

O PROCESSO DE PRODUÇÃO ADMINISTRATIVA DA ENFERMAGEM HOSPITALAR: UM SISTEMA COMPLEXO VIÁVEL

THE PROCESS OF ADMINISTRATION OF HOSPITAL NURSING: A FEASIBLE COMPLEX SYSTEM

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN ADMINISTRATIVA DE ENFERMERÍA HOSPITALARIA: UN SISTEMA COMPLEJO VIABLE

Maria Anice da Silva¹
Alacoque Lorenzini Erdmann²
Renata da Silva Cardoso³

RESUMO

O processo de produção administrativa da enfermagem nas instituições hospitalares constitui-se num sistema dinâmico e complexo, servindo de cenário inesgotável de estudo para compreensão dos processos organizativos. O presente texto é uma tentativa de descrição do processo de produção administrativa da Enfermagem sob o enfoque de sistemas complexos, orientado por alguns referenciais teóricos de sistema de produção de serviços e viabilidade de um sistema auto-organizador. Pontuam-se aspectos da inter-relação e da organicidade no processo produtivo da enfermagem hospitalar sob o enfoque da viabilidade funcional ou operativa de auto-organização na estrutura organizativa e de gestão das práticas administrativas da enfermagem.

Palavras-chave: Administração Hospitalar; Processos de Enfermagem; Cuidados de Enfermagem; Serviço Hospitalar de Enfermagem; Pesquisa em Administração de Enfermagem.

ABSTRACT

The nursing administration process in hospitals is a dynamic and complex system and is an endless source of studies in understanding organizational processes. This article is an attempt at describing the process of nursing administration from the point of view of complex systems, guided by some theoretical guidelines of service production systems and the feasibility of a self-organizing system. This includes aspects of inter-relation and organization in hospital nursing processes from the point of view of functional or operative feasibility of self-organization in the organizational structure and of nursing administrative practice management.

Key Words: Hospital Administration; Nursing Process; Nursing Care; Nursing Service, Hospital; Nursing Administration Research.

RESUMEN

El proceso de producción administrativa de Enfermería en las instituciones hospitalarias es en un sistema dinámico y complejo bien como fuente inagotable de estudio para entender los procesos organizativos. Este texto busca describir tal proceso de producción administrativa de Enfermería desde el enfoque de sistemas complejos, orientado por algunos referentes teóricos del sistema de producción de servicios y viabilidad de un sistema auto-organizador. Se mencionan los aspectos de interrelación y organicidad en el proceso productivo de Enfermería hospitalaria desde el enfoque de la viabilidad funcional u operativa de la auto-organización en la estructura organizativa y de la gestión de las prácticas administrativas de Enfermería.

Palabras clave: Administración Hospitalaria; Procesos de Enfermería; Atención de Enfermería; Servicio de Enfermería en Hospital; Investigación en Administración de Enfermería.

¹ Prof. da UFSC. Mestre e Doutoranda em Engenharia de Produção. Membro do GEPADES. E-mail: anice@hu.ufsc.br.

² Prof. da UFSC. Doutora em Enfermagem. Pesquisadora do CNPq. Coordenadora do GEPADES. E-mail: alacoque@newsite.com.br.

³ Enfermeira. Membro do GEPADES – UFSC. E-mail: renatadasilvacardoso@hotmail.com.

Endereço para correspondência: Rua Eugênio Raulino Koerich, 617, Bloco F, apto 201. Bairro Kobrasol. São José/SC. CEP: 88101-060.

INTRODUZINDO O OLHAR PARA OS PROCESSOS PRODUTIVOS NA ENFERMAGEM

As estruturas organizativas da Enfermagem hospitalar se mostram eficientes e eficazes na produção do cuidado à saúde e o viver dos clientes internados nas instituições hospitalares, porém pouco explícita a descrição ou clareza do processo de produção nas práticas das atividades e situações do cotidiano administrativo da enfermagem.

