

Análise dos registros de ações planejadas/executadas por gerentes de enfermagem de um hospital público

Analysis of recorded actions planned/performed by Nursing managers in a public hospital

Análises de acciones planejadas/ejecutadas por jefes de Enfermería en uno hospital público

Maria Alice Coelho^I, Maria Alves Barbosa^{II}, Maria Madalena Lacerda Silva^{III}

RESUMO

Estudo documental, realizado em Hospital Público do Estado de Goiás que teve como objetivos identificar o direcionamento e o foco das ações dos gerentes de enfermagem das Unidades de Internação e verificar o percentual de execução das atividades planejadas. Os dados foram coletados em 2004 extraindo-se dos Planejamentos e Relatórios, elaborados pelos gerentes de enfermagem no período de 1999 a 2004 e organizados em um formulário. Para a análise dos dados produzidos, utilizou-se o programa Excel, versão 2000. Embora planejadas, grande parte das atividades não são executadas. Entre as planejadas e executadas, destacou-se o direcionamento dado às administrativas organizacionais. Quanto ao foco, sobressaíram-se as ações de educação continuada quando direcionadas à assistência, e as normativas quando centradas nas administrativas. Concluiu-se que o enfermeiro executa mais do que planeja. Recomenda-se a realização de outros estudos que possam subsidiar discussões quanto a estes resultados em nosso meio.

Palavras chave: Gerência; Planejamento em saúde; Administração hospitalar; Enfermagem.

ABSTRACT

Documental study performed in a public hospital of Goiás State, Brasil. The aims were identify the direction and the action focuses of the nursing managers of a hospital internment unity, and also to verify the execution percentage of the planned activities. They were analysed the nursing planning and the nursing reports in a period between 1999 and 2004. In spite of being planned, most of the nursing activities are not executed. Among the planned and the executed activities, the one that stood out was the given direction to the administrative activities. About the action focus, the stood out ones were the continued education actions when they are directed to the

nursing assistance, and the normative actions when centred around the administrative activities. We concluded that the nurses execute more than they planned. We suggest the realization of some other studies that can support discussions about the results in our work environment.

Key words: Management; Health planning actions; Hospital management; Nursing.

RESUMEN

Un estudio documental, realizado en un hospital público del Estado de Goiás. Tube como objetivos identificar el direccionamiento y el foco de las acciones de los gerentes de enfermería de las unidades de internación y verificar el porcentaje de ejecución de las actividades planificadas. Fueron analizadas las planificaciones y relatórios de enfermería, en el periodo de 1999 a 2004. Aunque planificadas, gran parte de las actividades no son ejecutadas. Entre las planificadas y ejecutadas, se destacan el direccionamiento dado a las administrativas organizacionales. Quanto al foco, se sobresalen las acciones de educación continuada cuando direccionadas a la asistencia, y las normativas cuando centradas en las administrativas. Se concluye que el enfermero ejecuta más que lo que planifica. Se recomienda la realización de otros estudios que puedan subsidiar discusiones quanto a estos resultados en nuestro medio.

^I Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás - Especialista em Administração Hospitalar – Diretora de Enfermagem do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás. Email: malice_coelho@hotmail.com

^{II} Enfermeira. Doutora em Enfermagem pela Universidade de São Paulo (USP) – Docente da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Email: maria_malves@gmail.com.br

^{III} Enfermeira. Mestre em Enfermagem pelo convênio Centro Oeste UNB/UFG/UFMS – Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Católica de Goiás. Email: lacerda2308@aol.com

Palabras clave: Gerencia; Planificación en salud; Administración de hospital; Enfermería.

INTRODUÇÃO

A evolução histórica do trabalho da enfermagem registra em seus primórdios, atividades exercidas por leigos, desvinculadas do conhecimento científico, que incluíam a realização domiciliar de partos e assistência caritativa aos pobres e enfermos. Na metade do século XIX, na Inglaterra, Florence Nightingale, com trabalho, disciplina e dedicação, introduziu mudanças na forma de cuidar que, de leiga, caritativa, desprovida de conhecimento científico, foi institucionalizada como profissão e exercida por profissionais preparados pelas escolas que surgiram para cumprir este objetivo⁽¹⁾.

