

LILIAN VARANDA PEREIRA**
MARIA ISABEL DA CUNHA**
RICARDO JADER CARDOSO**
SUELI RIUL**

RESUMO

Este estudo consiste em uma breve revisão bibliográfica acerca das considerações feitas por alguns autores sobre a modalidade funcional e sua inserção no contexto da enfermagem, associada à experiência profissional dos autores. Efetuou-se uma análise das conseqüências da utilização desse método nos serviços de prestação de assistência à saúde, uma vez que, neste contexto, tem levado a resultados desfavoráveis no que diz respeito à qualidade da mesma. Os autores alertam para a necessidade do desenvolvimento de uma consciência crítica na enfermagem, tendo em vista processos de mudança na prática.

Palavras chave: método funcional, administração em enfermagem.

O método funcional de organização do trabalho foi desenvolvido e aperfeiçoado para a indústria e, circunstancialmente, introduzido nos serviços de assistência à saúde.

O método funcional de organização do trabalho foi desenvolvido e aperfeiçoado para a indústria e, circunstancialmente, introduzido nos serviços de assistência à saúde.

Os conhecimentos adquiridos durante a disciplina *Análise Clínica da Assistência de Enfermagem*, oferecida pelo Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto-SP, durante o curso de Mestrado, associados à experiência profissional dos autores, levou à conclusão de que a modalidade de trabalho predominante nos serviços que prestam assistência de enfermagem é a funcional.

Pressupondo que a utilização desse método em tais serviços traz repercussões desfavoráveis à qualidade da assistência prestada, especialmente no que diz respeito à atenção dispensada ao paciente e ao desenvolvimento profissional daqueles que executam as tarefas, pareceu-nos importante abordar este tema. Para isso, realizamos uma breve revisão bibliográfica com o propósito de conhecermos as idéias de alguns autores sobre o tema, associando-as à nossa vivência profissional. Nossos objetivos foram: ⁽¹⁾ caracterizar aspectos teóricos do método funcional, sua origem e sua inserção no contexto da enferma-

gem, e ⁽²⁾ analisar as conseqüências de sua utilização na prestação de assistência à saúde.

Fundamentos teóricos do método funcional

Desde os primórdios da civilização, o homem procurou agrupar-se e cooperar com outros homens buscando a satisfação de suas necessidades físicas e psíquicas. O desenvolvimento do homem e da sociedade criou a necessidade de novas formas de organização, uma vez que aquelas existentes até então, por sua simplicidade, passaram a não satisfazer as necessidades que o mesmo possuía. Nesse contexto, observamos o aparecimento de organizações mais complexas, de cunho social, econômico e religioso, cujo sucesso depende da capacidade daqueles que exercem as funções administrativas.

Segundo Chiavenato⁽¹⁾

"administração é a interpretação dos objetivos propostos pela organização e a transformação destes em ação organizacional através de um planejamento, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação".

A administração, com suas novas concepções, vem sendo considerada como uma das principais chaves para a solução

* Trabalho realizado durante a disciplina "Análise Crítica da Assistência de Enfermagem, do curso de Pós-Graduação, (Mestrado), área Enfermagem Fundamental - E.E.R.P./ U.S.P.- sob orientação das Pro.^{as} Dr.^{as} Auxiliadora Trevizan, Neide Fávero e Yolanda D. M. Évora.

** Alunos do curso de Pós-Graduação, (Mestrado), área Enfermagem Fundamental, E.E.R.P./U.S.P. e docentes do Departamento de Enfermagem na Assistência Hospitalar do centro de Graduação em Enfermagem da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro.

dos mais graves problemas que afligem o mundo moderno. Logo, as organizações que desejam alcançar seus objetivos com maior eficiência, reduzindo custos e esforços, devem ser administradas com competência.

Frete à adversidade de problemas organizacionais e administrativos, surgiram as teorias administrativas, cujo objetivo foi o de buscar respostas aos problemas mais relevantes de cada momento.

No início do século XX, observamos o surgimento de importantes trabalhos, como aquele desenvolvido pelo americano Frederick Winslow Taylor e pelo europeu Henry Fayol, pioneiros nos estudos sobre administração. Cada qual partiu de pontos de vista diferentes, opostos em certo sentido, porém, suas idéias acabaram por constituir as bases da abordagem clássica ou tradicional da administração.