As atividades administrativas são inerentes e fundamentais no processo produtivo do sistema de enfermagem. Em outras palavras, cuida-se administrando ou gerenciando e administra-se ou gerencia-se cuidando. São processos e contra-processos interdependentes cuja competência da profissão de Enfermagem se sustenta por uma forte exigência de conhecimentos sobre o processo produtivo gerencial ou administrativo.

As práticas gerenciais do cuidado de enfermagem carecem de avanços tecnológicos mesmo sendo reconhecida a competência dos enfermeiros nas atividades organizativas, talvez, decorrentes da exigência cotidiana de domínio desta competência por um exercício intenso e vital para a operatividade do sistema de enfermagem.

Assim, para se avançar na proposição de tecnologias gerenciais na Enfermagem é importante partir para a busca de melhor clareza e sustentação teórica dos seus processos produtivos apoiados por referenciais teóricos.

O presente texto é uma tentativa de descrição do processo de produção administrativa da Enfermagem sob o enfoque de sistemas complexos, orientado por alguns referenciais teóricos de sistema de produção de serviços e sua viabilidade como sistema auto-organizador.

BREVE REVISÃO DE LITERATURA

O hospital: uma organização complexa

O Ministério da Saúde no Brasil define hospital como parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar. Define, também, como sendo um centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisa em saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.⁽¹⁾

Outros autores como Malcon T. Mac Eachern citado por Mirshawka⁽²⁾, conceitua o hospital sob outro enfoque, qual seja: "Hospital é a representação do direito inalienável que o homem tem de gozar saúde e o reconhecimento formal, pela comunidade, da obrigação de prover meios para mantê-lo são ou de restaurar-lhe a saúde perdida".

Novaes e Peganine citado por Zanon⁽³⁾ afirmam que "o hospital é uma empresa cuja razão de ser é o homem cujo organismo não funciona adequadamente, que adoece, que sofre, que se desequilibra, que não consegue adaptar-se à sociedade".

Malcon T. Mac Eachern, citado por Zanon⁽³⁾ e considerado por ele como o patrono da administração hospitalar, já declarava em 1957 que "de todas as

empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital".

Embora o hospital seja definido como uma das mais complexas organizações humanas já concebida é também uma das que mais crescem nos últimos anos devido a natureza de sua atuação num planeta que está adoecendo mais de problemas novos e desconhecidos. O hospital tem geralmente um grande número de diferentes profissionais trabalhando para atender uma pequena porcentagem de pacientes.⁽⁴⁾

Assim como a ciência, os hospitais devem seguir os passos da evolução, lembrando-se, a todo instante, que nunca deve haver um desencontro entre o que a medicina se propõe a oferecer aos pacientes e o que estes buscam. Melhor relacionamento, atendimento impecável de toda a equipe do hospital, bom acolhimento e competência são fatores que não devem ser esquecidos pela equipe de saúde no contato com pacientes.⁽⁵⁾

Processo de produção de serviços

Hoje no hospital moderno não se encontra mais espaço para administradores amadores que exercem suas atribuições em tempo parcial e de forma improvisadas sem planejamento e sem dedicação. Como qualquer empresa de prestação de serviços e de fabricação de produtos, o controle dos *processos produtivos* é essencial para o gerenciamento em todos os níveis, desde a Diretoria até o serviço de limpeza do hospital.

Entende-se por processo, "o conjunto de causas responsável por um ou mais efeitos".⁽⁶⁾ O hospital, sendo uma empresa prestadora de serviço, é também um conjunto de processos de serviços, que foram classificados por Uriel Zanon⁽³⁾ em duas categorias: processos administrativos e processos médico-assistenciais. Este último doravante denomina-se simplesmente de processos assistenciais.

Schmenner⁽⁷⁾ propôs uma matriz do processo de serviço na qual os serviços são classificados através de duas dimensões: a intensidade de mão-de-obra e o grau de interação e personalização.

