



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**BRÍGIDA GENEROSO CARDOSO DE MELLO TUCUNDUVA**

**O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA  
BRASILEIRA**

**ASSIS-SP**

2012

**BRÍGIDA GENEROSO CARDOSO DE MELLO TUCUNDUVA**

**O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA  
BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação.

Orientadora: Rita de Cássia Cassiano Lopes  
Área de Concentração: Enfermagem

**ASSIS-SP**

2012

## FICHA CATALOGRÁFICA

T898p TUCUNDUVA, Brígida Generoso Cardoso de Mello  
O papel do enfermeiro na gestão da saúde pública  
brasileira. / Brígida Generoso Cardoso de Mello  
Tucunduva. Fundação Educacional do Município de  
Assis – FEMA. Assis, 2012.  
31 p.

Orientadora: Rita de Cássia Cassiano Lopes.  
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto  
Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Saúde Pública 2. Gestão - Enfermagem.

CDD: 610.6  
Biblioteca/FEMA

# **O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA BRASILEIRA**

**BRÍGIDA GENEROSO CARDOSO DE MELLO TUCUNDUVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Rita de Cássia Cassiano Lopes

Analisadora: Elizete Mello da Silva

**ASSIS-SP**

2012

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus que me concedeu sabedoria e paciência. Em especial aos meus pais Edna Maria Generoso e Marcos Cardoso de Mello Tucunduva, que sempre me incentivaram e acreditaram em mim. À minha avó paterna Lena Totti Tucunduva que sem medir esforços me proporcionou a graduação. Aos meus irmãos Oscar, Roberto e Érika pelo carinho e paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por todas as maravilhas realizadas em minha vida, por todos os momentos que às vezes me sentia angustiada, com certeza Ele estava presente para me confortar. Agradeço aos meus pais Edna e Marcos que me transmitiram força e amor. Aos meus irmãos Oscar, Roberto e Érika pela paciência e carinho. A meus familiares por sempre me apoiarem. Ao meu namorado Luciano que mesmo nos momentos de angústia e estresse esteve ao meu lado, tendo paciência e transmitindo força para não desistir nos obstáculos. Aos meus tios e padrinhos Roberto e Rita que sempre acreditaram em mim. À minha orientadora Rita de Cássia Cassiano Lopes por sua dedicação para que esse trabalho fosse desenvolvido. Aos meus professores Teresa Cristina, Renata, Lucinéia, Luciana, Paulo, Raquel, Luciano, Fernanda, Caroline, Rosângela, Salviano, Elizete, João Henrique, Paula Chadi, Vinícius, Claudinéia, Daniela, Rita, Maria José, Ivana, Fernando Brito, por se dedicarem nas disciplinas que lhe foram confiadas para contribuir no meu conhecimento. Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo e carinho que sempre tiveram comigo. E a todos que me concederam conselhos de não desistir dos meus sonhos e objetivos. Muito obrigada! Que Deus abençoe a todos!

Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o bem que poderíamos conquistar  
se não fosse o medo de tentar.

Willian Shakespeare (1564-1616)

## **RESUMO**

Este trabalho tem como princípios descrever conhecimentos sobre a gestão pública, gestão da saúde pública brasileira e conseqüentemente o papel do enfermeiro na atuação como gestor nos serviços de saúde. Demonstra ainda as datas principais da história da gestão enfatizando a Reforma Burocrática, Comissão de Simplificação Burocrática, Decreto da Lei 200, Programa Nacional de Gestão Pública, Nova Constituição e Reconstrução do Estado. Ressalta a importância do planejamento para a implementação de profissionais que realmente desempenhem seus papéis como líderes e administradores e a diferença entre eles. É destacado com extrema importância o papel do enfermeiro como gestor e líder de qualidade que através da história da Enfermagem foi evoluindo constantemente desde as práticas de saúde as quais ocorreram desde os primórdios, à época de Florence Nightingale, Ana Néri de naturalidade brasileira, até os dias de hoje.

Palavras-chave: Saúde Pública; Gestão - Enfermagem.

## **ABSTRACT**

This work has as principles describe knowledge about public management, health management, and hence the Brazilian nurse's role in acting as a manager in the health services. It also demonstrates the key dates in the history of management emphasizing the Bureaucratic Reform Commission of Bureaucratic Simplification, Decree Law 200, the National Public Management, and Reconstruction New Constitution of the State. Emphasizes the importance of planning for the implementation of professionals who actually play their roles as leaders and managers and the difference between them. It is highlighted with utmost importance the role of the nurse as manager and leader quality that throughout the history of nursing has evolved steadily since health practices which have occurred since the early days, the time of Florence Nightingale, Ana Neri naturalness of Brazilian, even the days.