As origens da abordagem da administração estão ligadas às conseqüências geradas pela Revolução Industrial, uma vez que as empresas cresceram aceleradamente, de forma improvisada, sem organização, e baseadas no empirismo. Não houve adaptação gradativa entre a produção artesanal vigente até então, e a produção feita por meio de máquinas. Uma, repentinamente, substituiu a outra. As empresas aumentaram sua dimensão; teorias de caráter totalizante e global foram substituídas por teorias microindustriais de alcance médio e parcial. Adicionado a isso, tornou-se necessário aumentar a eficácia e a competência das organizações, haja visto, a grande concorrência que se instalou entre as empresas. O número de assalariados aumentou nas fábricas, tornando-se necessário economizar. O trabalho dividiu-se entre aqueles que pensavam e aqueles que produziam, criando-se condições econômicas e técnicas para a implementação das idéias de Taylor e Fayol.⁽¹⁾

TAYLOR e a Administração Científica

Com o propósito de alcançar elevada eficiência industrial, Taylor tenta aplicar métodos científicos aos problemas da administração - daí a administração científica. Iniciou e focalizou seus estudos no trabalho do operário, generalizando suas conclusões para a administração.

A teoria de Taylor seguiu um caminho de baixo para cima e das partes para o todo. Defendia que os interesses dos empregadores e empregados não são antagônicos, mas convergentes. A prosperidade de um depende da prosperidade do outro. Dedicou sua atenção à racionalização do trabalho, fundamentada no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. A ênfase dada às tarefas a serem executadas, principal objetivo da administração científica, culmina na simplificação dos cargos, com o propósito de se obter o máximo de especialização dos trabalhadores; estariam restritos a uma tarefa específica, executada cíclica e repetitivamente, para aumentar sua eficiência. O empregado tornava-se um ser robotizado, executando trabalhos simples, repetitivos e padronizados. Era visto como homo-economicus, cujo significado é o de ser influenciado por recompensas salariais, econômicas e materiais. Os salários de cada trabalhador seriam compatíveis com a sua produção, levando

aos planos de incentivos salariais. Preocupou-se, também, com a fadiga do operário, com as condições de trabalho, a padronização das máquinas e dos equipamentos e a supervisão funcional⁽¹⁾

A administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que, cada homem, desde o assistente até o superintendente, tenha que executar a menor variação de funções. Sempre que possível, o trabalho deve limitar-se à execução de uma única função. Uma característica marcante e visível da administração funcional consiste no fato de que os operários recebem orientação e ordens diárias de encarregados diferentes, desempenhando funções particulares. Não há contato direto do mesmo com a administração, por meio do seu chefe imediato. Na administração funcional procura-se a separação entre o serviço braçal e o serviço mental, e busca-se conseguir de cada homem, bem como de seu conjunto, alta eficiência funcional.⁽¹⁾

FAYOL e a Teoria Clássica

A teoria clássica tinha como principal objetivo o aumento da eficiência da empresa, o qual poderia ser obtido por meio da forma e disposição dos órgãos competentes da organização (departamentos), e das inter-relações estruturais.⁽¹⁾

A teoria clássica parte da direção para a execução (de cima para baixo) e do todo (organização) para as suas partes competentes (departamentos).

Fayol classifica as operações de uma empresa em técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Contrariando a crença da época, diz que a função técnica não é sempre a mais importante; todas as funções essenciais dependem umas das outras, sendo que a direção segue o trabalho uniforme das suas operações, conduzindo a empresa à realização de seus objetivos.

Os autores clássicos concebem a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar o seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Restringem-se à organização formal com princípios lógicos e pré-estabelecidos.⁽¹⁾

O racionalismo extremo, criticado posteriormente por outros estudiosos, e a divisão mecânica do trabalho, com parcelamento das tarefas, também caracterizam a teoria clássica. A empresa deveria funcionar como uma máquina. O operário deveria muito conhecimento sobre poucas coisas. Contudo, devemos lembrar que a mesma, apesar das inúmeras críticas recebidas, fundamentou a teoria moderna da administração.