Assim, nas fábricas de serviços alguns processos apresentam intensidade de mão-de-obra relativamente baixa com uma fração maior de custos associada às instalações e equipamentos e também um grau de interação baixo com o cliente, além de pouca personalização. Nestas características enquadram-se grande parte do setor de transporte, hotelaria e centros de recreação.

Na loja de serviços, com o aumento da interação ou personalização do serviço, o conceito de fábrica migra para o de loja de serviços. Como exemplos podem-se citar os hospitais e serviços de reparação de todos os tipos.

Os serviços de massa apresentam alto grau de intensidade de mão-de-obra, porém, com baixa interação ou personalização. São exemplos as operações varejistas, serviços bancários de varejo e escolas.

E, nos serviços profissionais a alta interação e personalização são características de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, advogados, consultores. O sistema de serviços pode interagir com os consumidores como participantes do processo.

Geralmente a manufatura opera em um sistema mais fechado, com estoques que atenderão à demanda de consumidores. Já os serviços operam em um sistema aberto, com o impacto total das variações da demanda sendo transmitidos para o sistema. Portanto, os estoques também podem ser usados para separar os estágios do processo de fabricação. Já para os serviços, a separação é alcançada através da espera do consumidor. E, a simultaneidade da produção e consumo elimina também as oportunidades de intervenção no controle da qualidade. Um bem pode ser inspecionado antes da entrega, mas um serviço uma vez prestado, o seu processo já se finaliza no seu consumo, o que demanda uma inspeção contínua durante o seu processo.

Por outro lado, em serviços, o prestador e o consumidor devem se encontrar. Neste caso, o prestador pode ir ao encontro do consumidor (ambulâncias) ou o consumidor, ir ao encontro do prestador (restaurantes), com exceções, como por exemplo, quando a transação é feita através de telefone ou Internet. Custos com traslado e outros, implicam na demanda de serviços o que indica e necessidade de ser oferecido em local adequado, levando-se em consideração a população, necessidades de consumo, condições econômicas e outros. Frente a esta situação, algumas empresas oferecem maior variedade de serviços num mesmo lugar, a exemplo de postos de gasolina com *self-service* até serviço de refeições prontas, centros comerciais, e outros.

A interação entre funcionários prestadores de serviços e os clientes é maior e exige uma maior experiência do funcionário; a atividade é centrada no material humano, ao contrário da automação que elimina as relações pessoais.

O administrador de serviços deve se preocupar tanto com as atitudes dos funcionários quanto com seu desempenho, pois, é do contato dos funcionários com os clientes que resultam os produtos. Os objetivos da empresa são atingidos através da competência e da real preocupação com o estar bem ou estar melhor dos funcionários.

Os serviços são idéias ou propostas, enquanto que os bens são objetos. Sendo assim, eles constituem um problema para os consumidores que não poderão testar sua eficiência a priori; apenas deverão se basear na reputação dos prestadores destes serviços, reforçando-se a necessidade da competência profissional, profissionalismo, atualização constante e inovação para manter confiança e credibilidade. A avaliação contínua do desempenho e da aceitabilidade no mercado é muito importante numa empresa de serviços.

Para Santos e Filho⁽⁸⁾, as características das organizações como sistemas abertos, inclui noções de:

- Comportamento probabilístico e não-determinístico das organizações vista como todos os sistemas sociais, ou seja, como sistemas abertos, afetados por mudanças ambientais, denominadas variáveis externas. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis, que não são, na sua maioria, totalmente compreensíveis.

- As organizações como subsistemas de um sistema maior são vistas como subsistemas dentro de um sistema

mais amplo, que é a sociedade como um todo. Os sistemas são complexos de elementos que interagem entre si, produzindo um todo, e não podem ser compreendidos pela simples observação das suas várias partes componentes, analisadas isoladamente.

- Interdependência das partes componentes de um sistema organizacional, no qual, uma organização não é um sistema mecânico, no qual uma de suas partes componentes pode ser mudada sem efeito simultâneo sobre as outras partes do sistema.