Keywords: Public Health, Nursing Management.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - GESTÃO PÚBLICA.....	13
CAPÍTULO 2 - GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA BRASILEIRA.....	17
2.1 FATORES PARA INTERVIR NA GESTÃO.....	19
CAPÍTULO 3 - O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA.....	21
3.1 HISTÓRIA DA ENFERMAGEM.....	22
3.2 A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO.....	24
3.3 EXIGÊNCIAS ADEQUADAS PARA O ENFERMEIRO GESTOR.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

## INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) ressalta a saúde como fator importante para que o indivíduo sinta-se bem fisicamente, mentalmente e espiritualmente. Porém, o descaso com a população está deixando cada vez mais pessoas sem atendimento e desanimadas. Na verdade, isso está perdurando por um bom tempo devido à má administração dos gestores. (NOGUEIRA, 2009).

A Gestão na saúde pública ocupa papel fundamental nas tomadas de decisões para a prevenção e promoção da saúde. O que se tem notado, em diversas pesquisas na área da saúde, é uma má gestão, ou mesmo a falta dela, por parte dos profissionais da saúde. Destacando, em especial nesta pesquisa, o profissional enfermeiro, foi realizada uma investigação acerca da gestão na área da saúde, sob a responsabilidade deste profissional, que é ator importante no processo de atendimento, cuidado e cura de pacientes que fazem uso do Sistema Único de Saúde (SUS).

O papel do enfermeiro como gestor, poderá ter relevantes consequências, principalmente no gerenciamento de uma equipe de trabalho. Por meio da comunicação entre o grupo atinge-se o objetivo maior, que sempre será o da promoção da saúde, sendo importante influenciar uma assistência de qualidade. A atuação de uma equipe organizada para o estabelecimento de um planejamento consiste em agir exclusivamente a partir do momento que as atividades diárias se tornam complexas. Com isso o papel do líder também se torna importante e exclusivo. (KURCGANT, 2006).

O profissional Enfermeiro possui um importante papel no cenário da saúde pública brasileira. Diante disso, obteve-se uma investigação de sua atuação como gestor que se fez necessária, pois foi possível identificar com clareza, de que forma, dentro do âmbito da gestão, este profissional pode atuar na prevenção e promoção da saúde pública brasileira.

O objetivo geral desse trabalho foi avaliar os aspectos que interferem na conduta dos gestores e, a partir da história da gestão e da enfermagem propriamente dita, destacar aspectos positivos para a atuação do enfermeiro como gestor na saúde pública brasileira.

O objetivo específico foi avaliar e enfatizar aspectos que interferem na conduta do profissional enfermeiro como gestor na saúde pública brasileira.

Esse trabalho foi realizado por meio de revisão de literatura e artigos relacionados ao tema.

**CAPÍTULO 1**  
**GESTÃO PÚBLICA**

---

A palavra Gestão, segundo Aurélio (2001, p. 849), quer dizer “ato de gerir; gerência, administração, Conseqüentemente gerir significa “ter gerência sobre; administrar algo” e; administrar nada mais é como “ação de administrar, gestão de negócios públicos ou particulares. Governo, regência. Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e sua eficiência, para se obter determinado resultado...”

Por meio do pensamento neoliberal o qual se acredita estar ligado com o movimento neoconservador defendeu que, a crença maior era de que os homens deveriam ser administradores capazes de cuidar dos seus direitos como cidadãos. (Paula, 2005).

Alguns pensadores clássicos como John Locke, Thomas Hobbes deram ênfase às origens de como comportar-se defendendo os estilos de comportamento, o ser autor de suas próprias ações favorecendo o próprio ego. Ao avaliar os antecedentes da reforma do Brasil nos anos 1990, desenvolveram-se planos para uma nova gestão pública. Segundo Paula (2005), a partir de estudos foram observados algumas formas que incentivou a reforma da gestão pública, a saber:

- 1) a questão das características patrimoniais e autoritárias do Estado e da administração pública do Brasil;
- 2) a crise do nacional-desenvolvimentismo e a ascensão do desenvolvimento dependente e associado;
- 3) a visão dos organismos financeiros internacionais e o Consenso de Washington.