O Método funcional e a enfermagem

A enfermagem, enquanto atividade baseada em um método de trabalho, desenvolveu-se a partir da evolução da assistência dentro do contexto institucional. Alguns fatores influenciaram a evolução histórica da assistência ao doente. Dentre eles estão o sobrenatural, a guerra, a caridade, a ciência e o econômico-financeiro.⁽³⁾ Até a primeira metade do século XIX, a assistência de enfermagem, nos estabelecimentos hospitalares, deu-se sem a aplicação de princípios administrativos. Este período tornou-se conhecido como período negro da organização hospita-

lar, uma vez que a sujeira, a promiscuidade e o mauchero eram uma constante. Na segunda metade daquele século, melhorias foram observadas nas condições de higiene dentro das instituições hospitalares. Relembramos a importante contribuição de Florence Nightingale, a qual dedicou-se à melhoria das condições de funcionamento dos hospitais. Florence foi capaz de introduzir, no contexto hospitalar, elementos relacionados ao planejamento, à direção e à supervisão, valorizados apenas na administração industrial. A atuação da mesma, o progresso da prática médica e as conseqüências da Primeira Guerra Mundial foram fatores determinantes para a organização das instituições nos moldes da administração científica.⁽⁴⁾

Trevizan⁽⁵⁾ aponta para o movimento de padronização hospitalar, iniciado nos EUA em 1918, pelo Colégio Americano de Cirurgias, como forma de corrigir as falhas e uniformizar os métodos de trabalho nos vários setores do hospital.

A organização hospitalar, no Brasil, seguiu os moldes americanos com o propósito de estender as normas previstas pela administração científica aos hospitais, os quais passaram a se configurar como organizações ditadas por normas padronizadas, com princípios da burocracia. A influência de Taylor na administração hospitalar deu-se por intermédio de métodos uniformes de trabalho, oriundos da aplicação de estudos de tempos e movimentos na realização de técnicas e tarefas, na forma de treinamento do trabalhador na forma de planejamento do trabalho, priorizando a especialização do executor e a fragmentação das atividades.

Acerca da contribuição de Fayol para a organização hospitalar, Trevizan⁽⁵⁾ afirma que a mesma ocorre "focalizando a estrutura formal desta instituição, orientando as funções de seus administradores e abrangendo horizontes mais amplos de modo a visualizar o hospital como um todo orgânico, sistêmico e estrutural".

Retornando à idéia de que a enfermagem, como profissão, vem recebendo influências da evolução das organizações hospitalares e da forma como elas são administradas percebemos, desde Florence, uma divisão na prestação da assistência - ladies são formadas para cargos administrativos e as atividades de cuidado ficam a cargo das nurses. A introdução dos princípios da administração científica na enfermagem sofreu influência da prática de divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam. Este processo de organização funcional de trabalho favoreceu o desenvolvimento do Taylorismo na enfermagem. Assim, o trabalho da enfermagem caracteriza-se pela forte influência do método funcional.

Nesse contexto, em 1932, a Associação Americana de Enfermagem defendeu o desenvolvimento do Taylorismo, propondo aos hospitais a contratação de criadas e serventes para fazerem a manutenção do trabalho, de secretárias para efetuarem o manuseio de papéis, das enfermeiras e atendentes para o cuidado do paciente.⁽⁶⁾

Freitas et al. ⁽⁶⁾ analisando o modelo funcional de distribuição do trabalho na enfermagem, enfatizaram a divisão técnica do trabalho e o parcelamento das atividades em tarefas, procedimentos e atribuições, os quais são designados aos profissio-

nais que integram a equipe de enfermagem. Pessoas sem qualquer qualificação passam a executar as atividades da enfermagem, visando a racionalização do trabalho.⁽⁷⁾

Segundo Almeida⁽⁸⁾, a fragmentação do trabalho deu-se mediante a necessidade de se economizar tempo, material, movimento, energia e pessoal na execução das atividades hospitalares. O método funcional caracteriza-se pela execução de determinados cuidados pelo executor e enfatiza a especialização do mesmo por meio da repetição. Em outras palavras, o funcionário desenvolveria sua habilidade e, conseqüentemente, executaria suas tarefas com maior rapidez.

Conforme Kurcgant⁽⁹⁾ a enfermagem, na prática assistencial, tem dado maior ênfase ao como fazer e à divisão do trabalho associada à padronização das técnicas, tem motivado esta prática. Normalizar os procedimentos a serem executados tem sido uma das maiores preocupações dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem. A confecção de escalas de serviço, com divisão de tarefas, estampa o método de trabalho funcionalista, típico da fase mecanicista da administração. A assistência de enfermagem é fragmentada; uma ou mais tarefas são determinadas para cada integrante da equipe; o executor distancia-se do todo para fixar-se na parte, que é a tarefa.

Entendemos que, dentro do método funcionalista, a enfermagem não tem sido exercida em toda sua extensão pelo enfermeiro, pois cada agente insere-se no método como um trabalhador parcial.