- Fronteiras ou limites do sistema organizacional, cuja linha serve para demarcar ou orientar o que está dentro ou fora do sistema. Na realidade, nem sempre a fronteira de um sistema existe fisicamente.

- Morfogênese de um sistema organizacional mostra que o mesmo tem capacidade de mudar a si próprio, através de um processo no qual seus membros comparam os resultados esperados com os resultados alcançados. Da mesma forma, eles podem detectar erros, que devem ser corrigidos, para mudar a situação da organização.

O gerente de serviços deve ter preocupação com as funções de produção e marketing em um sistema aberto, pois tem o consumidor como participante. Pelo marketing pode-se educar o consumidor para ser um participante ativo no processo de serviço e aumentar a demanda para incentivar a capacidade dos serviços.

Gerenciar um sistema aberto requer técnicas e sensibilidade diferentes dos sistemas mais fechados. Como nos serviços o ser humano é o mais importante nas operações, a intenção não pode ser totalmente controlada. Por isso, as atitudes e a aparência dos funcionários são importantes, pois a presença do consumidor no processo altera o que é visto como produto. Assim como as instalações de apoio como os recursos físicos que devem estar prontos antes de um serviço ser oferecido (aeroporto, prédio do hospital).

O produto em serviços

Para Lida⁽⁹⁾, do ponto de vista ergonômico, todos os produtos, sejam eles grandes ou pequenos, simples ou complexos, destinam-se a satisfazer certas necessidades humanas e, dessa forma, direta ou indiretamente, entram em contato com o homem. Então, para que esses produtos funcionem bem em suas interações com os seus usuários ou consumidores, devem ter as seguintes características básicas: *Qualidade técnica; Qualidade ergonômica; Qualidade estética.*

Essas três qualidades são genéricas e estão presentes em praticamente todos os produtos. Em cada tipo de produto há, naturalmente, uma ou outra qualidade que pode predominar sobre as outras. Por exemplo, em um motor elétrico, provavelmente a qualidade técnica seja a mais importante. Já em um alicate ou qualquer outro tipo de ferramenta manual, os aspectos ergonômicos podem ser predominantes e, há casos como em adornos domésticos, onde predomina a estética. Contudo, em todos eles, essas três características estão presentes. O que varia é a intensidade relativa em cada um deles.

Na definição dessas qualidades, há também um forte componente econômico e de preferência dos consumidores. Muitas vezes, os fabricantes preferem alterar os aspectos estéticos e ergonômicos dos produtos por questões mercadológicas, porque as qualidades técnicas não são tão "visíveis" ao consumidor e também são de mais difícil modificação. Entretanto, existem também muitos casos de produtos que são tecnicamente bem resolvidos, mas fica difícil dotá-los depois das qualidades ergonômicas e estéticas.

Portanto, deve haver uma grande interação entre essas três qualidades do produto e, sempre que possível, devem ser solucionadas de forma integrada, desde a fase inicial de concepção do produto ou sistema.

O processo de desenvolvimento de produtos é um conjunto de atividades que leva uma empresa ao lançamento de novos produtos ou ao aperfeiçoamento daqueles existentes. Normalmente, é um processo complexo, envolvendo o trabalho de diversos profissionais, com as principais decisões tomadas pela alta administração da empresa. Na medida do possível, essa equipe de desenvolvimento deve envolver também especialistas em ergonomia, desde as etapas iniciais do projeto, pois, às vezes, fica muito mais difícil e caro corrigir um defeito do que procurar alternativas para evitá-los desde o início.

Processo de Trabalho

As noções de *processo de trabalho* são abordadas por diferentes bases filosóficas e conceituais. Apresenta-se algumas considerações.

Os processos de trabalho, segundo Santos e Fialho⁽⁹⁾ são vistos quando o trabalho consiste em levar um sistema de produção de um estado inicial conhecido a um estado final esperado, deve-se estabelecer os estados intermediários, que permitem atingir o estado final prescrito. Neste caso, são estabelecidos os processos de trabalho, que vão permitir ao trabalhador desenvolver sua atividade de trabalho, através de matrizes de passagem de mudança de estados, até que o mesmo possa atingir o resultado final estabelecido.

