

ARTICULAÇÃO DA GERÊNCIA E CUIDADO DE ENFERMAGEM



Profa. Dra. Ana Maria Laus
analaus@eerp.usp.br

RETOMANDO.....

Novo cenário do atendimento hospitalar
alta complexidade



- incorporação de novos processos tecnológicos
exigência de análise mais ampla das necessidades dos
doentes (psicológicas, sociais, espirituais)



conduz ao trabalho multiprofissional e interdisciplinar



diferentes lógicas profissionais presentes no atendimento em
saúde



gerando processos de disputa e necessidade de articulação
e parcerias – requer habilidades sutis, manejo de conflitos
para articulação interdisciplinar com resultados favoráveis.



ARTICULAÇÃO DA GERÊNCIA E CUIDADO DE ENFERMAGEM

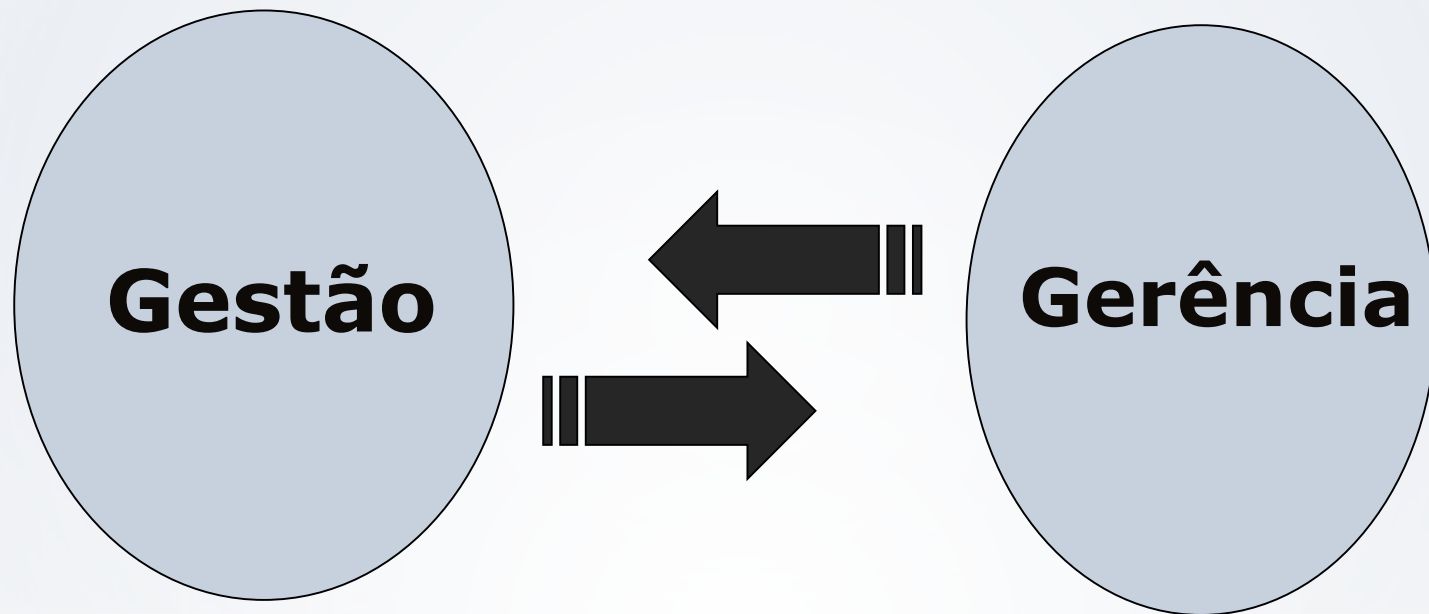
QUESTÕES CENTRAIS



- * então porque entender a gerência em saúde?
- * como preparar/qualificar para a gerência?
- * qual o impacto disto nos resultados em saúde?
- * como garantir que na construção do sistema de saúde a referência seja os interesses dos usuários?