Nesse contexto, Trevizan⁽⁵⁾ afirma que

"o enfermeiro, o elemento pensante e responsável pela ação do pessoal subsidiário, inicia-se na aplicação dos princípios de observação sistematizante e na elaboração de estudos de tempos e movimentos para determinar e padronizar o modo mais eficiente de executar as tarefas. Em conseqüência, passa a enfatizar a especialização e a divisão do trabalho atribuindo a cada elemento do serviço de enfermagem tarefas definidas e baseadas em instruções previamente fixadas, que determinam um sistema de rotinas, o que o leva a assumir o planejamento das atividades e a supervisão deste pessoal".

Kron⁽¹⁰⁾ aponta para pouca ou nenhuma coordenação entre as partes da assistência prestada ao paciente. Almeida e Rocha⁽¹¹⁾ comentam que os trabalhadores realizam suas atividades independentemente uns dos outros.

A partir do exposto, fica demonstrada a importância dos princípios da administração científica e do método funcional na organização da prática de enfermagem até os dias de hoje.

Considerações conclusivas

A abordagem clássica da administração é passível de inúmeras críticas. Essas relacionam-se principalmente à falta de atenção ao ser humano e preocupação demasiada com as tarefas.

Pressupõe-se que os funcionários são essencialmente passivos, sem poder de iniciativa. Taylor, por meio de sua Teoria, procurou o rendimento máximo e não o rendimento ótimo, e o fez sem conhecer as características humanas adequadamente. Entendemos que o mesmo tinha uma visão microscópica do

homem, o qual era visto como um apêndice da máquina. Exemplificando esta visão, podemos citar sua concepção acerca da fadiga humana, a qual foi considerada apenas em nível muscular (físico), desconsiderando a fadiga psíquica e os fatores emocionais, inerentes ao ser humano.

Ainda dentro da abordagem clássica, nota-se uma preocupação exagerada em estabelecer princípios normativos no que se refere à execução das tarefas e na estrutura organizacional. Os princípios gerais para obtenção da eficiência máxima são traçados em forma de receitas pré-fabricadas.

O método de trabalho baseado na divisão por tarefas, onde o funcionário é super-especializado, faz com que o mesmo se torne uma máquina; ocorrem mecanicamente, gestos e tarefas. A visão do todo desaparece e o funcionário torna-se cada vez mais hábil em sua função, bloqueando seu desenvolvimento como pessoa e como profissional.

A organização de trabalho, proposta pela abordagem clássica da administração, foi inserida não só no contexto da indústria, como também nas áreas de prestação de serviços à saúde. Ademais, o método funcional, enquanto modelo de distribuição de atividades na assistência de enfermagem, vem sendo questionado, uma vez que o objeto de trabalho de seus integrantes é o ser humano. A assistência de enfermagem, tendo características peculiares, não pode ser compreendida e avaliada com os mesmos critérios utilizados para avaliação do trabalho industrial.

Propomo-nos, então, analisar a influência do método funcional na qualidade da assistência de enfermagem prestada ao paciente e nas conseqüências do mesmo ao profissional que a presta.

Por este método, o paciente é visto como um ser despersonalizado, fragmentado em doenças, clínicas, tratamentos e cuidados, ficando negligenciado como uma pessoa que pode interagir no processo de tratamento e cura. Isto pode levá-lo a sentir-se inseguro por não ser reconhecido em sua totalidade pelos profissionais que assumem sua assistência. Deve-se considerar também que este paciente pode desenvolver a necessidade de um relacionamento mais profundo e mais autêntico com os que o cercam.

O método funcional pode trazer conseqüências negativas para o bem-estar do paciente, e profundas repercussões do desempenho do profissional de enfermagem, uma vez que este perde a visão global da assistência.

A fragmentação das ações de enfermagem pode ser responsável pela alienação do profissional, levando-o ao desempenho mecanicista de tarefas e, em conseqüência disso, à perda de sua capacidade criativa e de sua iniciativa.

A participação do profissional no processo de assistência gera sentimento de frustração no executar das tarefas, uma vez que torna-se impossível sentir-se gratificado (como único responsável) pelo sucesso de determinada atividade. O indivíduo torna-se passivo e age impelido por ordens pré-determinadas.