Ainda para os mesmos autores, de fato, numa determinada situação de trabalho, a atividade desenvolvida pelo homem consiste em processos de descoberta de regras, a serem aplicadas, que podem ser desenvolvidos numa seqüência diferente daquela estabelecida pela tarefa. Assim, para descobrir a ordem das operações elementares deve-se retroagir a partir dos resultados ou do produto (ou serviço) acabado. Neste caso, pode-se realizar uma revisão dos processos de trabalho através de mudanças graduais e sistemáticas, tipo kaizen, ou mudanças radicais, tipo reengenharia de processos.

Nos estudos de Siqueira⁽¹⁰⁾, os serviços de saúde se caracterizam como: intangíveis, inseparáveis, simultâneos e heterogêneos. Portanto, o produto de uma instituição hospitalar não é tangível, é unitário/individual e necessita da totalidade dos demais serviços, de forma interdependente, em processos simultâneos e heterogêneos. E conclui que "os serviços, funcionando na sua totalidade/unidade, de maneira interconectada/

integrada, fazem com que o produto de cada um contribua de forma mais eficaz para a produtividade organizacional porque haveria maior congruência entre eles".⁽¹⁰⁾

Sistema viável

Define-se como *viabilidade* a capacidade de exercer autocontrole, sendo esta a característica fundamental dos sistemas ditos viáveis, isto é, aqueles que são capazes de estabelecer uma existência em separado, mas mantendo uma interação com seus ambientes para deles extrair os elementos necessários a essa existência.⁽¹¹⁾

Há que se ressaltar, que a utilização do termo *viável* aqui empregado, não está no sentido de sua estabilidade econômica como normalmente utilizado quando se trata de empresas. Mas sim, quanto a viabilidade funcional na estrutura organizativa e de gestão.

Segundo Erdmann⁽¹²⁾, a organização é entendida por Morin como "a combinação das relações entre componentes ou indivíduos que produzem uma unidade complexa organizada ou sistema, dotada de uma relativa autonomia. A organização constitui, mantém, alimenta sistemas autônomos, isto é, a autonomia desses sistemas".

Couto⁽¹¹⁾ afirma que, para o autocontrole ser efetivo, é necessário que a atividade controlada interna: utilize um modelo do sistema controlado; faça parte do sistema controlado e esteja espalhada em sua estrutura; cresça e evolua com o sistema controlado.

Do ponto de vista da ergonomia, pode-se dizer que um sistema é um conjunto de componentes: homem, tecnologia, organização e meio ambiente de trabalho (que são as partes ou órgãos de um sistema de produção), dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações (em decorrência da interação das diversas componentes), formando uma atividade (que é o comportamento ou processamento do sistema), para atingir um objetivo (finalidade do sistema), agindo sobre sinais, energia e matérias primas (que são os insumos ou entradas a serem processados pelo sistema), para fornecer informação, energia ou produto (que são as saídas do sistema).⁽⁸⁾

O mesmo autor complementa ainda, que na forma de pensamento sistêmico a visão é holística, do tipo global, onde todos os aspectos que interagem dentro e fora do sistema devem ser considerados. Desta forma, a Teoria dos Sistemas contribui no sentido de considerar a importância da interação do sistema produtivo com o ambiente externo.

Para que os sistemas viáveis possam manter uma existência em separado, precisam ter sua própria capacidade de solucionar problemas. Só sobreviverão se, além de estarem aptos a resolverem problemas de demanda, tiverem potencial para solucionar problemas imprevistos, inesperados e desconhecidos, tais como o aparecimento de novas tecnologias.⁽¹¹⁾

De acordo com o mesmo autor, os sistemas serão viáveis somente se tiverem capacidade de adaptação às mudanças que estarão continuamente ocorrendo em seus ambientes.