No final do século XIX, a lógica de organização do trabalho proposta pelo modelo capitalista que enfatizava a produção e o lucro, influenciou a enfermagem, ocasionando a divisão e a hierarquização do trabalho. A prática do cuidado passou a ser executada por profissionais de nível médio que prestavam assistência ao paciente, utilizando as técnicas e os procedimentos elaborados pelos enfermeiros, os quais detinham o saber e ficavam responsáveis pelo gerenciamento do serviço⁽²⁾.

O processo de trabalho da enfermagem inclui o processo de cuidar que, muitas vezes, é realizado pelos técnicos e auxiliares que compõem a equipe e o de administrar, executado pelo enfermeiro com vistas à organizar o serviço e por conseguinte, proporcionar a execução do processo de cuidar com qualidade⁽³⁾. A qualidade faz parte do dia a dia das instituições hospitalares e para avaliar a assistência prestada se verificam as estruturas organizacionais, os processos de trabalho e os resultados alcançados, sendo o serviço de enfermagem avaliado com destaque na área administrativa⁽⁴⁾, enfatizando assim a relevância deste processo.

No Brasil, no decorrer dos anos 50 e 60, o ensino destinado aos enfermeiros estava voltado para a formação de líderes que treinariam e supervisionariam os auxiliares e técnicos de enfermagem, o que pode ter contribuído para o distanciamento deste

profissional das atividades dirigidas ao cuidado direto ao paciente. Nos últimos tempos, o crescimento da indústria hospitalar e o aprimoramento técnico-científico da medicina, também influenciaram a prática profissional do enfermeiro, que passou a realizar mais ainda as funções gerenciais, ficando preso à engrenagem burocrática⁽⁵⁾.

A enfermagem como profissão desenvolve uma série de tarefas dentro das instituições, visando a recuperação, manutenção da saúde e a prevenção de doenças⁽⁶⁾. Muitas vezes, talvez por falta de alternativas e pela responsabilidade com o bem estar do cliente, estas tarefas extrapolam seu campo de atuação, direcionando esforços para o desempenho de ações que deveriam ser executadas por outros profissionais como assistentes sociais, psicólogos, engenheiros, dentre outros, em detrimento de atividades caracteristicamente suas, que deixam de ser realizadas e que vêm em prejuízo da clientela e da própria profissão.

Dentre as atividades que são de responsabilidade do enfermeiro, além da prestação do cuidado em si, a Lei 7498/86 que regulamenta o exercício profissional, estabelece no art 11 Inc.I, que é privativo ao enfermeiro administrar os serviços e a assistência de enfermagem⁽⁷⁾. Vale ressaltar a importância desta função tanto para a Instituição, quanto para os clientes e equipe de trabalho.

Várias teorias foram desenvolvidas e estudadas com o objetivo de melhorar o desempenho de administradores e, por conseguinte, das organizações. Administrar é um processo e como tal é desenvolvido em etapas. Dentre estas etapas, o planejamento das atividades se faz presente em todas as teorias administrativas, também adotadas na enfermagem, desde as mais clássicas como as de Taylor e Fayol até as mais recentes como a Teoria da Administração da Tecnologia de Lawrence e Lorsch⁽⁸⁾.

Os enfermeiros são preparados para administrar o serviço de enfermagem nos estabelecimentos de saúde e estudam, nas escolas durante sua formação, diversos

princípios administrativos. Cabe a este profissional gerenciar as unidades, elaborando planos diários de atividades, prevendo recursos materiais e humanos necessários, fazendo escalas de plantões, revisando e controlando o estoque de medicação, supervisionando as atividades e assistindo aos pacientes⁽⁹⁾.

Entretanto, as atividades do enfermeiro vão além daquelas direcionadas para o provimento de condições favoráveis à realização e supervisão dos cuidados, englobando, dentre outras, ações ligadas à prática administrativa organizacional como aquisição de equipamentos e materiais, controle de custos, faturamento, seleção e contratação de pessoal.

