

## A ADMINISTRAÇÃO E A ENFERMAGEM

### *1 – Por que estudar administração?*

O ser humano é um ser social por natureza, vivemos em COMUN-UNIDADE, que se articula e se organiza através de instituições diversas, que são denominadas organizações, assim todas as atividades, sejam elas de produção de bens ou de prestação de serviços são realizadas dentro de organizações.

As atividades são desenvolvidas através de processos de trabalho que podem ser definidos como sendo a relação do homem com a natureza, onde o homem por sua atividade transforma um objeto determinado, esteja este em estado natural ou já trabalhado, em um produto determinado, e ao modificar dessa forma a natureza ele transforma a si mesmo.

Todo processo de trabalho é composto pelos elementos: objeto, meios e ou instrumentos e a finalidade deste trabalho.

- Objeto – pode ser a matéria bruta (que vêm diretamente da natureza) ou a matéria-prima (que já sofreu uma modificação qualquer pelo trabalho);
- Meios e instrumentos: são tanto as coisas ou conjunto de coisas que o trabalhador utiliza para intervir diretamente sobre o objeto de trabalho, como podem ser as condições materiais que, mesmo sem intervir diretamente no objeto são indispensáveis para a realização do trabalho;
- Finalidade – é aquilo que se quer alcançar com o trabalho.

As organizações/instituições/empresas desenvolvem processos de trabalho, ou seja, transformam objetos através de meios e instrumentos, tendo em vista a finalidade da organização/instituição/empresa. No início dos tempos estas organizações eram pequenas com estruturas simples e fáceis de serem controladas. Entretanto com a evolução da sociedade as organizações cresceram e ganharam uma dimensão tal que exigiu a criação de uma disciplina que desse conta de pensar, discutir e viabilizar a estruturação dessas instituições.

Estas organizações/instituições/empresas são compostas por recursos “não-humanos” (físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos e outros) e pessoas, que para trabalharem em conjunto, tendo em vista a finalidade do serviço, necessitam que sua prática seja estruturada, através da definição de planos de ação, de objetivos, da condução dos recursos e da estruturação formal do desenvolvimento das

atividades, ou seja, elas necessitam da ADMINISTRAÇÃO.

Além disso, se você reparar bem a administração é necessária toda vez que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo, assim a administração não está presente apenas nas grandes empresas, mas por exemplo em famílias, clubes, organizações públicas, ONGs, igrejas, entre outras. Assim pode-se concluir que a administração é necessária em todas as organizações sendo universal, uma vez que seu corpo de conhecimentos pode ser aplicado em todos os níveis de uma organização e por todas as áreas de conhecimento.

## 2 – O que é Administrar?

A necessidade da administração existe desde as mais antigas sociedades (quadro 1 em anexo), todavia foi com a expansão do processo de produção industrial na Inglaterra, França e EUA que as mudanças na organização do trabalho, com a separação entre a concepção, execução e controle, fizeram com que a prática e a teoria da administração/gerência do trabalho ganhassem impulso.

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma função, um serviço, sob um comando, para o outro, estando frequentemente associada à função controle.

Na sua origem a administração e o controle tinham como características a rigidez e coerção, com a evolução da prática e da teoria geral da administração, as formas de controle foram se transformando incorporando a flexibilidade, participação e negociação como estratégias, passando a ser compreendidas como forma de monitoramento das práticas ou ações.

Para CHIAVENATO (1993) administrar nos dias de hoje significa fazer uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo das funções administrativas ou seja do planejamento, organização, direção e controle através do esforço de todos, realizado em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos propostos da maneira mais adequada à situação.

Segundo PARK (1997) “a administração é uma filosofia em ação”, pois ao observamos a realidade, construímos nossas idéias, que são transformadas em ação pelo princípio criativo e a administração visa um equilíbrio entre a compreensão e a extensão de nossas idéias.

Para DRUCKER (2001, p.13) “**Administrar** é aplicar o conhecimento à **ação**”(grifo nosso), uma vez que a administração transforma a informação em conhecimento e este em ação.

