

# A Prática da Disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem: um Relato de Experiência

Flávia Regina Furtado Lima

*Enfermeira, Especialista em Enfermagem de Saúde Pública, Especialista em Administração dos Serviços de Saúde e Administração Hospitalar; Docente da Universidade de Fortaleza e Educadora Assistente do Ministério da Agricultura – D.F.A / CE*

## RESUMO

*Este trabalho descreve o relato de experiência vivenciada como docente da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, ministrada no último semestre do curso, cuja prática foi realizada em uma Unidade de Saúde Pública na Universidade de Fortaleza – UNIFOR. A experiência envolve um estudo do tipo descritivo e uma análise qualitativa. Os resultados revelam uma evolução no desenvolvimento das capacidades crítica, ética e criativa dos graduandos, fundamentada na metodologia do processo de tomada de decisão e resolução de problemas, proporcionando também um redirecionamento no processo de trabalho na unidade de saúde avaliada.*

## ABSTRACT

*This paper describes a research experienced as a teacher in the discipline of Management applied to Nursery, taught in the last semester of that course whose practice was accomplished in a Unit of Public Health in the University of Fortaleza - UNIFOR. The experience involves a study of a descriptive type and qualitative analysis. The results showed an improvement in the critical, ethical and creative capabilities of the under graduate students based in the methodology of decision making process and problem, solving, also leading to a reorientation of the working procedures of the unit under study.*

## 1 – INTRODUÇÃO

Ao assumirmos, em 1995, a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem na Universidade de Fortaleza, deparamo-nos com um desafio. A notória necessidade de a prática

da disciplina ser ministrada em uma Unidade de Saúde Pública uma vez que, o Núcleo de Atenção Médica Integrada (NAMI) existe como parte integrante da UNIFOR. Havendo ainda a necessidade da acolhida dos alunos treinados, não de forma setorial, mas de

forma global participativa, definitivamente envolvida em todos os setores e nas ações possibilitando, campo diverso para sua capacitação e este gerando serviço de qualidade para que fossem elevados, cada vez mais, os bons serviços ali prestados.

O perfil do aluno da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem é caracterizado como de maior conhecimento técnico. Já que eles estão na último semestre da graduação. É nesta disciplina que eles têm oportunidade de exercitar o conjunto de conhecimentos trazidos de disciplinas anteriores. Colocando-se em prática através das bases dos alicerces adquiridos nos conteúdos teóricos de administração.

Por décadas as universidades locais UFC, UECE e UNIFOR, ministraram a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem de forma individualizada, observando cada universidade sua infraestrutura básica para as ações de prática de carga requerida. A partir do início do primeiro semestre de 1998, os docentes das três Universidades se reuniram e juntos elaboraram uma proposta interinstitucional que possibilitasse uma integração das ações administrativas na prática à assistência. Essa integração foi de grande crescimento para a disciplina. Porém mais uma vez o desafio da prática da disciplina numa unidade de Saúde Pública surgiu, devido esta proposta contemplar somente a área hospitalar, sendo implantada numa unidade de internação selecionada para estudo piloto.

A nova estratégia, pioneira no estado do Ceará teve então que ser adaptada para as necessidades e a realidade de uma unidade de saúde pública, no caso específico da UNIFOR.

O embasamento desta ação fundamenta-se na imperiosa necessidade de reestruturação do processo de trabalho do profissional enfermeiro gestor. O modelo de sua prática continua na mesma linha da teoria clássica de Fayol onde predomina uma ação prescritiva e normativa.

Atualmente com a globalização e a seletividade do mercado de trabalho, exige-se do enfermeiro gestor competência nas dimensões técnicas, administrativas, política

e psicossocial. Criatividade, resolutividade e liderança são características ideais para o perfil deste novo profissional. O aluno diante desta nova abordagem sente insegurança relativa ao seu desempenho, já que muitas vezes não consegue por falta de exercício da prática sistematizada, visualizar a relação teoria / prática.

Os conteúdos teóricos apresentados em sala de aula, com base em uma metodologia científica, muitas vezes não são visualizados na prática. Além do mais, observamos a falta de um esforço conjunto entre as equipes de ensino e serviço na complementação profissional.

A proposta uniforme aplicada simultaneamente pelas Universidades, envolvidas no processo, irá gerar resultados eficientes para os novos profissionais, notadamente pela oportunidade de correção de rumos, por ser uma proposta de consenso que será periodicamente avaliada para reorientação de possíveis distrações. (FRANCO et al 1998).