Vários estudos que abordam esta temática e que muito contribuem para ampliar o conhecimento nesta área já foram realizados^(4,10-11). No entanto, considerando-se a complexidade das atividades administrativas do enfermeiro e o momento de reformulação curricular dos cursos de graduação no Brasil, tornam-se oportunos estudos que analisem as atividades gerenciais dos enfermeiros, bem como o direcionamento e o foco de suas ações.

Assim, o presente estudo teve como objetivos identificar o direcionamento e o foco das ações dos gerentes de enfermagem das Unidades de Internação de uma instituição pública de saúde e verificar o percentual de execução das atividades planejadas pelos gerentes de enfermagem das Unidades de Internação de uma instituição pública de saúde.

METODOLOGIA

Estudo documental, desenvolvido no 1º semestre do ano de 2004, em um Hospital Público, de grande porte, do Estado de Goiás. Os dados coletados foram oriundos de documentos arquivados na Diretoria de Enfermagem, contendo o Planejamento das atividades e o respectivo Relatório das ações realizadas. Estes documentos eram aqueles elaborados pelos gerentes das Unidades de Internação da Instituição estudada, sendo pesquisados os registros do período de 1999 a 2003.

Foram investigados nos documentos, os dados que indicavam o direcionamento e o foco

das atividades de enfermagem planejadas, executadas e não executadas, além daquelas executadas sem planejamento. Quanto ao direcionamento, as ações foram organizadas em dois grupos: assistenciais e administrativas organizacionais.

Quanto ao foco, nas ações assistenciais foram incluídos todos os registros relacionados ao cuidado direto aos clientes, educação continuada e a educação em saúde e, nas administrativas organizacionais, os registros ligados a recursos físicos estruturais e materiais, além de atividades normativas (protocolos, normas e rotinas, elaboração de fluxos, de indicadores e de escalas).

O software utilizado para organizar e analisar os dados encontrados foi o Excel versão 2000. Entre os aspectos éticos observados para a realização do estudo, cita-se a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa Médica Humana e Animal do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (CEPMHA/HC/UFG), protocolo nº058/04, em atendimento à Resolução nº 196/96 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa⁽¹²⁾. Também foi solicitado e adquirido o consentimento formal da Instituição para que o estudo fosse realizado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Administrar pressupõe, inicialmente, planejar as atividades a serem desenvolvidas e promover condições para sua execução e isto é básico para qualquer administrador. O planejamento é pré-requisito para as operações bem sucedidas e otimização de recursos. No serviço de enfermagem, torna-se importante para evitar atrasos nos procedimentos, desperdícios de material e tempo, falta de pessoal e baixa qualidade da assistência prestada⁽¹³⁾. A Tabela 1 apresenta o percentual das atividades planejadas e executadas na instituição pesquisada.

Tabela 1: Atividades planejadas e executadas, com e sem planejamento, pelos gerentes de enfermagem das unidades de internação de uma instituição pública de saúde no período de 1999 a 2003. Goiânia, 2004.

Ano	Atividades planejadas n = 285				Atividades executadas n = 424			
	Executadas		Não Executadas		Com Planejamento		Sem Planejamento	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1999	15	68,2	7	31,8	15	27,8	39	72,2
2000	35	55,6	28	44,4	35	38,9	55	61,1
2001	19	52,8	17	47,2	19	57,6	14	42,4
2002	19	55,9	15	44,1	19	18,6	83	81,4
2003	49	37,7	81	62,3	49	33,8	96	66,2
TOTAL	137	48,0	148	51,9	137	32,3	287	67,8

Comparando-se o total das atividades planejadas e executadas, percebe-se que, embora tenha ocorrido planejamento de atividades em todos os anos, as atividades executadas sem planejamento alcançaram percentuais superiores (67,8%) em relação às executadas com planejamento (32,3%). O ano de 2002 se destacou, uma vez que 81,4% das atividades executadas não foram planejadas, seguido dos anos de 1999 e 2003, que apresentaram percentuais de 72,2% e 66,2%, respectivamente.