Para Erdmann⁽¹²⁾, quanto mais complexo um sistema for, maior será a sua capacidade de operar com a

desordem. O aumento da complexidade do sistema conduz à passagem de um nível de organização a outro mais elevado, com novas propriedades emergentes, uma nova aptidão para assumir novas formas e uma maior propensão para novas disposições relacionais.

A complexidade no processo de produção

Mesmo os mais simples elementos dos sistemas viáveis podem ter de exercer funções e estabelecer interações de grande complexidade. Além disso, são forçadas a viver em ambientes extremamente complexos. A viabilidade não seria possível sem a garantia de um controle consciente dessa complexidade, que muitas vezes assume dimensões inimagináveis.⁽¹¹⁾

Erdmann⁽¹²⁾, citando Morin, refere que não se pode entender a complexidade como complicação, imposição de dificuldades, ou seja, imbricação de ações, interações, retroações, que fogem da possibilidade do exercício do pensar sobre as mesmas. Afirma ainda, que a complexidade não se reduz à complicação. É algo mais profundo que emergiu várias vezes na história da filosofia. É um pensamento em combate com e contra a lógica, com e contra as palavras, com e contra o conceito e com a palavra que tenta agarrar o inconcebível e o silêncio.

A mesma autora⁽¹¹⁾ afirma ainda, que tentando focalizar os sistemas organizacionais da enfermagem nas instituições de saúde diante da noção de complexidade pela auto-organização, nota-se que as redes dos fenômenos organizacionais sobrevivem, se modificam e se mantêm pelos múltiplos e complexos canais de relações, que nem sempre podem ser 'administráveis'. As relações multidimensionais com os diferentes meios dos sistemas estão em constantes movimentos frente a influências múltiplas e imprevisíveis.

Couto⁽¹¹⁾ sugere que, "para haver controle, a variedade de possíveis estados indesejáveis da situação terá de ser igualada pela variedade das respostas que o controlador for capaz de gerar". Ressalta ainda, que é importante notar que a variedade a ser igualada será apenas a dos estados indesejados e não a de toda a situação.

VIABILIZANDO A DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO ADMINISTRATIVA DA ENFERMAGEM

Para a construção deste texto, buscaram-se algumas obras que abordam conteúdos pertinentes a temática do processo de produção administrativa e sua aplicação na administração de enfermagem hospitalar.

A partir da leitura e inspiração nestas obras tenta-se pontuar aspectos da inter-relação e da organicidade do processo produtivo da enfermagem hospitalar orientando-se pela reflexão e compreensão dos referenciais que sustentam a descrição de um sistema complexo, sob o enfoque da viabilidade funcional ou operativa da estrutura organizativa e de gestão.

As estruturas organizativas dos órgãos ou serviços de enfermagem hospitalar, tradicionalmente reconhecidas e consolidadas, se mostram eficientes e eficazes, porém pouco explícita a descrição ou clareza do processo de

produção nas práticas das atividades e situações do cotidiano administrativo da enfermagem.

TENTANDO CONCEBER O PROCESSO DE PRODUÇÃO ADMINISTRATIVA NA ENFERMAGEM – resultados e discussão preliminares.

O hospital, sendo uma empresa prestadora de serviço, é entendido por Zanon⁽³⁾ como um conjunto de processos de serviços, que foram classificados em duas categorias: processos administrativos e processos assistenciais (já discutidos na revisão de literatura).

Dentro desta ótica, os processos de atuação da enfermagem estão inseridos diretamente nos processos assistenciais do hospital, sendo considerado uma área de atividade-fim, pois suas ações estão relacionadas diretamente com as finalidades da instituição de saúde. Todavia, interage com os demais processos da instituição para produzir o efeito principal que é o cuidado, cuja qualidade ao final, depende da eficiência e da eficácia de cada um deles e da interação destes processos.