FATORES RESPONSÁVEIS PELA EXPANSÃO DE CUSTOS EM SAÚDE INTERNOS AO SETOR

- **PROCESSO DE TRABALHO E
INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA**
- **NATUREZA DO PROCESSO GERENCIAL**
- **SEGUROS CONTRA MÁ PRÁTICA**
- **DINÂMICA DAS PROFISSÕES DO SETOR,
ESPECIALMENTE DOS MÉDICOS**



**Ações de planejamento, organização,
coordenação, direção, supervisão e controle**

Processo Gerencial



Gerência

“Arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados por meio de pessoas e numa interação humana constante”

(Motta, 1998)

GERÊNCIA



Conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma equipe (saúde/enfermagem) em uma determinada organização (hospital/unidade de internação/rede básica) em determinado período de tempo

Atividade gerencial é uma atividade meio para execução do trabalho; atividade fim é a assistência e o cuidado pautados em um dado padrão de qualidade

PRESSUPOSTOS PARA GERÊNCIA EM SAÚDE

FERRAZ, 2006

- atenção vinculada à necessidade do usuário
- clareza da missão institucional (valores e finalidades)
- espaço de disputa de interesses
- modos particulares de gestão do cuidado
- reconhecer os papéis dos distintos profissionais
- articular diferentes práticas – visão interdisciplinar

PRESSUPOSTOS PARA GERÊNCIA EM SAÚDE

- gerência tem um **caráter articulador e integrativo** - determinante no processo de organização dos serviços
- gerência lida com **sujeitos em ação e relação** - precisa articular aspectos técnicos (**resultados do trabalho**) com aspectos comunicativos (**entendimento, consenso**)
- a ação gerencial define um **modelo assistencial**



Gerência detém uma dimensão técnico-administrativa, assim como uma dimensão política, psicossocial e ética

GERÊNCIA DO CUIDADO EM SAÚDE

- o cuidado e a gerência correm juntos
- o cuidado e a gerência não são práticas distintas
- o cuidado e a gerência estão imbricados



GERÊNCIA DO CUIDADO EM SAÚDE

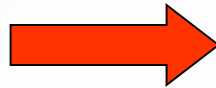
DIFICULDADES

- Envolvimento da instituição num modelo assistencial

- Composição das equipes:

equipe fixa

equipe flutuante



**Criação de um
isolamento profissional**

- Estrutura física

- Condições de trabalho que garantam a participação

GERÊNCIA DO CUIDADO EM SAÚDE

- ENFERMAGEM - conhecimento empírico do ambiente do trabalho.
- escopo profissional - domínio do cotidiano do paciente e do ambiente hospitalar onde, na realidade, os fatos e as situações relevantes se desenvolvem.
- não reduzir a atividade de enfermagem apenas à realização de técnicas