## 2 – OBJETIVOS

### 2.1 – Geral

Capacitar o corpo discente na função de gestor em uma unidade de Saúde Pública, tornando-o capaz de atuar com eficiência e eficácia.

### 2.2 – Específicos

- Proporcionar conhecimentos para identificação da infra-estrutura, da organização e do funcionamento de uma Unidade de Saúde Pública;
- Habilitá-la para ações de identificação e análise de problemas, tornando-o apto a propor alternativas de soluções, práticas e eficientes através da metodologia do Processo Decisório.
- Dotar o discente de uma visão crítica, tornando-o um elemento de mudança.
- Preparar o discente para uma ação global, tornando-o um gestor eficaz no planejamento, organização, controle, comando e coordenação de uma unidade de saúde pública.

- Proporcionar a identificação do Processo de Trabalho da unidade em estudo, e em que condições o gestor desenvolve suas ações, ressaltando os fatores que interferem na administração da assistência.

### 3 – REVISÃO DE LITERATURA

O conhecimento das rotinas do cotidiano é importante para o planejamento e desenvolvimento do processo ensino aprendizagem na busca das possibilidades de transformação.

É também necessário para a aplicabilidade do processo de planejamento, o entendimento das etapas deste processo que SANTOS (1995) define com clareza exemplificado a seguir:

*1ª Etapa:* Levantamento geral – diagnóstico ou identificação das necessidades.

*2ª Etapa:* Formação de objetivos.

*3ª Etapa:* Seleção do método – ações concretas que vão modificar a realidade encontrada.

*4ª Etapa:* Implantação.

*5ª Etapa:* Avaliação, controle e supervisão.

Continuando SANTOS (1995) também relata que o diagnóstico, no contexto administrativo, é a aplicação da investigação social da realidade, com o objetivo de descrever, avaliar e explicar a situação concreta, com o propósito prático de operar sobre a realidade. Em outras palavras, o diagnóstico consiste na coleta de informações para a elaboração objetiva da situação, a fim de, na prática intervir na conjuntura.

Assim sendo, o planejamento do processo de trabalho do enfermeiro exige o conhecimento prévio do seu cotidiano.

O conhecimento do cotidiano é enfatizado por LEFEBVRE (1961) apud SAUPE (1994) ao afirmar que tanto as grandes decisões ou as atividades superiores dos homens têm sua origem na prática cotidiana, como o que se produz e constrói nas esferas superiores deve ser comprovada no cotidiano.

O gerenciamento do serviço de enfermagem com eficiência é vital para o êxito de operacionalização da assistência ao paciente. Por isso o enfermeiro deve aplicar no seu processo de trabalho às bases teóricas da administração geral.

“A disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem possibilita aos alunos desenvolver atividades administrativas para gerenciar o serviço de enfermagem. Entretanto, muitas vezes, essas atividades têm sido compreendidas como burocrática” KURCGANT (1994).

NAKAMAE (1989) narrado por KURCGANT (1994) “refece o dilema que a enfermagem vem vivenciando, dividido entre o prestar o cuidado direto ao paciente e exercer funções de chefia e supervisão. Considerando, que esse dilema tem gerado profundas discussões sobre o exercício da profissão e a formação de enfermeiros”.

Sobre esta problemática KURCGANT (1994) comenta que a função administrativa do enfermeiro é histórica e portanto real. Entretanto vem sendo interpretada, tanto ao nível teórico quanto ao nível prático, ora como administração de assistência, ora como administração de serviço. Essa ambigüidade é decorrente da falta de definição do que seja Administração Aplicada à Enfermagem.

É importante para diminuir essa ambigüidade uma metodologia com ações sistematizadas no ensino teórico e prático da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, que possibilite uma uniformidade nos padrões de ensino; onde a administração do serviço, seja vista, como uma ferramenta essencial para a qualidade da administração da assistência.

Explicando essas divergências KURCGANT (1994), relata que a formação do enfermeiro é precipuamente voltada, durante o curso de graduação, para o cuidado direto, contrapondo-se na prática a função administrativa exigida pelas Organizações de Saúde.

No desenvolvimento da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, busca-se instrumentalizar o aluno, com princípios, elementos e métodos preconizados pela administração geral, que

lhe possibilite, assim, prestar uma assistência de enfermagem eficiente e eficaz.