O paciente 'cuidado', os cuidados de enfermagem prestados ou a assistência de enfermagem realizada são apontados como o produto do sistema de enfermagem. Este sistema visa prestar assistência para atender as necessidades de cuidados de saúde do cliente. O paciente vem buscar o tratamento e os cuidados que requerem como insumos: pessoal, material e informações, num processo de produção caracterizado pela prestação de serviços.⁽¹²⁾ Portanto, o cuidado/assistência prestado é visto como o produto final do processo produtivo da enfermagem.

Na descrição de um serviço os atributos de valor se destacam também pelos aspectos relativos a facilidade de suporte, produtos facilitadores, serviço explícito e serviço implícito.

Os processos de produção na Enfermagem têm como resultado os serviços prestados. O resultado pretendido ou proposto é o produto. O "curativo", por exemplo, caracteriza um produto, pois a Enfermagem visa obter uma "ferida limpa" ou o "curativo realizado". A literatura específica de produção de serviços^(7,13) sugerem uma decomposição do produto em um pacote (de serviços). Tem-se, então, o *serviço explícito* (ferida limpa/desinfetadae orientações realizadas), o *serviço implícito* (melhora do processo evolutivo da ferida, sensação de conforto do paciente, sensação agradável e carinho dispensado durante a realização do curativo), *mercadorias facilitadoras* (pinças, antissépticos, gases, micropore e outros produtos e materiais utilizados) e *instalações de apoio* (cama ou maca, mesa acessória, quarto de hospital, entre outros).

Deve-se atentar para o que o cliente necessita, mas numa relação de mercado, também é essencial saber o que o cliente valoriza na sua compra. Quanto a este último, o cliente pode atribuir um valor maior à parte implícita do serviço ou às instalações, por exemplo, do que ao serviço explícito.

Erdmann⁽¹²⁾ entende que o Sistema de cuidado de enfermagem pode conter o processo administrativo,

como também, o sistema administrativo de enfermagem pode conter o seu processo de cuidado.

Com inspiração na Fig. 1, conhecida como diagrama de Ishikawa⁽¹⁴⁾, faz-se a correlação entre o processo produtivo da administração da assistência de enfermagem e o processo produtivo da administração da unidade de internação, tendo como produto final o cuidado ao paciente hospitalizado.

FIGURA 1. O PROCESSO DE PRODUÇÃO ADMINISTRATIVA NA ENFERMAGEM



Fonte: Inspirado no Diagrama de Ishikawa¹⁴

Mesmo inseridas no processo assistencial, as atividades realizadas pela enfermagem envolvem um grande volume de ações administrativas que não podem ser desconsiderados na análise de sua produtividade. O processo de produção administrativa da enfermagem nas instituições hospitalares constitui-se num sistema dinâmico e complexo, servindo de cenário inesgotável de estudo para compreensão das estratégias de ação e dos processos organizativos.

A Enfermagem como sistema de produção, tem produtos basicamente técnico-assistenciais. Mas também produz atividades técnico-administrativas e administrativas. E produto em atividades administrativas é, igualmente, o resultado do sistema de produção do serviço. Estes produtos são os meios utilizados para prestação da assistência, os serviços burocráticos e os de apoio assistencial. Ou seja, há o ato intencional de produzir algo útil, que não é o cuidado de Enfermagem, mas lhe dá suporte, como, preencher formulários de admissão ou prontuários, prestar informações, treinar a equipe, solicitar consertos, medicamentos e materiais, elaborar escalas de serviço e de férias, entre outros.