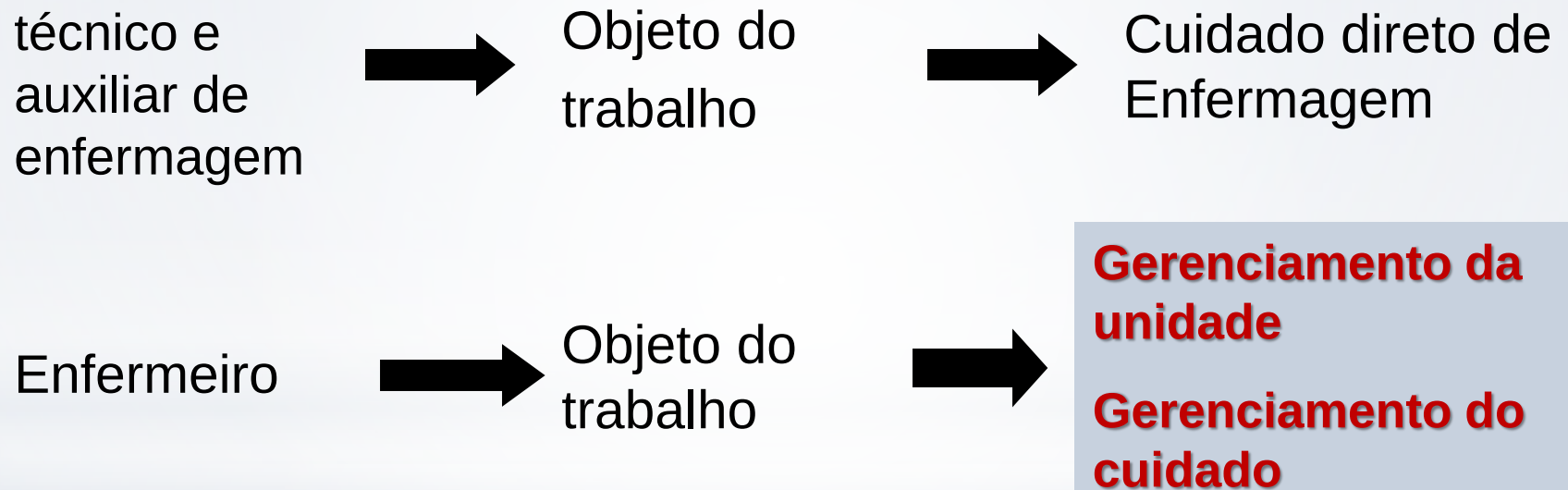


GERÊNCIA DO CUIDADO EM SAÚDE

- Enfermagem passa a deter informações privilegiadas sobre vários aspectos: relação médico-paciente, ambiente hospitalar, poder e dinâmica institucionais, administração hospitalar, direção clínica e gerencial, relação profissional/profissional, etc.
- gerenciamento do cotidiano das unidades assistenciais  enfermeiros.

GERÊNCIA DO CUIDADO EM SAÚDE

INTERNALIDADE DA PRÓPRIA ENFERMAGEM: divisão de trabalho e diferentes categorias



Ações privativas do enfermeiro:
avaliação e planejamento do cuidado

LEI DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM

Lei no 7.498, de 25 de junho de 1986

Ao Enfermeiro compete:

I - privativamente:

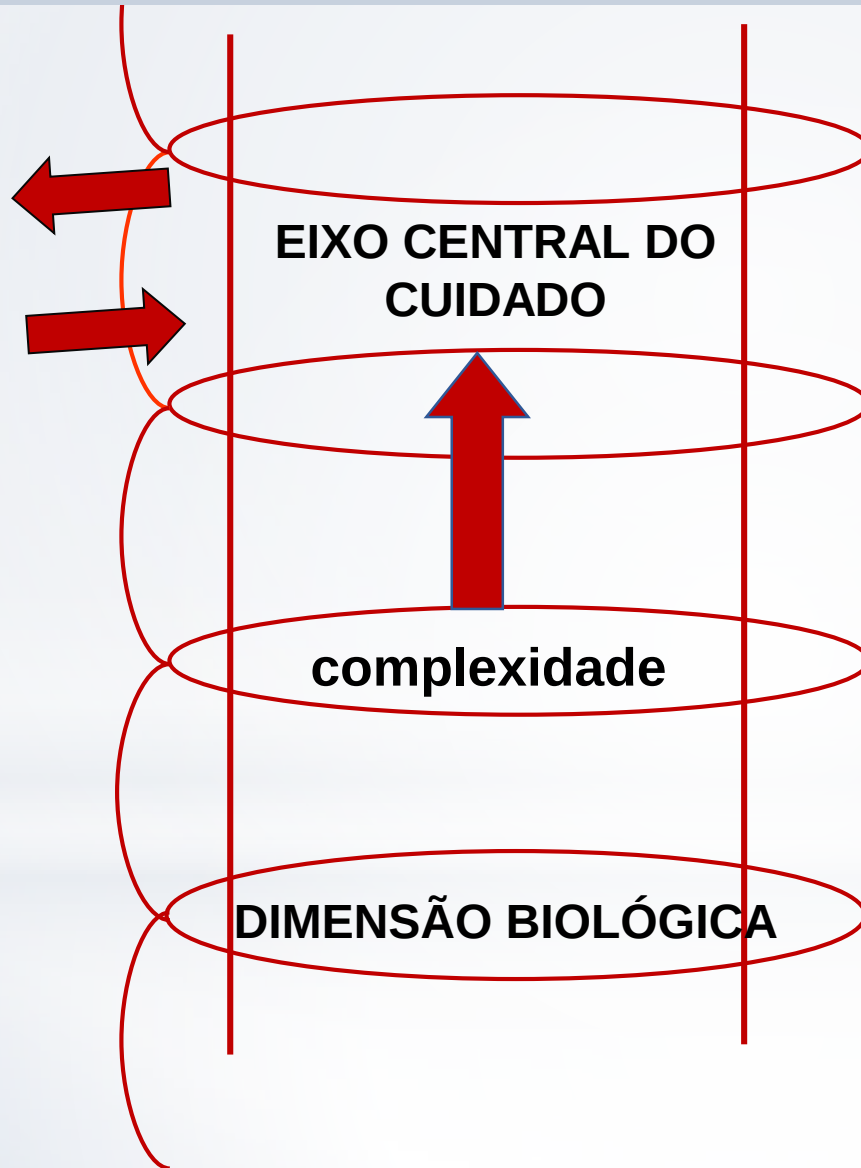
- a**) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem;
- b**) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;
- c**) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem;
- d**) (VETADO); **e**) (VETADO); **f**) (VETADO); **g**) (VETADO);
- h**) consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de enfermagem;
- i**) consulta de enfermagem;
- j**) prescrição da assistência de enfermagem;
- l**) cuidados diretos de enfermagem a pacientes graves com risco de vida;
- m**) cuidados de enfermagem de maior complexidade técnica e que exijam conhecimentos de base científica e capacidade de tomar decisões imediatas;