A administração pode ser compreendida também como ciência, arte, técnica e processo o que é explicitado por BALDERA (1995):

- É uma **ciência social** porque seu objeto de estudo é o **homem** nas organizações sociais. Fundamenta-se em princípios que se expressam em um marco teórico, seus conhecimentos são coerentes e sistematizados, aplica o método científico para desenvolver sua teoria, e tem um método próprio de aplicação;
- É uma **técnica**, porque se aprende em aulas, se aplica em campos de trabalho, requer prática e utiliza instrumentos próprios;
- É uma **arte** porque implica destrezas, sentimentos especiais, experiência e equilíbrio estético, o que diferencia o fazer.

A administração coordena as ações de todas as áreas de uma organização, “é a área de atividade humana que se ocupa de conseguir fazer coisas com e através de pessoas”.

Para DRUCKER (2001, p. 22) ainda, há duas respostas bem populares para a pergunta: O que é administração? “Uma diz que administração é o pessoal superior – e o termo administração é pouco mais do que um eufemismo para “o patrão”. A outra define um administrador como alguém que dirige o trabalho de outros e ‘cujo trabalho’, como diz o slogan, ‘é fazer que os outros trabalhem’.

### ***3 – Qual é a base de sustentação da administração? Seus princípios.***

Para fazer a administração os administradores contam com técnicas, ferramentas e truques que auxiliam no alcance de seus objetivos, entretanto estes meios e instrumentos não são tão importantes quanto os princípios essenciais sob o qual se alicerçam a ciência da Administração.

Para CHIAVENATO (1993), princípio é uma afirmação, uma proposição geral válida e aplicável para determinados fenômenos, é uma previsão antecipada do que deverá ser feito quando ocorrer àquela determinada situação, é um guia de ação.

Os princípios são a base sob a qual se sustentam as teorias, não devem ser abordados de forma rígida, mas sim considerados relativamente e flexivelmente, tendo como base o bom senso.

Segundo CHIAVENATO (1993) os 11 princípios que fundamentam o fazer administrativo são:

#### ***Em relação aos objetivos:***

1 - Os objetivos da organização/instituição/empresa devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito. Toda organização tem que ter um compromisso com metas comuns e valores compartilhados, tem de ter objetivos simples, claros e unificantes, simples e flexíveis.

#### ***Em relação às atividades e agrupamento de atividades:***

2 – Toda função por mais simples que seja deve ter uma responsabilidade definida.

3 – As funções devem ser claramente descritas e designadas para que se alcance a operação mais eficiente e econômica, ou seja a utilização racional dos recursos disponíveis.

#### ***Em relação à autoridade:***

4 - Deve haver uma linha de autoridade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo da organização até cada indivíduo da base.

5 – A autoridade, a responsabilidade, os deveres de cada pessoa ou órgão, bem como suas relações com outras pessoas ou órgãos, devem ser definidos, estarem documentados e comunicados a todos.

6 - O desempenho das funções deve ser acompanhado da respectiva responsabilidade que deve andar junto com a correspondente autoridade, ambas devem estar equilibradas entre si.

7 – A autoridade para tomar ou iniciar uma ação deve ser delegada o mais próximo possível da origem da ação.

8 – O número de níveis de autoridade deve ser o mínimo possível.

#### ***Em relação às relações:***

9 - Há um limite quanto ao número de pessoas que podem ser supervisionadas por um superior, considerando-se sempre a relação local/tempo/pessoas.

10 - Cada pessoa deve subordinar-se a um único superior, evitando-se duplicidade de ordens.

11 – A responsabilidade da autoridade mais elevada para com os atos de seus subordinados é absoluta.

Os administradores que **compreenderem** esses princípios e trabalharem sob sua luz muito provavelmente serão administradores bem-formados e bem-sucedidos.

#### **4 - Administração para que? Objetivos.**

Objetivos são alvos que se busca atingir, todos nós possuímos objetivos, eles são as molas propulsoras que impulsionam as nossas vidas.