O processo produtivo da enfermagem é dirigido por um enfermeiro subordinado diretamente ao diretor geral da instituição, cabendo-lhe, privativamente, "a direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefias de serviço e de unidade de enfermagem", além da organização, planejamento coordenação, execução e avaliação dos serviços assistenciais de enfermagem (Lei 7.498/86, art. 11 e Decreto 94.406/87, art. 08).^(15,16)

Dentro desta visão, valendo-se da flexibilidade do conceito de sistema, pode-se analisar o profissional

Enfermeiro e não um sistema de produção, composto de várias pessoas, instalações e equipamentos. O profissional seria, então, um subsistema do sistema de Enfermagem, pois que ele também seria demandado por entradas, processaria informações e produziria saídas (os seus produtos).⁽¹²⁾ Assim, este Enfermeiro, considerado um sistema de produção (isoladamente), fornecerá produtos, além de assistenciais (típicos da Enfermagem), as atividades gerenciais (planejamento, organização, controle,...), investigativas, educativas e informacionais.

Ainda, a idéia de que os processos de produção na enfermagem são também produtos demanda de uma noção mais acurada de engenharia simultânea, no qual, continuamente nos processos se evidenciam produtos. Assim, os serviços de enfermagem se efetivam como produtos e processos que ocorrem simultaneamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todo o processo produtivo há necessidade de se estabelecer formas organizacionais que irão direcionar as ações da equipe de produção. Assim, para que se busque a efetividade e a viabilidade do sistema, é necessário que a decisão organizacional deva ser realizada pelo conjunto de atores que participam deste sistema.

Estas questões e outras mais, nos asseguram que a noção da realidade dos processos de produção administrativa da enfermagem, seus elementos e suas relações devem ser alvos de uma série de estudos, com novas abordagens e formas de investigação científica permitindo um conhecimento mais amplo e aprofundado acerca do tema, o que não foi possível neste estudo.

Pretendeu-se apenas pontuar aspectos da inter-relação e da organicidade no processo produtivo da enfermagem hospitalar a partir da reflexão e compreensão de um sistema complexo, sob o enfoque da viabilidade funcional ou operativa de auto-organização na estrutura organizativa e de gestão, ao conviver com as atividades e situações do cotidiano administrativo da enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Enciclopédia Barsa. Hospital. São Paulo: Enciclopédia Britânica Editores; 1998. v. 7.
2. Mirshawka V. Hospital. Fui bem atendido. São Paulo: Makron Books, 1994.
3. Zanon U. Qualidade da assistência médico-hospitalar: Conceito, Avaliação e Discussão dos indicadores de Qualidade. Rio de Janeiro: MEDSI Ltda, 2001.
4. Godoi AF. Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais: pensando e fazendo. São Paulo: Ícone; 2004.
5. Boeger MA. Gestão em hotelaria hospitalar. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 2005.
6. Nogueira LC. Gerenciando pela qualidade total na saúde. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial; 1999.
7. Schmenner RW. Administração de operações em serviços. São Paulo: Futura; 1999.
8. Santos N; Fialho FAP. Manual de análise ergonômica do trabalho. 2ª ed. Curitiba: Gênese; 1997.
9. Iida I.. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher; 1992.
10. Siqueira HCH. As interconexões dos serviços no trabalho hospitalar: um novo modo de pensar e agir [tese]. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.

11. Couto RC, Pedrosa TMG. Hospital: gestão operacional e sistemas de garantia de qualidade: viabilizando a sobrevivência. Rio de Janeiro: Medsi; 2003.
12. Erdmann AL. Sistema de cuidados de enfermagem. Pelotas: Universitária/UFPEL; 1996.
13. Fitzsimmons J, Fitzsimmons M. Administração de serviços. Porto Alegre: Bookman; 2000.
14. Ishikawa K. O controle da qualidade total à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus; 1994.
15. Lei n 7.498/86. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Art. 11. [Citado em: 10 out. 2005]. Disponível em: http://www.portalcofen.com.br/_novoportallsection_int.asp?InfoID=22&EditionSectionID=13&SectionParentID=
16. Decreto 94.406, de 08 de junho de 1987. Regulamenta a Lei n° 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da Enfermagem, e dá outras providências. Art. 8. [Citado em: 10 out. 2005]. Disponível em: <http://www.corenpr.org.br/legislacao/decretos/decret01.htm>

Recebido em: 18/10/2005

Aprovado em: 18/01/2006