II - como integrante da equipe de saúde:

- a**) participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde;
- b**) participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde;
- c**) prescrição de medicamentos estabelecidos em programas de saúde pública e em rotina aprovada pela instituição de saúde;
- d**) participação em projetos de construção ou reforma de unidades de internação;
- e**) prevenção e controle sistemático da infecção hospitalar e de doenças transmissíveis em geral;
- f**) prevenção e controle sistemático de danos que possam ser causados à clientela durante a assistência de enfermagem;
- g**) assistência de enfermagem à gestante, parturiente e puerpera;
- h**) acompanhamento da evolução e do trabalho de parto;
- i**) execução do parto sem distocia;
- j**) educação visando à melhoria de saúde da população.

EIXO CENTRAL DE ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS



UNIDADE DE ASSISTÊNCIA



RECURSOS HUMANOS



CUIDADO DE ENFERMAGEM

adaptado de Ferraz (2006)



GERENCIAMENTO DO CUIDADO DE ENFERMAGEM

ELEMENTOS ESTRUTURANTES

- CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA CLIENTELA
- CARACTERIZAÇÃO DOS PACIENTES QUANTO AO GRAU DE DEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO À ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM
- SISTEMATIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM
- SUPERVISÃO
- AVALIAÇÃO DO CUIDADO

AVALIAÇÃO EM SERVIÇOS DE SAÚDE

INDICADORES DE QUALIDADE DE ENFERMAGEM

➤ **DIFICULDADE NA SELEÇÃO** – DIFERENCIAR O QUE PERTENCE AO DOMÍNIO DA ENFERMAGEM E O QUE COMPARTILHAMOS COM OS DEMAIS PROFISSIONAIS.

➤ **DIMENSÕES QUE INTERFEREM NOS RESULTADOS CLÍNICOS DOS PACIENTES**

- ☐ **RETENÇÃO DA EQUIPE**
- ☐ **NÍVEL EDUCACIONAL/ QUALIFICAÇÃO**
- ☐ **CARGA DE TRABALHO DOS PACIENTES**
- ☐ **AMBIENTE DE CUIDADO AO PACIENTE**



➤ **INDICADORES DE ASSISTÊNCIA QUE APRESENTAM EVIDÊNCIAS DE MAIOR OU MENOR DEPENDÊNCIA DA ENFERMAGEM**

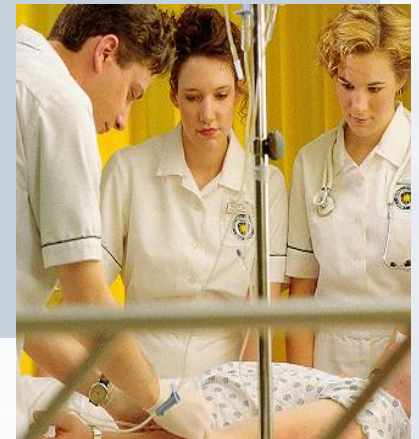
- | | |
|--|---|
| ☐ EVENTO ADVERSO RELACIONADO A SONDAS E CATETERES | ☐ QUEDA |
| ☐ PNEUMONIA ADQUIRIDA NO HOSPITAL | ☐ ERRO DE MEDICAÇÃO |
| ☐ INFECÇÃO DE TRATO URINÁRIO ADQUIRIDA NO HOSPITAL | ☐ ÚLCERA DE PRESSÃO |