Na década passada, Antunes⁽¹⁴⁾ detectou como motivos da inexistência de planejamento a falta de conhecimento e preparo do enfermeiro, sobrecarga de trabalho, falta de lideranças que incentivem e coordenem os trabalhos e rotatividade de pessoal. Entretanto, o autor concluiu que os enfermeiros consideraram importante o planejamento e que este deveria ter a participação e ser conhecido por pessoas de diversos cargos.

Nos dias atuais, o planejamento é considerado instrumento básico da gerência em enfermagem. Verifica-se que as atividades planejadas e não executadas alcançaram o índice de quase 50%, no período de 2000 a 2002, chegando a ser, em 2003, maior (62,3%) do que as planejadas e executadas (37,7%).

Observa-se que, em 2003, foi intensificado o processo de elaboração do planejamento das atividades, encontrando-se também alto percentual de atividades planejadas e não executadas (62,3%). Neste mesmo ano, foi grande a execução de atividades sem planejamento (66,6%).

Entende-se que fatores alheios à vontade do administrador podem interferir negativamente na condução do trabalho. O enfermeiro, ao desempenhar um papel gerencial e elaborar seu planejamento, espera que o mesmo seja executado, o que, muitas vezes, não ocorre, causando frustração profissional e constante tensão⁽¹⁵⁾. A Tabela 2 evidencia o direcionamento e o foco das atividades planejadas e executadas, planejadas e não executadas.

Tabela 2: Direcionamento e foco das atividades planejadas e executadas e não executadas pelos gerentes das unidades de internação de uma instituição pública de saúde no período de 1999 a 2003. Goiânia, 2004.

Direcionamento das Atividades	Foco das Atividades	Planejadas e Executadas		Planejadas e Não Executadas		Total		
		F	%	F	%	F	%	
Assistenciais	Cuidado direto	8	7,47	18	9,78	26	8,93	
	Educação Continuada	32	29,9	39	21,9	71	24,3	
	Educação em Saúde	7	6,54	1	0,54	8	2,74	
SUBTOTAL		47	43,9	58	31,5	105	36,0	
Administrativas Organizacionais	Normativas	34	31,7	65	35,3	99	34,0	
	Recursos Físicos/Estruturais	11	10,2	18	9,78	29	9,96	
	Recursos Materiais	Custos	7	6,54	25	13,5	32	10,9
		Desperdício	1	0,93	0	0	1	0,34
		Controle	7	6,54	18	9,78	25	8,59
SUBTOTAL		60	56,0	126	68,4	186	63,9	
TOTAL GERAL		107	100	184	100	291	100	

Entre as atividades planejadas e executadas, 56% delas estavam direcionadas às ações administrativas organizacionais com foco nas normativas (31,7%) e 43,9% estavam direcionadas às ações assistenciais com foco na educação continuada (29,9%).

Das atividades planejadas e não executadas, 68,4% dessas atividades eram referentes às ações administrativas organizacionais com foco nas normativas (35,3%) e 31,5% referiam-se às ações assistenciais com foco na educação continuada (21,9%).

Do total das atividades planejadas, destacou-se o direcionamento dado às

administrativas organizacionais, que atingiu um percentual de 63,9% contra 36% das assistenciais, demonstrando que o enfermeiro tem centrado suas atividades na função administrativa, distanciando-se assim, do cuidado direto ao cliente^(3,16). Quanto ao foco, sobressaíram-se ações voltadas para a educação continuada (24,3%), quando se direcionavam à assistência, e normativas (34%), quando centradas nas administrativas organizacionais. A Tabela 3 mostra o direcionamento e o foco das atividades executadas com e sem planejamento.

Tabela 3: Direcionamento e foco das atividades executadas com e sem planejamento pelos gerentes de enfermagem das unidades de internação de uma instituição pública de saúde no período de 1999 a 2003. Goiânia, 2004.

