

## AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SUAS INFLUÊNCIAS NA ENFERMAGEM

BERTOCHI, Gabriela

NICODEM, Vanessa

MOSER; Ana Maria Martins.

### Resumo

**Introdução:** O trabalho da enfermagem precisa de organização, coordenação e possui uma dupla dimensão entre as áreas assistencial e gerencial. Durante a faculdade de enfermagem, os estudantes ficam demasiadamente preocupados com questões assistenciais, no entanto, é preciso aprender a ampliar o campo de visão para a área gerencial, pois no futuro será preciso gerenciar equipes de enfermagem e de saúde, assim como organizar e gerenciar o trabalho das equipes. **Objetivo:** Para um entendimento melhor sobre as questões gerenciais dentro da enfermagem, é imprescindível conhecer sobre as teorias de administração que vão nortear o gerenciamento. **Metodologia:** Trata-se de um resumo baseado em pesquisa bibliográfica, utilizando-se como fonte de pesquisa artigos trabalhados em aula no componente curricular denominado de Gestão de Serviços de Assistência Primária. **Resultados e discussão:** A palavra teoria vem do grego *theoria* que significa dentro de um contexto histórico observar ou examinar, é um conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar uma relação entre dois ou mais fatos observáveis e prover uma base sólida para prever eventos futuros, ou ainda, são afirmações que predizem quais ações vão levar a quais resultados e por quê. Essas teorias administrativas influenciam as práticas, servindo como um guia para as decisões, influenciam a forma como enxergamos as pessoas, as organizações e o meio em que elas estão inseridas e servem como um ponto de compreensão/previsão

de práticas observadas nas organizações. Uma das primeiras teorias administrativas inventadas foi a Teoria da Administração Científica de Frederick W. Taylor, em meados de 1903. Para o aumento da produtividade, Taylor propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário, colocando sob comando da gerência. Assim, foram escolhidos os mais aptos para realizar tarefas, e o trabalho foi fragmentado e hierarquizado. Ele também investiu nos estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador e fez com que atividades complexas fossem divididas em partes mais simples, facilitando dessa forma a racionalização e padronização, também instaurou incentivos salariais e prêmios para que motivasse sua equipe, ou seja, aquele que produz pouco, ganha pouco. Essa teoria influencia os serviços de saúde e a enfermagem, destacando a divisão do trabalho em tarefas, a excessiva preocupação com manuais de procedimentos, rotinas, normas, escalas e a fragmentação da assistência por atividades. Na equipe de enfermagem existe a preocupação em cumprir a tarefa e o desempenho é avaliado pela quantidade de procedimentos realizados. Após, houve a criação da Teoria Clássica de Fayol (1916) que propôs a racionalização da estrutura administrativa e a empresa então, passou a ser percebida como uma síntese de diversos órgãos que compõe a sua estrutura. Fayol tinha uma preocupação com a direção da empresa, dando ênfase às funções e operações no interior da mesma. Ele estabeleceu os princípios de boa administração e funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar. Essa teoria tem uma grande relação com o trabalho gerencial na enfermagem, pois dentro de um hospital, por exemplo, existem vários setores que são como se fossem microempresas, e cada microempresa precisa ser administrada e dirigida, muitas vezes de forma diferente de outra, pois cada uma possui funções e operações diferentes em seu interior. Além disso, a teoria clássica tem influência na enfermagem em relação à estilos de liderança e gerência que abusam da autoridade pelo grau hierárquico ocupado na organização ou na equipe, o enfermeiro como chefe/líder/gerente de um grupo ou de uma unidade de saúde e a priorização dos interesses institucionais em detrimento das necessidades e demandas de saúde dos trabalhadores de enfermagem. É uma estrutura rígida, hierarquizada, limitada e estática. As pessoas e suas relações interpessoais não são devidamente consideradas, e a maior preocupação é com a

quantidade de trabalho desenvolvido do que com a sua qualidade. Outra teoria que também tem uma grande relação com o trabalho de enfermagem, é a Teoria Burocrática de Max Weber. Essa teoria identifica características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. Ela traz sobre a divisão do trabalho baseada na especialização funcional, que é relacionada com a enfermagem na medida da divisão técnica do trabalho, ou seja, cada membro da equipe de enfermagem possui funções determinadas. Traz sobre a hierarquia e autoridade definidas, ou seja, as chefias assumem um papel administrativo voltado para os interesses da instituição. A teoria burocrática destaca também sobre sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos, que são instituídos pelo código de ética, sistema de procedimentos e rotinas, pois cada unidade de saúde possui uma rotina que deve ser seguida, promoção e seleção baseadas na competência técnica, dentre outros. A enfermagem, herda da teoria burocrática a excessiva burocratização, a equipe assume características de técnicos especializados, com comportamento e posições definidas institucionalmente, valorizando normas e regras, o comportamento do trabalho é pré-estabelecido, valoriza a divisão do trabalho e há rigidez no cumprimento de normas, o que acaba deixando a humanização de lado muitas vezes. A Teoria das Relações Humanas, vem combater a desumanização do trabalho, o formalismo na administração, oferecendo incentivos psicossociais, por entender, justamente, que o ser humano não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas, depositando na motivação a expectativa de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização. Ela defende a participação do trabalhador nas decisões que envolvam a tarefa. Tendo essa teoria, a maior relação com o trabalho gerencial na enfermagem, pois o processo de trabalho da enfermagem não é nada mecanicista, cada pessoa que procura assistência deve ser tratada de forma individualizada, não é somente seguir um protocolo passo a passo como uma receita de bolo pronta. E o profissional da enfermagem precisa ser motivado para que faça seu trabalho com qualidade, além da participação de todos os membros da equipe de enfermagem nas decisões. Nessa teoria, também surge a discussão acerca da importância da liderança e da comunicação na formação do enfermeiro para qualificar o seu trabalho enquanto equipe, assim como acerca do trabalho interdisciplinar. A Teoria

Comportamental dá ênfase às ciências do comportamento e na busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais, sendo sua maior preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional do que com a estrutura. Fatores que o enfermeiro gerencial enquanto líder precisa ter domínio, conhecer sua equipe, sua organização, e saber como organizar essa equipe. O trabalho de enfermagem é caracterizado pelo cuidado, tanto integral como ampliado. Assim, ele é abordado e executado de duas formas distintas: por um lado, o cuidado com foco nos procedimentos e no raciocínio clínico, que é predominante nas práticas de enfermagem e por outro, o cuidado ampliado que agrega os procedimentos e a clínica, a comunicação e interação com os clientes, de forma individualizada a cada paciente e a cada situação em que se encontra. Conclusão: Dessa forma, é preciso que o enfermeiro gerencial e assistencial tenha conhecimento e tenha uma visão crítica das teorias de administração, para entender quais são os lados positivos e negativos de cada teoria que está inserida no seu trabalho. E dessa forma, tente reduzir os pontos negativos juntamente com a sua equipe, principalmente para que não deixe de lado o principal objetivo do seu trabalho, que é o cuidado e o atendimento das necessidades de saúde de cada pessoa que devem ser atendidas de forma humanizada, integral e individualizada.

#### Referências:

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006.

FELLI V; PEDUZZI M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant (coord). *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010. p.1-12.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall, 2008.

HAUSMANN, Mônica; PEDUZZI, Marina. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 18, n. 2, p. 258-265, 2009.

MININEL, Vivian Aline; FELLI, V.E.A. Gestão e qualidade de vida no trabalho. *Proenf. Gestão*, v. 1, n. 3, p. 83-111, 2012.

E-mails - gabriela\_bertochi@hotmail.com; vanessa\_nicodem@hotmail.com;