As organizações também possuem objetivos, e são eles que alicerçam o trabalho, na medida em que determinam a estrutura das instituições, as atividades e a distribuição dos recursos humanos nas diversas tarefas (DRUCKER, 1991).

Os objetivos em uma instituição ou serviço, devem ser dinâmicos, pois são à base da relação entre a organização o ambiente externo e os participantes e, portanto estão em contínua evolução, alterando essas relações, devendo ser reavaliados e modificados em função das mudanças no ambiente externo e interno da organização (FONSECA, 1999).

Objetivos amplos possibilitam a definição de políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos e normas; possibilitando que se identifique o papel que a organização desempenha na sociedade em geral.

Segundo MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI (1998) a administração possui dois objetivos principais:

- **Alcançar a eficiência** – se refere aos meios, os métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. Uma organização eficiente é aquela que utiliza racionalmente seus recursos,
- **Alcançar a eficácia** – se refere aos fins, os objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa, significa a capacidade de realizar um objetivo ou resolver um problema, capacidade de se chegar aos resultados.

Quadro apresentando: Algumas diferenças entre eficiência e eficácia

<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ênfase nos meios</li><li>▪ Fazer corretamente as coisas</li><li>▪ Resolver problemas</li><li>▪ Salvar recursos</li><li>▪ Cumprir tarefas e obrigações</li><li>▪ Treinar os subordinados</li><li>▪ Manter as máquinas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ênfase nos resultados</li><li>▪ Fazer as coisas corretas</li><li>▪ Atingir os objetivos</li><li>▪ Otimizar a utilização dos recursos</li><li>▪ Obter resultados</li><li>▪ Proporcionar eficácia aos subordinados</li><li>▪ Disponibilizar máquinas</li></ul>

Willian (1978) apud Chiavenato (1987)

De modo geral podemos dizer que a **finalidade** da administração é estabelecer e alcançar os objetivos das instituições, tornar o trabalhador um realizador, além de discutir e analisar os impactos sociais e as responsabilidades sociais da empresa (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998 e DRUCKER, 2001).

### **5 - A administração e a enfermagem**

A enfermagem moderna conforme vocês já viram, surgiu na segunda metade do século XIX, com Florence Nightingale, sendo que seu início como profissão científica se deu juntamente com o surgimento da administração como ciência. A utilização dos conhecimentos administrativos pela enfermagem parte da necessidade de estar-se organizando um ambiente terapêutico nos hospitais, constituindo um saber de administração em enfermagem cuja gênese se deu junto com a organização das técnicas, instrumentos de trabalho para o cuidado (ALMEIDA; ROCHA, 1997).

Assim, pode-se dizer que o trabalho da enfermagem se organizou em três direções -

1. **Organização do cuidado ao doente**, através da sistematização das técnicas de enfermagem;
2. **Organização do ambiente terapêutico** através da discussão das condições de trabalho e do meio ambiente;
3. **Organização da equipe de enfermagem**, através do treinamento e desenvolvimento do pessoal (GOMES, et al, 1997).

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial, a administração científica se difundiu, consolidando a divisão técnica do trabalho o que vem influenciar a enfermagem que incorpora os princípios de controle, hierarquia e disciplina, por exemplo, (FELLI; PEDUZZI, 2005).

A partir da década de 70 a enfermagem passou a ser compreendida como parte do processo de produção em saúde, como uma prática social e não apenas técnica, pois ao estar inserida na sociedade brasileira, historicamente estruturada, estabelece relações sociais com outros trabalhos, não devendo ser definida como uma profissão isolada dos outros trabalhos da saúde, uma vez que ela complementa e é interdependente dos demais processos de trabalho, tanto no modelo individual como no de saúde coletiva (ALMEIDA et al, 1989).

Assim, ela é marcada por determinações sociais, econômicas e políticas, e consequentemente pelo modo de organização do processo de produção em saúde e das instituições de saúde de modo geral.