Direcionamento das Atividades	Foco das Atividades	Executadas com Planejamento		Executadas sem Planejamento		Total		
		F	%	F	%	F	%	
Assistências	Cuidado direto	8	7,47	26	9,28	34	8,78	
	Educação Continuada	32	29,9	59	21,0	91	23,5	
	Educação em Saúde	7	6,54	5	1,78	12	3,10	
Administrativas Organizacionais	Normativas	34	31,7	132	47,1	166	42,8	
	Recursos Físicos/Estruturais	11	10,2	22	7,85	33	8,52	
	Recursos Materiais	Custos	7	6,54	27	9,64	34	8,78
		Desperdício	1	0,93	0	0	1	0,25
		Controle	7	6,54	9	3,21	16	4,13
TOTAL		107	100	280	100	387	100	

Dentre as atividades executadas sem planejamento, 67,8% estavam direcionadas às ações administrativas organizacionais com foco nas normativas (47,1%), e 43,9% direcionavam-se às ações assistenciais, cujo foco era a educação continuada (21%). Do total

das atividades executadas, destacou-se o direcionamento dado às administrativas organizacionais, que atingiu um percentual de 64,3%, enquanto 35,4% se voltavam para as assistenciais. Quanto ao foco, sobressaíram-se as ações voltadas para a educação continuada

(23,5%), quando se direcionavam à assistência, e as normativas (42%), quando centradas nas administrativas organizacionais.

No que se refere ao foco dado ao planejamento e execução de atividades referentes ao cuidado direto, chamam a atenção os percentuais mostrados nas Tabelas 2 e 3, que não atingiram 10%, pois estas ações constituem objeto de trabalho da enfermagem. O fato da educação continuada ter se sobressaído entre as ações assistenciais reforça a afirmação de Bezerra⁽¹⁷⁾ que aponta a responsabilidade das instituições no preparo contínuo do pessoal de enfermagem, visando um atendimento de qualidade, compatível com o estágio de desenvolvimento da sociedade.

Analisando-se as Tabelas 2 e 3, percebe-se que a ênfase do trabalho dos gerentes pesquisados está nas atividades administrativas, em conformidade com outros estudos⁽¹⁸⁾, e que continua sendo uma atividade predominante e freqüentemente desenvolvida pelo enfermeiro que coordena a equipe de enfermagem e sua relação com os demais serviços da Instituição⁽¹⁹⁾. Estes resultados corroboram aspectos já discutidos por outros pesquisadores, quanto à relação entre planejamento e prestação da assistência⁽²⁰⁾ e entre o que se ensina na escola e o que se faz no mercado de trabalho⁽¹⁵⁾.

CONCLUSÕES

Em qualquer área do conhecimento, planejar as atividades que se pretende realizar é imprescindível para o desenvolvimento das etapas do trabalho e o alcance dos objetivos. Na área de saúde, mais especificamente na enfermagem, o planejamento é a base da assistência ao paciente e precisa ser dinâmico para atender necessidades emergentes.

O presente estudo evidenciou que tanto o direcionamento quanto o foco das ações planejadas e executadas pelos gerentes de enfermagem das unidades de internação estão voltados para a prática administrativa organizacional. Contudo, este fato não deve ser entendido como um obstáculo para a adequada prestação da assistência, uma vez que o

trabalho é executado em equipe e outros enfermeiros se responsabilizarão pelo cuidado direto ao cliente. Além disso, as atividades administrativas exercidas pelo enfermeiro, em seu dia-a-dia, têm por objetivo manter as condições favoráveis para a execução do cuidado de forma adequada, ou seja, individualizada, humanizada e integral. Quando o planejamento é realizado em consonância com o contexto onde será aplicado, acompanhado na sua execução e adequadamente avaliado, permite um feedback na prática, podendo esta ser considerada uma assistência de qualidade.

