Não temos por objetivo aqui, discutir essa questão, mas é um dos itens que julgamos pertinente serem estudados futuramente.

4.2 - Relacionados à teoria clássica

Na referida instituição, a estrutura organizacional é rigidamente hierarquizada, aparecendo a subordinação de um indivíduo a outro, e de um serviço a outro. Observamos que a equipe de enfermagem da unidade em estudo, reproduz a estrutura do modelo maior da instituição, onde o atendente de enfermagem é subordinado à chefe de enfermagem da unidade e esta, por sua vez, à diretoria do serviço de enfermagem, e esta à direção geral.

O poder de tomada de decisão, quanto às atividades desenvolvidas no trabalho da enfermagem, está centralizado na enfermeira da unidade, que tem uma visão geral da mesma. Entretanto, com isso ocorre a sobrecarga de atividades e responsabilidades a uma só pessoa. Ela controla a unidade e os funcionários que lhe estão subordinados, com a finalidade de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas, ordens dadas e atividades delegadas, enfatizando a disciplina.

As atividades são realizadas com o objetivo de manter o funcionamento da unidade, e não observamos nenhum sistema de incentivo e preocupação com os funcionários no sentido de estimulá-los a realizarem seu trabalho, nem o envolvimento dos mesmos no processo de trabalho como um todo. As ações são desenvolvidas com vistas à manutenção do sistema.

A Teoria Clássica concebe que deve existir ordem: *"um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar"*. Essa sistemática de trabalho foi observada em relação aos materiais da unidade. Todos possuem seus devidos lugares e identificações, cuja finalidade era facilitar o acesso aos mesmos quando necessário. Os funcionários alocados nessa unidade trabalham nela há muitos anos, não havendo uma rotatividade, salvo em eventuais necessidades, como no caso de licenças e férias.

4.3 - Relacionados à teoria da burocracia

O serviço de enfermagem observado caracteriza-se como um modelo burocrático, indo ao encontro da filosofia da instituição. A hierarquização que se estabelece, como já vimos na Teoria Clássica, acaba por enfatizar essa burocratização.

A enfermeira-chefe da unidade tem um papel administrativo voltado totalmente para os interesses da instituição. Os atendentes de enfermagem e enfermeiros têm comportamentos que expressam a vontade de seus superiores hierárquicos, o que nos permite inferir que existe a possibilidade de coação por parte destes, em relação aos seus subordinados, caracterizando a ação dos dominadores sobre os subordinados, como aponta Weber em sua teoria. Estes expressam as vontades daqueles como se fossem as suas próprias.

Ficou evidente, durante a observação, a impessoalidade nas relações hierárquicas, onde o indivíduo era considerado apenas em relação aos cargos e funções que exerce.

Observamos a presença de manuais de normas e rotinas de enfermagem obsoletas e que não eram manuseados pela equipe de enfermagem, conforme depoimento de uma atendente de enfermagem: *"... tem um livro que tem todas as técnicas escritas, mas você sabe como é ... não dá muito tempo da gente ficar lendo. Quando a gente não sabe, a gente pede para a enfermeira ..."*.

A comunicação entre a equipe de enfermagem e os demais serviços da instituição tem caráter formal, observado através dos papéis que a enfermeira preenche, solicitando serviços paralelos e ainda através da sua própria fala: *"... é tanta papelada que preciso preencher. Preciso fazer pedido de manutenção, de almoxarifado e ainda escrever as coisas no livro de plantão..."*. Encontramos também livros de controles e vários formulários de requisição, e o livro contendo as informações de pacientes e intercorrências ocorridas na unidade, usado na passagem de plantão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência das teorias administrativas do método funcional se fizeram e fazem presentes de forma clara no serviço de enfermagem. Uma das desvantagens, senão a maior, desta sistemática de assistência, é evidenciada na fragmentação do cuidado prestado ao paciente, o que também propicia a omissão no atendimento e desenvolve um sistema parcelado do trabalho.

Há algum tempo o enfermeiro vem se questionando a respeito de sua prática assistencial, e busca assistir o paciente de forma integral. Entretanto, as condições

do mercado de trabalho e o enfoque que este dá às suas atividades, muitas vezes, faz com que o mesmo assuma funções administrativas e de caráter burocrático. Talvez não seja este o grande argumento deste profissional da saúde para seu distanciamento do paciente, porém mais um subterfúgio a partir do momento que se restringe a isto, caracterizando as atividades administrativas como fins em si mesmas.

Como já citamos neste trabalho, as funções técnicas e administrativas são interdependentes, sendo mais relevante o enfoque que é dado pelo profissional a cada um delas. Na unidade hospitalar em estudo, o enfermeiro executa as funções administrativas em detrimento da assistência direta ao paciente, quando uma secretária ou escriturária poderia desenvolvê-las com muita eficiência. Chamamos a atenção para o fato de que a quantidade do trabalho mais uma vez assume maior ênfase e a qualidade, não é deixada de lado, mas subjugada a um plano inferior.

Em relação a isso surgiram os seguintes questionamentos: será que não há como darmos conta da demanda (quantidade) sem prejuízos na qualidade do serviço prestado? Quantidade e qualidade são aspectos incompatíveis na assistência de enfermagem? Devemos dar maior ênfase a uma em detrimento da outra, ou existe a possibilidade de estarmos atendendo a ambas em nosso processo de trabalho?

Enquanto prática social, a enfermagem está inserida em um contexto de complexas relações sociais que formam a sociedade em geral, as quais são estabelecidas diferentemente em cada

realidade e momento histórico. Não temos a ingenuidade de que somente a reflexão sobre a prática assistencial e seus problemas levarão a transformações, mas pode ser o ponto de partida para o desenvolvimento de consciências mais críticas e ativas nessa busca.

Assim, faz-se mister que a equipe de enfermagem esteja engajada ao setor saúde e a sociedade civil organizada, a fim de identificar os múltiplos fatores que influenciam e/ou determinam as práticas de assistência de enfermagem que vêm sendo realizadas, com vistas a buscar, no processo coletivo de reflexão, caminhos que vislumbrem alternativas das mudanças necessárias para a melhoria da qualidade do nosso trabalho, e a superação da condição descrita neste trabalho.

Quando começamos a refletir sobre nossa situacionalidade perceberemos que *somos* porque *estamos* na situação e que, tanto mais *seremos*, quanto mais pensarmos criticamente a respeito da nossa forma de *estar*, e criticamente atuarmos na situação em que *estamos*.

Gostaríamos de finalizar deixando um dos pensamentos de Paulo Freire⁴ que indica a direção que cada um pode assumir:

"Ninguém sabe tudo, assim como ninguém ignora tudo. O saber começa com a consciência do saber pouco. É sabendo que se sabe pouco que uma pessoa se prepara para saber mais. Se tivéssemos um saber absoluto, já não poderíamos continuar sabendo, pois este seria um saber que não estaria sendo! Quem tudo soubesse já não poderia saber, pois não ignoraria".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987
- 2 - KURCGANT, P. (coordenadora) *Administração em Enfermagem*. São Paulo: EPU, 1991.
- 3 - LAKATOS, E.M. & MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992
- 4 - MOTTA, F. C. M. & PEREIRA, L. C. B. *Introdução à organização burocrática*. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- 5 - FREIRE, P. *Extensão ou comunicação*. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- 6 - TAYLOR, F. W., *Princípios de administração científica*. 7 ed., São Paulo: Atlas, 1976.
- 7 - TREVISAN, M. A. *Enfermagem hospitalar: administração e burocracia*. Brasília: UnB, 1988.

Recebido para publicação em 25/1/94.