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ENFERMAGEM

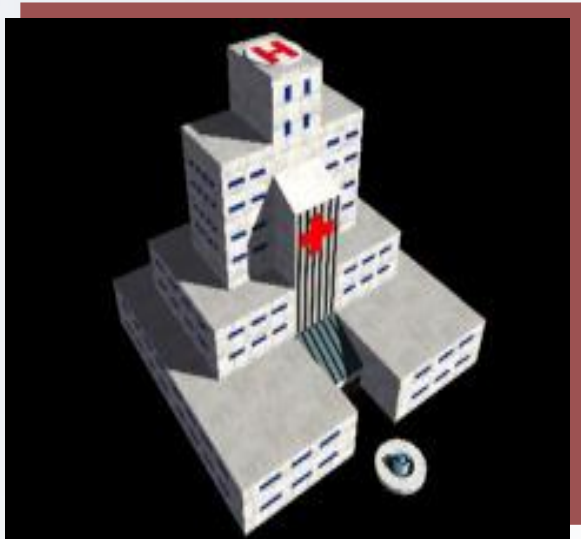


ELEMENTOS ESTRUTURANTES

- **POLÍTICAS E TENDÊNCIAS DA FORÇA DE TRABALHO EM ENFERMAGEM**
- **DIMENSIONAMENTO**
- **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**
- **EDUCAÇÃO PERMANENTE**



GERENCIAMENTO DA UNIDADE



ELEMENTOS ESTRUTURANTES

- PLANEJAMENTO
- RECURSOS FINANCEIROS
- RECURSOS MATERIAIS
- RELAÇÕES DE TRABALHO
- AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

ESTUDO NO BRASIL

Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro

Processo de trabalho : duas dimensões complementares e interdependentes

- Dimensão assistencial – objeto de intervenção são as necessidades de cuidado de enfermagem, com finalidade do cuidado integral.
- Dimensão gerencial – objeto de intervenção é a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem, com finalidade de criar e implementar condições adequadas de cuidado dos pacientes e de desempenho para os trabalhadores.

DESEMPENHO ASSISTENCIAL X ADMINISTRAÇÃO DE ENFERMAGEM

ESTUDO NO BRASIL

Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro

RESULTADOS

dimensão gerencial do processo de trabalho do enfermeiro : elaboração de escala; remanejamento de funcionário; verificação de pendências; conferência, reposição e controle de materiais e equipamentos; custo

dimensão assistencial do processo de trabalho do enfermeiro : visita com abordagem clínica e prescrição de procedimentos; evolução e prescrição de enfermagem (SAE); centralidade dos procedimentos técnicos

gerenciamento do cuidado : articulação necessária; maior risco para o paciente :

- cuidado fragmentado
- agir alienado dos profissionais – não reconhece a contribuição de seu trabalho para os resultados.

GERÊNCIA EM SERVIÇOS DE SAÚDE

REALIDADE ATUAL: maioria pautada em modelos *taylorísticos* e *burocráticos* de organização do trabalho

- ❖ controle da produtividade
- ❖ normatização e padronização de comportamentos
- ❖ poder centralizado - estruturas organizacionais verticalizadas
- ❖ condições de trabalho precárias

GERÊNCIA EM SERVIÇOS DE SAÚDE

GERÊNCIA CONTEMPORÂNEA

- ❖ estruturas horizontalizadas
- ❖ descentralização decisória e poder compartilhado
- ❖ equipes multiprofissionais - ações interdisciplinares
- ❖ responsabilização sobre o trabalho e resultados



RESOLUTIVIDADE DOS SERVIÇOS

CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM

- * Processo de formação do enfermeiro é muito lento**
- * Processo de organização do trabalho na unidade – o que é da enfermagem?**
- * Enfermeiro tem dificuldades em fazer a composição com outros elementos para o cuidado (especialização, competências, diferentes categorias profissionais)**

CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM

- *Enfermagem precisa de argumentação consistente para conseguir resultados**
- *Enfermeiro equilibrista - precisa trabalhar com suas dificuldades e a dos outros**
- *Enfermagem trabalha muito com acumulação de normas e regras - necessárias para dar direção mas precisam ser mobilizáveis**

GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM



PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE ENFERMAGEM



- Uso de conhecimentos, informações e experiências de todos os seus trabalhadores (aproximação do conceber e do fazer)
- Criação de clima organizacional mais solidário e profissional
- Crescimento pessoal e coletivo contínuo e progressivo



GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM

FORMAÇÃO PARA A ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Desenvolvimento de competências

- técnica e assistencial
- políticas públicas de saúde
- políticas institucionais
- gestão organizacional