#### **4 – DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO**

Este estudo descreve dentro de uma análise qualitativa a experiência vivida na disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem quanto da ação da prática numa Unidade de Saúde Pública na Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

As atividades previstas para o desenvolvimento da prática da disciplina surgiu com a preocupação de não gerar conflitos com a aplicação da prática da disciplina Saúde Pública II então denominada Comunidade II, que os alunos vivenciam no mesmo semestre.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa, envolvendo os alunos logo no primeiro dia de aula, onde procurávamos identificar quais as expectativas destes, em relação à disciplina em seus aspectos teórico e prático. De posse desse conhecimento foi possível o planejamento da prática, contemplando as expectativas dos alunos.

Em um primeiro momento houve a distribuição dos alunos nos mais diversos setores da Unidade de Saúde Pública, buscando assim, com a possibilidade de rodízio, uma visão pormenorizada de cada setor, gerando uma visão macro ao fim da capacitação.

Em um segundo momento à atividade básica ficou centrada na observância da existência ou não de procedimentos sistematizados. Onde fosse detectado à ausência destes, o aluno deveria identificar o setor e a título de exercício, propor NORMAS e ROTINAS, sob sua ótica, para aperfeiçoamento das ações de trabalho. Ao aluno, nesta fase, lhe foi facultada inclusive opinar sobre o Lay-out da unidade em análise, sua estrutura organizacional e física tecendo comentários até mesmo sobre as áreas de recursos humanos, incluindo relacionamento interpessoal, área de materiais de consumo e permanente, meios e formas de comunicação; ações das chefias, motivação funcional; avaliação de desempenho e grau de satisfação do cliente.

Na fase atual ou seja, neste terceiro momento, que teve início em 1998.1, com o advento da proposta de integração das ações administrativas à prática assistencial pelas universidades UFC, UECE e UNIFOR, junto à disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem com ênfase no método de investigação, “processo decisório” verificamos terem sido de grande valia os momentos anteriores para o crescimento da disciplina, pois validamos os instrumentos metodológicos utilizados anteriormente.

Durante todo o processo, para efeito didático foi elaborado um roteiro para nortear os procedimentos que, constituem um diagnóstico situacional, possibilitando a identificação de problemas, com programa de ações, através de análise dos problemas, a escolha de alternativas de solução. O processo culmina na elaboração de uma solução exeqüível, e um cronograma de execução, conforme podem ser observados nos anexos I e II.

Com esta metodologia interativa procuramos proporcionar ao aluno experiências administrativas como meio para redirecionar o processo de trabalho do enfermeiro gestor de modo a garantir a integração das ações administração à prática assistencial.

#### **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À luz dos resultados encontrados, podemos observar uma evolução no desenvolvimento das capacidades crítica e criativa do formando. Fundamentam-se estas considerações pela capacitação que permite o diagnóstico situacional, onde o “problema” após detectado é analisado e a esta situação são propostas alternativas de solução. Acrescentam-se a este conjunto os aspectos de postura ética – profissional, uma vez que para a solução dos “problemas” houve todo um processo de tomada de decisão para a escolha da alternativa exeqüível.

Identificamos haver uma efetiva capacitação do graduando, habilitando-o a atuar nas Unidades de Saúde Pública.

No aspecto macro, observamos o estabelecimento da visão de conjunto por

parte do aluno em relação à Unidade de Saúde Pública, onde os aspectos estruturais, organizacionais e funcionais interagem positivamente sobre a satisfação do "cliente" contribuindo para o processo de cura.

A metodologia interativa possibilitou a oferta permanente à direção da Unidade de Saúde Pública de sugestões para aprimorar a operacionalização dos procedimentos, inclusive com feed-back, para o planejamento estratégico.

Ao concluirmos à análise crítica, percebemos um amadurecimento nos

formandos, aspectos que os tornam aptos ao competitivo mercado de trabalho, pelo embasamento prático no processo de tomada de decisão e resolução de problemas no âmbito gerencial, onde prevalece a qualidade da administração com enfoque no cliente.

Desta forma os recursos metodológicos neste relato mostraram-se eficientes e eficazes para a disciplina de administração aplicada à Enfermagem e para o redimensionamento do processo de trabalho da unidade de Saúde Pública do campo de estágio.