Nos dias de hoje, o marco tradicional da administração aplicada a enfermagem, vem sendo substituído por um novo marco progressista, através de concepções que passam pela sensibilidade, criatividade, iniciativa, visão estratégica, participação, liderança integrativa, caminhando para um referencial humanístico da administração das organizações e dentre elas da enfermagem (ERDMANN, et al, 1994).

### **6 – Por que estudar administração na enfermagem?**

Antes de qualquer coisa por que toda enfermeira é uma administradora, de sua própria vida e dos cuidados de seus pacientes. Assim ela tem que desenvolver a capacidade de administração (KRON; GRAY, 1994).

A administração, conforme vocês viram, é uma ciência, ou seja, possui um corpo de conhecimentos que lhe é próprio. O que nós na enfermagem fazemos é utilizar esse corpo de conhecimentos aplicando-os da finalidade do nosso trabalho.

No decorrer do curso de graduação vocês vêm se instrumentalizando, ou seja, adquirindo conhecimentos que permitem a vocês atuarem sobre o nosso objeto de trabalho para transformá-lo na direção de nossa finalidade.

A administração em enfermagem, nada mais é do que mais um instrumento ou meio, para que vocês possam estar atuando em enfermagem.

Conforme já foi discutido anteriormente a finalidade do nosso trabalho é o cuidar que tanto no modelo individual como no de saúde coletiva, se operacionaliza por diferentes processos de trabalho: o de assistência à saúde; o de administração dessa assistência, o de ensino e o de investigação científica (gerando o saber necessário à produção) (ALMEIDA, et al. 1989; QUEIROZ; SALUM, 1996).

Entretanto, a administração da assistência de enfermagem muitas vezes tem sido considerada como sendo uma das responsáveis pela crise da enfermagem, no que diz respeito ao distanciamento do enfermeiro de sua clientela.

Durante muito tempo a falta de compreensão da inter-relação entre a função administrativa e a função assistencial na prática profissional foi considerada questão polêmica (VICENTIM, et al, 1991). E infelizmente nos dias de hoje ainda muitos profissionais consideram que estas funções são antagônicas e excludentes.

Entretanto, a administração em enfermagem não pode e não deve ser compreendida como dicotômica em relação à assistência de enfermagem, e tão pouco deve ser considerada como uma função restrita, unicamente, a realização de atividades burocráticas. A assistência e a administração em enfermagem devem andar de mãos dadas, são as faces de uma mesma moeda. Mas, o que é mesmo administração em enfermagem?

Administração em enfermagem é uma função inerente ao trabalho do enfermeiro, ou seja, não dá pra fazer enfermagem sem utilizar os conhecimentos da administração, querem ver? Vocês já devem ter realizado um procedimento “simples” do tipo administrar um medicamento, ou realizar um curativo. Pois muito bem, para realizar essas funções vocês tiveram que pensar e avaliar o que iriam fazer, depois tiveram que providenciar os recursos materiais para realizar a atividade tiveram que utilizar um determinado ambiente e em muitos dos casos tiveram que tornar esse ambiente adequado, é ou não é? Pois em todas essas atividades estão implícitos conhecimentos de administração, vocês estavam se auto administrando, ou seja administrando a própria atuação. Além disso, temos a Sistematização da Assistência de Enfermagem, onde o enfermeiro: planeja, prescreve, executa e avalia.

Nestes dois exemplos podemos perceber também que o assistir em enfermagem compreende todos os atos do enfermeiro, diretos e indiretos.

Segundo Vicentin et al (1991) “assistir diretamente em enfermagem compreende dois aspectos: quando o enfermeiro determina e faz a ação; e, quando o enfermeiro determina e não faz a ação. Assistir indiretamente é quando o enfermeiro não determina, não faz a ação, mas provê os recursos para realizar a ação”.

Do mesmo modo a Administração em Enfermagem pode ser pensada a partir de dois momentos: a gerência do cuidado e a gerência da unidade sendo que nos dois momentos o enfermeiro assiste e administra em níveis diferentes.