Antigamente, o estado brasileiro fazia parte da política entre rei e conselheiros, onde o mesmo dependia de decisões segundo normas a seguir, hierarquias, onde geravam conflitos dos deveres e poderes dos administradores. Já as esferas locais apresentavam escassez de autonomia e produtividade da administração, onde eram concentrados os tributos. Já as esferas política e econômica confundiam os papéis e acabavam buscando apossar de bens materiais de grande valor. (PAULA, 2005)

A partir de uma visão e experiências contidas no passado, propõe-se através da vertente social, uma nova característica ao gestor público, a qual resolveria os problemas da população como melhores condições de vida. Ressaltam-se ainda as condições dos aprendizes em sala de aula que adquirem conhecimento, sendo que alguns destacam mais a teoria do que a prática, desabrochando aquilo no que se diz respeito ao intelecto e ao lado de dedicação à educação. Ou seja, a prática impele à educação e a teoria à intelectualidade. Isso ajuda na redução do apreço dos professores sendo que se distancia do aprendizado com ética e responsabilidades.

Entretanto o ensino em administração precisa ser revisto para melhores resultados e futuras mudanças. (PAULA, 2005)

Lima (2006) faz uma retrospectiva da história da gestão pública lembrando as datas que marcaram a gestão pública:

**\* Em 1937: Reforma Burocrática;**

Aconteceu quando Getúlio Vargas iniciou seu governo com a expectativa de mudar a gerência coletiva a qual foi considerada como riqueza própria em trabalho fundamentado no lado íntegro e aquilo que é de aptidão referente aos processos, que pretendia fazer com que o instrumento voltasse a ser permanente, o que tornaria certo o método legítimo. Quando começou a reforma burocrática em 1937 era considerada como pré-democrática. Sendo que a mesma se espelhava nos países desenvolvidos do século XIX, os quais ainda limitavam o direito dos pobres votarem.

**\* Em 1956: Comissão de Simplificação Burocrática;**

A COSB foi fundada pelo presidente Juscelino Kubitschek a qual tinha como parâmetros a criação de plano rumo às modificações totais e autonomia das funções.

**\* Em 1967: Decreto da Lei 200;**

A decretação da Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967 tem como princípio colocar em ordem a norma federal a qual institui os procedimentos relacionados à reforma do governo e também oferece disposições.

**\* Em 1979: Programa Nacional de Gestão Pública;**

Esse programa foi criado para se ter uma proposição por meio do governo, afim de tirar aqueles que desfrutam da situação de submissão para acometê-lo à sujeito na participação das diligências do Estado.

**\* Em 1988: Nova Constituição;**

Em 05 de Outubro de 1988, tornou-se oficialmente pública a nova constituição, onde foi formulada por deputados e senadores, sendo que a mesma pode se atribuir como Carta Constitucional. A nova constituição teve progressos como:

- SUS como Sistema Único de Saúde no país;
- Voto facultativo para cidadãos entre 16 e 17 anos;
- Maior autonomia para os municípios;
- Garantia de demarcação de terras indígenas;
- Lei de proteção ao meio ambiente;
- Garantia de aposentadoria para trabalhadores rurais sem precisarem ter contribuído com o INSS.
- Fim da censura a emissoras de rádio e TV, filmes, peças de teatro, jornais e revistas, etc.;
- Redução do mandato presidencial de cinco para quatro anos.

**\* Em 1990: Reconstrução do Estado.**

Aconteceu a reconstrução do estado devido às crises ocorridas em 1990, onde houve como resultados métodos de reorganizar a democracia, tornando sólidas as obrigações dos indivíduos e atuação do povo relacionado ao governo. De outro lado a modificação do estado que lesionou o alicerce da população, onde foi necessário observar ordens estabelecidas e as políticas de governo as quais eram relacionadas a assuntos da evolução do estado. Apesar de tudo isso ter acontecido friamente, o governo almejava meios que dessem liberdade para o crescimento administrativo.