Apesar dos profissionais que atuam na gerência serem influenciados pela Teoria Geral da Administração e os conhecimentos desta área cada vez mais utilizados para atingir os objetivos institucionais, no presente estudo, constatou-se que os gerentes executam mais do que planejam. Por outro lado, grande parte das atividades planejadas não são executadas, evidenciando lacuna, quanto à utilização de uma das etapas básicas do processo administrativo. Um bom planejamento reduziria a quantidade de ações executadas sem previsão.

A educação continuada planejada pelos gerentes pode contribuir a curto, médio e longo prazos para a qualidade da assistência. Todavia, sendo este a essência do trabalho da enfermagem, nota-se que atividades com foco no cuidado direto precisam ser melhor consideradas nos planejamentos elaborados. Recomenda-se a realização de outros estudos que possam subsidiar discussões quanto a estes resultados em nosso meio.

REFERÊNCIAS

1. Nascimento RM. Autonomia da enfermeira na organização da assistência de enfermagem em um hospital universitário de Minas Gerais [dissertação]. [Belo Horizonte]: Escola de Enfermagem/UFMG; 2002.
2. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto e Contexto: Enfermagem. 2006;15(3):508-14.

3. Costa RA, Shimizu HE. Atividades desenvolvidas pelos enfermeiros nas unidades de internação de um hospital-escola. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2005;13(5):654-62.
4. Feldman BB, Cunha ICKO. Identificação dos critérios de avaliação de resultados do serviço de enfermagem nos programas de acreditação hospitalar. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2006;14(4):540-5.
5. Almeida MCP, Rocha JSY. O saber de enfermagem e sua dimensão prática. 2ª ed. São Paulo: Cortez; 1986.
6. Villa EA, Cadete MMM. A cultura institucional como determinante da prática educacional do enfermeiro. Texto e Contexto: Enfermagem. 2000;9(3):115-132.
7. Conselho Federal de Enfermagem. Lei nº 7498/86. Regulamentação do exercício da Enfermagem. Brasília (Brasil): Conselho Federal de Enfermagem, 1986.
8. Ribeiro AL. Teorias da administração. 1ª ed. São Paulo: Saraiva; 2003.
9. Waldow VR. Cuidado Humano: o resgate necessário. 1ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto; 1998.
10. Arone EM, Cunha ICKO. Avaliação tecnológica como competência do enfermeiro: reflexões e pressupostos no cenário da ciência e tecnologia. Rev. Bras. Enfermagem. 2006;59(4):569-72.
11. Bernardes A, Cecílio LCO, Nakao JRS, Évora YDM. Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar. Ciênc. Saúde Coletiva. 2007;12(4):861-70.
12. Conselho Nacional de Saúde; Ministério da Saúde. Resolução 196 de 10 de outubro de 1996. Diretrizes e normas regulamentadoras da pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília (Brasil): Ministério da Saúde; 1996.
13. Santos SR. Administração aplicada à enfermagem. 2ª ed. João Pessoa: Idéia; 2002.
14. Antunes AV. O processo de planejamento na administração do serviço de enfermagem hospitalar [dissertação]. [Ribeirão Preto]: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1993.
15. Fracolli LA, Egry EY. Processo de trabalho de gerência: instrumento potente para operar mudanças nas práticas de saúde? Rev. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. 2001 [cited 2004 mai 24];9(5):13-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n5/7793.pdf>.
16. Fernandes MS. et al. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2003;11(2):161-167.
17. Bezerra ALQ. O contexto da educação em enfermagem. 1ª ed. São Paulo: Lemar e Martinari; 2003.
18. Silva VR. A prática gerencial do enfermeiro em instituições hospitalares [dissertação]. [São Paulo]: Escola de Enfermagem/USP; 2000.
19. Lunardi Filho WD, Lunardi VL. Uma nova abordagem no ensino de enfermagem e de administração em enfermagem como estratégia de (re) orientação da prática profissional do enfermeiro. Texto e Contexto: Enfermagem. 1996;5(2):20-34.
20. Rocha AM. A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência: obstáculos e possibilidades [tese]. [São Paulo]: Escola de Enfermagem/USP; 2003.

Artigo recebido em 12.08.07

Aprovado para publicação em 30.09.08