Em síntese pode-se dizer que na enfermagem, a função administrativa, consiste no planejamento da assistência, no provimento de recursos físicos, humanos, materiais e financeiros, bem como a tomada de decisão, na supervisão e na liderança da equipe de enfermagem, provisão de recursos necessários à implantação do plano terapêutico de Enfermagem, utilizando no decorrer desse processo ações de comando, coordenação, acompanhamento, orientação e avaliação da equipe de trabalho (VICENTIN et al, 1991).

Além de tudo o que conversamos até agora, é importante ressaltar ainda que consta na Lei 7498/86 que dispõe sobre a regulamentação do Exercício da Enfermagem em seu art. 11 como atividades privativas do enfermeiro - direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem; organização e direção dos serviços de

Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços; planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem (BRASIL, 1986).

Portanto, legalmente a administração dos serviços de enfermagem é atribuição e responsabilidade privativa do enfermeiro.

### **7 - Considerações Finais**

Administrar em enfermagem não é uma tarefa fácil, e muitas vezes não é considerada uma tarefa nobre. Na enfermagem para muitos o “bacana” é fazer assistência direta ao paciente.

E para muitos também, a Administração em enfermagem é a “culpada” pelo distanciamento do enfermeiro da assistência direta.

No entanto, sem aquele que pensa e sabe o que deve ser feito, no como se deve fazer, que providencia os recursos para que se possa estar realizando as ações, que avalia se a forma como foi proposta a realização do trabalho foi adequada ou não, ou não se faria nada, ou se faria muito pouco, ou se levaria o dobro do tempo para realizar

o trabalho, ou até a ação seria desenvolvida mas sem a satisfação esperada e desejada.

Já é hora de assumirmos que a Administração em enfermagem faz parte do cotidiano de trabalho do enfermeiro, que precisa saber realizar as funções administrativas e aplicar os conhecimentos administrativos de modo correto, para que se possa alcançar uma assistência de enfermagem de qualidade.

Pois segundo Vicentin et al (1991), a 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** (grifo nosso)”.

Quadro 1: A administração e as civilizações antigas

O Egito	Os egípcios durante a construção das pirâmides praticavam ações que garantem a legitimidade das teorias administrativas. Eles reconheceram o valor do planejamento das atividades, o uso de uma pessoa que comandasse os demais trabalhadores, como um conselheiro, o princípio de organização em grupos, com divisão de atividades e responsabilidades e a técnica de descrição das tarefas de cada elemento do grupo. Surgiu também a função de administrador para coordenação do empreendimento estatal.
A Babilônia	<b>O Código de Hamurabi constitui um texto de leis que orientou o povo no princípio de trabalho;</b> institui o princípio da paga mínima, contratos de trabalho e recibos de pagamento que permitiam controlar transações comerciais.

Os hebreus	Registraram alguns princípios básicos administrativos na Bíblia. O Êxodo, empreendido por Moisés, foi uma tarefa gerencial; foi utilizada uma política de descentralização de decisões em que se esboçavam os primeiros contornos dos organogramas atuais. Os Dez mandamentos são algumas regras de conduta organizacional para preservar a solidariedade do grupo.
Os Gregos	<b>Aristóteles desenvolveu a tese de que a realidade é apreendida através da percepção e da razão.</b> O espírito científico de investigação formou a base da gerência científica. Eles utilizavam a arte e a música como orientação. Seu ritmo serviu para definir os movimentos padronizados e as cadências de trabalho - os repetitivos -
Roma	Desenvolveu um sistema semi-industrial de manufatura armamentista, para sua legião; de produção de cerâmica para o mercado mundial, e, posteriormente, têxtil para exportação.
China	King WU fundou a dinastia CHOW e era vista como uma constituição, onde constava a relação do quadro de pessoal do Imperador, do mais alto escalão até a mão-de-obra considerada serviçal. Também se observava a descrição detalhada das tarefas de cada um. Implantaram também a seleção científica de seus trabalhadores através de critérios rígidos como: habilidade de cada indivíduo, seu conhecimento e experiência para a tarefa e seus traços de personalidade.