Para que se tenha uma eficácia na administração de um setor público é necessário revestir-se de organização para a obtenção de melhores resultados naquilo que se planeja. Ao decorrer do processo existem alguns patamares a serem seguidos, os quais são: valores, controles e resultados. Os quais indicam uma confiabilidade no processo de administrar. Iniciando com o processo observa-se se ocorreu de maneira eficiente, realiza-se uma avaliação, aplicam-se avaliações, exigem-se relatórios, treinamentos e por fim avalia-se a capacidade de discernir aquilo que compete ao indivíduo. Quanto a valores observa-se a capacidade que o indivíduo tem de delegar algo, se ele age pela razão ou pela emoção, se consegue prestar contas daquilo que delega e o que se desenvolveu, se aquilo está favorecendo a empresa, etc. A partir desses passos o gestor estabelece os controles e resultados. (LIMA, 2006)

**CAPÍTULO 2**  
**GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA BRASILEIRA**

---

A exploração da gestão aconteceu de forma privilegiada no espaço comum entre as pessoas nas mais diversas culturas e, isso também se tornou essencial para a vida pessoal; devendo refletir no processo das organizações, pressupondo sobre a essência da vida. (CAMPOS, 2002)

A população brasileira, realmente mais de 70%, ocupa o SUS (Sistema Único de Saúde) como escolha de serviço de saúde. A situação do sistema a partir de quando se programou, contribui para os direitos dos usuários, apesar de ainda encontrarmos desigualdade no Brasil, resultando nas taxas de diminuição da qualidade e ineficácia por parte do atendimento. Assim precisamos urgentemente de uma solução para findar esse problema. Ao abordar o assunto sobre serviço público, a população tem certa dificuldade em entender as metas que se pretende chegar. Para alcançarmos possíveis soluções, é necessário estabelecer critérios ou métodos com intuito de melhorar a qualidade dos serviços, envolvendo com clareza o grupo, o qual será acompanhado sobre aquilo que está propondo melhoria, dando grande importância e dedicação. Segundo o Ministério da Saúde há cinco eixos para que se obtenha qualidade nos serviços:

- Alto nível de excelência;
- Uso de recursos;
- Mínimo de risco para o cliente;
- Alto grau de satisfação para o cliente;
- Impacto final na saúde.

Sendo qualidade benéfica de indicadores para o sistema de saúde e, na ausência dos mesmos não seria possível avaliar a qualidade e a produção. Ainda obtêm-se alguns indicadores de saúde que avaliam a qualidade: “Taxa de Mortalidade; Taxa de Infecção Hospitalar; Taxa de Ocupação Hospitalar e Taxa de Permanência.” No entanto se não houver convicção nas mudanças a partir dos profissionais e acima de tudo da população que usufrui dos serviços, será em vão a tentativa de melhorar a qualidade do sistema. Segundo o autor o que deve ter é “Comprometimento, Participação e Visão Macro do Sistema”. (NOGUEIRA, 2009)

A maior parte das instituições enfrentam situações que favoreçam os conflitos e mal relacionamento intergrupais e, por meio dessas desavenças sugere-se que haja

ajuntamento e não um grupo decente, onde as experiências interpessoais são declaradas como conflito.

Segundo Campos (2002), nesse processo de conflitos sempre considerar-se-á:

O outro como ameaça. O outro como depositário de tudo o que há de ruim. O outro como aquilo que me impede de desabrochar. O outro como lugar onde despejar o que eu quiser. O outro como testemunha para quem representar, o agrupamento como palco.

O que normalmente acontece nas organizações grupais, impedindo assim a evolução dos planejamentos.

Expressa-se maneiras de trabalhar em grupo, apesar dos conflitos existentes, é necessária a obtenção de organização e estrutura do grupo, colocando em prática os pensamentos. Destaca-se ainda a necessidade de encontros regulares, o que influenciará a resolução dos problemas. (Onocko Campos, 2001 apud Campos, 2002)

Sendo assim, observa-se a importância de espaço, tempo e alguém que se comprometa em aplicar esses encontros, claramente os superiores designados ao papel.

## **2.1 FATORES PARA INTERVIR NA GESTÃO**

Primeiramente, o Dicionário Aurélio define que a palavra intervir tem o significado de: “meter-se de permeio; ingerir-se, interferir. Interpor sua autoridade, ou diligência. Sobrevir...”. Normalmente quem se posiciona dessa maneira desempenha seu papel com dificuldade, pois existem também os fatores relacionados à equipe de trabalho, os cuidados que preciso ter com os funcionários. Ressalta-se ainda que o gerente faça parte da equipe, ou seja, ele não pode de maneira nenhuma se esquivar, porém de alguma forma a pretensão salarial será diferente, até mesmo pelo cargo que ocupa. Designa-se assim cada membro da equipe em sua posição diferenciada. Sendo que o gerente necessita de alguns requisitos e características para ser um verdadeiro gerente. (CAMPOS, 2002)

Segundo Campos (2002, p. 7), o gerente deve ter:

Formação técnica em gerência e em saúde: em saúde, classicamente escolhem-se gerentes pela sua competência técnica em procedimentos de saúde, muitas vezes nem sequer na produção de saúde. (Isto apareceu em várias experiências de supervisão, os grupos vinculando a figura do coordenador a quem “sabe”). Destacamos que alguém que se impõe a estar presente vai ter de estudar algumas questões técnicas próprias da tarefa gerencial. Dependendo do lugar: planejamento, gestão de pessoas, custeio, cálculos de insumos, etc., etc., etc. Isso é fácil, pois é técnico e qualquer um apreende uma ou várias técnicas de se esforçar o suficiente.