## ANEXO I

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL – UNIDADE DE SAÚDE

AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO INFRA-ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO	ASPECTOS OBSERVADOS
<p>1 Estrutura Organizacional</p> <p>1.1 Organograma</p> <p>1.2 Fluxograma</p> <p>1.3 Regimento</p> <p>1.4 Regulamento</p>	
<p>2 Estrutura Física (Quantidade, posição e tamanho adequado)</p> <p>2.1 Global</p> <p>2.2 Setorial</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.1 – Ambiente: (Observar)</p> <p>* Ordem</p> <p>* Limpeza</p> <p>* Conforto</p> <p>* Segurança</p>	
<p>3 Recursos Humanos</p> <p>3.1 – Quadro Pessoal</p> <p style="padding-left: 20px;">3.1.1 – Categoria e número</p> <p style="padding-left: 20px;">3.1.2 – Função ou papel de cada categoria</p> <p style="padding-left: 20px;">3.1.3 – Distribuição das tarefas</p> <p style="padding-left: 20px;">3.1.4 – Desempenho Técnico</p>	
<p>4 Material e Equipamento (Quantidade e Qualidade)</p> <p>4.1 – Material Permanente:</p> <p style="padding-left: 20px;">4.1.1 – Dimensionamento Adequado</p> <p style="padding-left: 20px;">4.1.2 – Reposição de Equipamentos</p> <p style="padding-left: 20px;">4.1.3 – Controle do Patrimônio</p> <p style="padding-left: 20px;">4.1.4 – Manutenção Preventiva</p> <p>4.2 – Material de Consumo</p> <p style="padding-left: 20px;">4.2.1 – Forma de aquisição</p> <p style="padding-left: 20px;">4.2.2 – Armazenamento</p> <p style="padding-left: 20px;">4.2.3 – Distribuição e controle</p>	
<p>5 Sistema de Comunicação e Registro (Fazer observações sobre os itens)</p> <p>* Normas e rotinas existentes</p> <p>* Impressos Administrativos</p> <p>* Informes Técnicos</p> <p>* Educação para saúde</p>	

---

## 6 Relacionamento

### 6.1 – Relacionamento Interpessoal

- 6.1.1 – Funcionário x Cliente / Família
- 6.1.2 – Funcionário x Funcionário
- 6.1.3 – Funcionário x Aluno
- 6.1.4 – Funcionário x Supervisão
- 6.1.5 – Funcionário x Coordenação

## 7 – Liderança

- 7.1 – Observar a liderança das chefias
- 7.2 – Observar se existe liderança entre os funcionários
- 7.3 – Observar se existe liderança na comunidade atendida

## 8 – Perfil Epidemiológico

- 8.1 – Principais queixas do paciente
- 8.2 – Observar os cuidados gerais e específicos
- 8.3 – Observar as principais solicitações e exames

### **Obs.: Fonte para coletas de dados:**

- \* Prontuário do paciente
- \* Informação do paciente e da família
- \* Visita domiciliar

## 9 – Atividades que a chefia executa junto ao quadro funcional

- \* Reuniões ⇒ Administrativas  
⇒ Técnicas
- \* Treinamento / capacitação
- \* Avaliação de Desempenho
- \* Outras atividades observadas

## 10 – Problemas detectados:

- \* Falta de funcionário
  - \* Atraso de funcionários
  - \* Produtividade
  - \* Grau de Motivação
  - \* Outros Fatores
-

## ANEXO II

### PROGRAMA DE AÇÕES E CRONOGRAMA

Problemas Identificados	Análise do Problema	Alternativas de Solução	Solução Proposta	Cronograma

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNDT, Clara. **Administração em enfermagem**. Rio de Janeiro. Interamericana, 1983.
- BRITO, Tresinha Dias de Sousa. **Administração de serviço de enfermagem hospitalar**. Belo Horizonte, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, Mc Graw Hall do Brasil. 1996.
- FRANCO, M. C. et al. **Introdução das ações administrativas à prática assistencial: Uma Proposta Interinstitucional**, Fortaleza, UFC, UECE e UNIFOR, 1998,
- KURCGANT, P. et al. O significado da Administração Aplicada à Enfermagem segundo a opinião de graduando. **Ver. Esc. Enf. USP**, v. 28 p. 15-26, abr., 1994.
- MELÃO, Maria Manoela Caballero. Uma percepção da prática de disciplina Administração Aplicada à Enfermagem. **Reccs**, v. 5 nº 5, p. 27-30, 1989.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE, Secretaria Nacional de Ações Básicas de Saúde. **Guia de supervisão em estabelecimento de Saúde**. Brasília, Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1983.
- SANTOS, Sérgio Ribeiros dos. **Administração aplicada à enfermagem**. João Pessoa. Edit. Universitária. UFPB, 1995.
- SAUPE, Rosita. O Cotidiano de Ensinar e Aprender Enfermagem. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre, v. 15 n. 1/2, p. 27-33, jan/dez, 1994.
- TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Enfermagem hospitalar: Administração & Burocracia**. Brasília, Edit. UnB, 1988.