Considerando a afirmação de Faria apud Freitas et al. ⁽⁶⁾, de que o "Taylorismo concorre para o estabelecimento de relações sociais antagônicas e de trabalho alienado, na medida em que não só separa mão e cérebro, mas divide os homens e os torna

hostis", entendemos que a divisão do trabalho em tarefas gera cisão entre o trabalho intelectual e o manual, e isto concorre para que o conhecimento seja monopolizado por poucos e a maioria seja submetida ao cumprimento de tarefas autocraticamente determinadas. Isto, aliado à perda da capacidade criativa, pode levar à insatisfação profissional.

A racionalização do trabalho prevista pelo método funcional, que supõe a especialização do trabalho do operário por meio da divisão e subdivisões das operações, leva a uma preocupação exagerada com o como fazer, que se traduz nas escalas de atribuições, manuais de rotinas, normas e atribuições funcionais. Este contexto favorece a inserção de pessoal não qualificado na prestação da assistência à saúde. Em relação à enfermagem, visando a diminuição dos custos dos serviços prestados, o elemento predominante como força de trabalho é o atendente de enfermagem, profissional que ingressa no trabalho sem formação específica, levando ao comprometimento da qualidade da assistência prestada e ao mero cumprimento das tarefas advindas da prescrição médica.

Dentro desta modalidade, cada elemento da equipe atua de forma isolada, sem complementação de atividades ou objetivos comuns. O enfermeiro atua como gerente de uma unidade, provendo recursos humanos e materiais e possibilitando o atendimento médico especializado em detrimento do planejamento do cuidado a ser prestado ao paciente, função essencial na busca da qualidade da assistência de enfermagem.

Nesse contexto, compreendemos que a enfermagem deve estar alerta para as conseqüências da modalidade de trabalho funcional em sua prática. Acreditamos, sobretudo, que a fragmentação do trabalho em tarefas é fator de limitação à visão totalizadora do paciente e da assistência que lhe é prestada.

Devemos então, por intermédio do desenvolvimento de uma consciência crítica da prática de enfermagem, procurar compreender e analisar novos métodos de trabalho, assumindo a responsabilidade por nossa prática e criando condições para que mudanças sejam possíveis.

Summary

This paper is a critical review about ideas in the field of functional work modality and its insertion in nursery activities. An analysis of the consequences involved in adapting such method in health assistance services has lead the authors to conclude that its application is unfavorable and that a critical positioning in nursing is a necessity.

Key-words: functional method, nurse administration.

Resumen

El estudio consiste en una breve revisión de las consideraciones hechas por diversos autores acerca de la modalidad funcional del trabajo y su inserción en el contexto de enfermería, asociada a la experiencia profesional de las autoras. Se efectuó una análisis de las consecuencias decurrentes de la utilización del método en la asistencia a la

salud, una vez que la utilización del mismo muestra ser desfavorable en este contexto. Las autoras atentam para la necesidad del desarrollo de una conciencia crítica de enfermería.

Unitermos: *Metodo funcional, administracion en enfermeria.*

Referências Bibliográficas

- 1 - Chiavenato I. Teoria geral da administração. 4ª ed., São Paulo: McGraw-Hill, 1993, Vol 1.
- 2 - Taylor FW. Princípios da administração científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- 3 - Ballariny H. O diretor do hospital deve ser leigo ou médico? *Rev. Paul. Hosp.*, 1956; .4 (2) :31-4.
- 4 - MacEachern MT. *Hospital organization and management*. 3ª ed. Chicago: Phsician's Record, 1951.
- 5 - Trevisan MA. *Enfermagem hospitalar: Administração & Burocracia*. Brasília: UNB, 1988.
- 6 - Freitas MEA, Alves M, Peixoto MRB. *O Modelo funcional de distribuição do trabalho da enfermagem: interferência na visão global da assistência*. sl, s. ed., 1989. (mimeografado).
- 7 - Alves M, Peixoto MRB. A divisão do trabalho na enfermagem e a visão global da assistência. *Rev. Gaúcha Enf.*, 1996; 17(1):26-32.
- 8 - Almeida MCP. *Estudos do saber de enfermagem e sua dimensão prática*. (Tese, Doutor). Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz, 1984.
- 9 - Kurcgant P. (Coord.). *Administração em enfermagem*. São Paulo: EPU, 1982.
- 10 - Kron T. *Manual de enfermagem*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Interamericana, 1978.
- 11 - Almeida MCP, Rocha JSY. *O saber de enfermagem e sua dimensão prática*. São Paulo: Cortez, 1986.