Por meio desse método de trabalho se faz necessário e fácil a utilização para projetos realizados no futuro com novas perspectivas e metas de planejamento.

**CAPÍTULO 3**  
**O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA**

---

### 3.1 HISTÓRIA DA ENFERMAGEM

A história da enfermagem tem início há milhares de anos, onde pode-se destacar o crescimento das práticas de saúde, privativamente, colocando a Enfermagem em tempos primitivo, medieval e moderno o que na história se interliga com elementos sociais-políticos e econômicos. Existem os períodos dentro da história que sucede de maneira relacionada à quantidade onde dividiu-se em: práticas de saúde instintivas, práticas de saúde mágico-sacerdotais, práticas de saúde no alvorecer da ciência, práticas de saúde monástico-medievais, práticas de saúde pós-monásticas e práticas de saúde no mundo moderno. Segundo Geovanini (2005, p. 6), as práticas se caracterizam da seguinte forma:

- **Práticas de saúde instintiva:** Caracteriza a prática do cuidar nos grupos nômades primitivos, tendo como pano de fundo as concepções evolucionista e teológica.
- **Práticas de saúde mágico-sacerdotais:** Aborda a relação mística entre as práticas religiosas e as práticas de saúde primitivas desenvolvidas pelos sacerdotes nos templos. Este período corresponde à fase de empirismo, verificada antes do surgimento da especulação filosófica que ocorre por volta do século V a.C.
- **Práticas de saúde no alvorecer da ciência:** Relaciona a evolução das práticas de saúde ao surgimento da filosofia e ao progresso da ciência, quando estas então se baseavam nas relações de causa e efeito. Inicia-se no século V a.C., estendendo-se até os primeiros séculos da Era Cristã.
- **Práticas de saúde monástico-medievais:** Focaliza a influência dos fatores socioeconômicos e políticos do medieval e da sociedade feudal nas práticas de saúde e as relações destas com o cristianismo. Esta época corresponde ao aparecimento da Enfermagem como prática leiga, desenvolvida por religiosos e abrange o período medieval compreendido entre os séculos V e XIII.
- **Práticas de saúde pós-monásticas:** Evidencia a evolução das práticas de saúde e, em especial, da prática de Enfermagem no contexto dos movimentos Renascentistas e da Reforma Protestante. Corresponde ao período que vai do final do século XIII ao início do século XVI.
- **Práticas de saúde no mundo moderno:** Analisa as práticas de saúde e, em especial, a da Enfermagem sob a ótica do sistema político-econômico da sociedade capitalista e ressalta o surgimento da Enfermagem como prática profissional institucionalizada. Esta análise inicia-se com a Revolução Industrial no século XVI e culmina com o surgimento da Enfermagem moderna na Inglaterra, no século XIX.

A partir do surgimento da Enfermagem moderna, o Ministro da Guerra da Inglaterra convida a precursora Florence Nightingale (1820-1910) para prestar cuidados aos soldados feridos na Guerra da Criméia (1854-1856) os quais por falta de cuidados eram mortos. A Guerra da Criméia ocorreu devido ao índice elevado de doenças infectocontagiosas e mortalidade infantil, no entanto, Florence possuía certo

conhecimento em enfermagem a qual conseguia consequentemente por vocação, cuidar dos enfermos. Existiram ainda as voluntárias de Florence que passavam por avaliação criteriosa para também fazer parte das funções que cabiam serem desenvolvidas, as mesmas eram submetidas a serem desprendidas, mortificadas, renunciarem-se a si mesmas e ainda, íntegras às ordens estipuladas. Após o término da guerra surgiram as Escolas de Enfermagem que eram de caráter rigoroso semelhante ao militar, por meio do surgimento dessas escolas, a enfermagem não se baseia somente nas experiências e sim se concretiza no estudo, na intelectualidade. As escolas de enfermagem denominadas como nightingaleanas evidenciavam a formação em diferentes classes: as *ladies* e as *nurses*. As *ladies* tinham poder aquisitivo mais alto, eram consideradas em ter capacidade de representar inteligência, sabendo impor-se quanto à: dirigir, orientar e dominar os trabalhos de enfermagem. Já as *nurses* eram de baixo nível social e por submissão das *ladies* exerciam as atividades manuais de Enfermagem. (GEOVANINI, 2005, p. 27)

O autor ainda ressalta que:

Na medida em que a Enfermagem se introduzia no hospital e que o nível de complexidade técnico-científica da medicina crescia, requerendo, cada vez mais, capacidade intelectual de seus executores, estes começaram a passar para os braços femininos da Enfermagem as tarefas manuais de saúde que lhes cabia, ficando com a parte intelectual correspondente ao estabelecimento de hipóteses, diagnóstico, prescrição e tratamento.

Ana Néri também atuou com muita dedicação e proporcionou bem estar aos feridos. Não muito diferente de Florence, o nome de Ana Néri é dado à primeira escola de enfermagem que o Governo Federal oficializou em 1923, a qual pertencia à Universidade do Brasil. (GEOVANINI, 2005)

### **3.2 A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO**

As competências exigidas para um bom gestor se designa a partir de qualidades para o indivíduo, onde se estabelece que tenha noção, capacidade e reação, o que normalmente está fixamente exposto às obrigações. Por meio da realidade em que o gestor vive lhe cabe a tarefa contínua de atentar para aquilo que realmente cabe a ele fazer, e se não conseguir cumprir a tarefa necessitará ser considerada

semelhante. É necessário também que haja uma revisão dos métodos e aplicações definitivas sem interrupções. A tabela 1 a seguir demonstra métodos para a ação dos indivíduos nas organizações. (MALAGUTTI, 2009):

Tabela 1 – Competências das pessoas nas organizações

Saber agir	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury, 2002. apud Malagutti, 2009.

De acordo com Saupe e cols (MALAGUTTI, 2009):

**Conhecimentos:** conjunto de conteúdos predominantemente adquiridos através da exposição, leitura e reelaboração crítica, que conferem ao profissional o domínio cognitivo de um saber e a capacidade de tomar decisões e resolver problemas em sua área de atuação.

**Habilidades:** conjunto de práticas adquiridas predominantemente através da demonstração, repetição e reelaboração crítica, que conferem ao profissional o domínio psicomotor, a perícia de um saber-fazer e a capacidade de tomar decisões e resolver problemas em sua área de atuação.

**Atitudes:** conjunto de comportamentos predominantemente pela observação, intuição e reelaboração crítica, que conferem ao profissional o domínio ético e afetivo de um saber-ser, saber conviver e a capacidade de tomar decisões e resolver problemas em sua área de atuação.

Por meio dessas definições ocorrerá a realização da atuação dos trabalhadores no local de serviço demonstrando os efeitos a favor do empreendimento.

### 3.3 EXIGÊNCIAS ADEQUADAS PARA O ENFERMEIRO GESTOR

Por meio de indagações relacionadas quanto o verdadeiro papel do enfermeiro como gestor o qual deverá cumprir as suas obrigações através da gerência e assistência, obtêm-se alguns estudos realizados. A palavra “gestor” se difunde de maneira interessante. Em hospitais particulares é usado para denominar os “chefes”, “... por exemplo, enfermeiro gestor da UTI, gestor do Centro Cirúrgico, gestor do setor de Auditoria, entre outros.” (MALAGUTTI, 2009). Já para o SUS “gestor” atinge aquilo que se preza como trabalho, envolvendo características de planejamento e negócios públicos. Mas o enfermeiro, todavia incessantemente, responderá por gerenciar a assistência de enfermagem concedida ao cliente e sua família. (MALAGUTTI, 2009). De acordo com Greco apud Malagutti (2009), o enfermeiro precisa ter capacidade de gerenciar desavenças, propor maneiras de transformações de forma que coloque o enfermeiro próximo do cliente e equipe, para auxiliar a excelência da atenção. Já os princípios de nível universitário recomenda que o curso de enfermagem aborde “atenção à saúde, tomada de decisões, a comunicação, a liderança, a administração e gerenciamento e a educação permanente”. Existem também referências feitas através do *Nursing Leadership Institute* (EUA), algumas responsabilidades cabíveis ao enfermeiro gestor as quais são denominadas em:

- \* Poder pessoal.
- \* Efetividade interpessoal.
- \* Gestão financeira.
- \* Gestão de recursos humanos.
- \* Cuidados com o *staff*, como paciente e consigo mesmo.
- \* Pensamento sistematizado.

Essas responsabilidades subdividem-se conseqüentemente em nove subcompetências. (MALAGUTTI, 2009 apud RESENDE, CITAÇÃO DE BENITO E COLS):

1. Técnicas: produzem desempenho econômico.

2. Intelectuais: combinam conhecimento e habilidade.
3. Cognitivas: combinação da intelectual com domínios cognitivos.
4. Relacionais: habilidades nas relações e interações.
5. Sociais-políticas: relações e participação na sociedade.
6. Didático-pedagógicas: voltada para educação e ensino.
7. Metodológicas: aplicação de técnicas e meios de organização de atividades.
8. Liderança: capacidade de influenciar e conduzir pessoas.
9. Empresariais-organizacionais: formas de organização e gestão empresarial.

Até então não há concordância entre os indivíduos que pesquisam e estabelecem as leis para as responsabilidades em relação à administração das funções da saúde. Ressalta-se que através de estudos poderá gerar metas para a atuação do profissional enfermeiro. (MALAGUTTI, 2009)

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Tendo em vista e considerando de forma ampla as questões desenvolvidas durante a pesquisa, podemos considerar que, para que o enfermeiro venha a ter posse da situação é necessário que tenha autonomia diante da sua equipe relacionada às tomadas de decisão. Pois é nítido que desde os primórdios de quando se pensou na gestão como um todo, na implementação da mesma, os gestores já tinham certa dificuldade de colocar em prática as necessidades que encontravam, ainda mais que, naquela época as decisões eram realizadas hierarquicamente o que vemos até nos dias de hoje se estender. Podemos considerar que apesar de a história da gestão pública não ser como foi idealizada para certos indivíduos, entre 1988 e 1990 foi dado um grande passo onde foi decretada a nova constituição que deu prioridade aos cidadãos, também tivemos a reconstrução do estado onde resultou na reorganização da autonomia do povo brasileiro. A partir daí já foram utilizados alguns métodos no processo da administração como a aplicação de treinamentos, o que por fim, acabaram capacitando os administradores em sua autonomia.

Destacando o SUS, não muito diferente, encontramos grandes dificuldades por parte dos gestores em colocar em prática a melhoria da qualidade da assistência. E apesar de termos os indicadores que avaliam a qualidade, infelizmente encontramos dificuldade de colocar em prática os ideais do Sistema Único de Saúde, às vezes por falta de autonomia, ou por falta de alguém que tenha coragem e “pernas” para mudar o pensamento e a conduta da população em acreditar que o Sistema não funciona.

Todavia, finalmente, entra o papel do profissional enfermeiro, ter autonomia diante da sua equipe satisfazendo assim as necessidades da população que carece de cuidado, o que ainda é necessário dar importância no ser enfermeiro líder, capaz de administrar e suprir as metas e objetivos que almeja desempenhar para o trabalho em equipe.

## REFERÊNCIAS

BRASIL - Constituição Federal 1988. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/constituicao>. Portal Brasil, 2010. Acesso em 04/10/2012.

\_\_\_\_\_ - Presidência da República - Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. **Decreto - Lei Nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967**. Brasília, 1967. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em 12/07/2012.

CAMPOS, Rosana Onocko. **A gestão: espaço de intervenção, análise e especificidades técnicas**. Julho de 2002. Publicado em: Saúde Paidéia, Gastão Wagner de Sousa Campos, São Paulo: Ed. Hucitec, 2003. pp122-149.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GEOVANINI, Telma. et al. **História da enfermagem: versões e interpretações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Revinter, 2005.

JÚNIOR, Lamberto Ricarte Serra. **A modernização da gestão e o impacto nos sistemas públicos de arquivo**. Abril – 2010. Disponível em: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zPjhFm1jl8J:www.arquivo-publico.pr.gov.br/arquivos/File/Cursos/A\\_Modernizacao\\_da\\_Gestao\\_e\\_o\\_Impacto\\_nos\\_Sistemas\\_Publicos\\_de\\_Arquivo.pdf+A+moderniza%C3%A7%C3%A3o+da+gest%C3%A3o+e+o+impacto+nos+sistemas+p%C3%BAblicos+de+arquivo&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShsqiuB4LdmxBHlk-F8xgSrP1MOOtYbW\\_ZHfu-4I75AsLvoaA0VYhexeEiqjHQYdsDi7skD31bpzNqbdNj1qOJu7uknlThv50GZVa0TEgLfYY4j4jSgHGEvulEGhFDm1UNB44Kp&sig=AHIEtbQK44P\\_O-dPNDJXVfNUxQ\\_fWTRXlw](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zPjhFm1jl8J:www.arquivo-publico.pr.gov.br/arquivos/File/Cursos/A_Modernizacao_da_Gestao_e_o_Impacto_nos_Sistemas_Publicos_de_Arquivo.pdf+A+moderniza%C3%A7%C3%A3o+da+gest%C3%A3o+e+o+impacto+nos+sistemas+p%C3%BAblicos+de+arquivo&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShsqiuB4LdmxBHlk-F8xgSrP1MOOtYbW_ZHfu-4I75AsLvoaA0VYhexeEiqjHQYdsDi7skD31bpzNqbdNj1qOJu7uknlThv50GZVa0TEgLfYY4j4jSgHGEvulEGhFDm1UNB44Kp&sig=AHIEtbQK44P_O-dPNDJXVfNUxQ_fWTRXlw). Acesso em 15/08/2012.

KURCGANT, Paulina. et al. **Administração em enfermagem – Coordenadora Paulina**. São Paulo: EPU. 1991.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública. O papel da gestão na condução da coisa pública**. I Fórum Nacional da Qualidade e

Gestão. Recife, Outubro de 2006. Disponível em: [http://www.cnen.gov.br/hs\\_Forum\\_Quali\\_Gestao/palestras/lima\\_mpog.pdf](http://www.cnen.gov.br/hs_Forum_Quali_Gestao/palestras/lima_mpog.pdf). Acessado em 11/07/2012.

MALAGUTTI, William; CAETANO, Karen Cardoso. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Gestão para a qualidade nos serviços de saúde pública**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-para-a-qualidade-nos-servicos-de-saude-publica/13860/>. Acesso em 13/04/2012.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública – Limites e potencialidades da experiência contemporânea**. 2ª Reimpressão - Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. **RERE - Revista eletrônica sobre a reforma do estado** – Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995. Número 16 – dezembro/janeiro/fevereiro 2009 – Salvador – Bahia – Brasil – ISSN 1981-1888. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aO2IOAcqSfAJ:www.bresserperreira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf+HERE++Revista+eletr%C3%B4nica+sobre+a+reforma+do+estado+%E2%80%93+Os+primeiros+passos+da+reforma+gerencial+do+estado+de+1995.&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEsIPJRulo8STwK-k3J-8kukLcAiHJfiU1esIBO0-YgIZwfAwYCo5uLGLel9ybGBIH3l2okXHmcrvlohXqPBOIRtJUMC9vmWrXPYziCbcVezjyuHWpL9e0yINyhUN-xdVOLiWz64&sig=AHIEtbT16SmyU7GUYSGOHqZ9uDU4ceTSuA>. Acesso em 20/09/2012.

\_\_\_\_\_, Luís Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1). Janeiro-Abril. Brasília, 1996. Disponível em: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:m1pluntdkxEJ:blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf+Da+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica+burocr%C3%A1tica+%C3%A0+gerencial.&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShkm3oGxALRvvggXrQl3DGBSaYrGdaiYnXGAREj91DronRWI-8Z6eR1r6TXHoapiYLfQ\\_gjjY-dKvW2ZZuffLjXeTH2m9nRQqn7Hc9c8WofEUnZ\\_jx6DXHRBTOsqmXlfC](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:m1pluntdkxEJ:blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf+Da+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica+burocr%C3%A1tica+%C3%A0+gerencial.&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShkm3oGxALRvvggXrQl3DGBSaYrGdaiYnXGAREj91DronRWI-8Z6eR1r6TXHoapiYLfQ_gjjY-dKvW2ZZuffLjXeTH2m9nRQqn7Hc9c8WofEUnZ_jx6DXHRBTOsqmXlfC)

[DcdmSf&sig=AHIEtbT0mJKjU45ZDTdSqAxA2mTZJA2-Q](#). Acesso em 20/09/2012.

SOARES, Aline Viana; CONCEIÇÃO, Jacitara Silva da; FILHO, Milton Cordeiro Farias. **As mudanças na administração pública no contexto de reformas institucionais dos estados nacionais: A experiência do estado do Pará (1991-2002)**. Belém, 2004. Disponível em: [http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos\\_revistas/252.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/252.pdf). Acesso em: 30/08/2012.