

OS ENFERMEIROS E...

... NAS EQUIPAS DE SAÚDE

COORDENAÇÃO JÚLIA TRIGO / LUÍS FERREIRA EMAIL: srcores@ordemenfermeiros.pt



Reformular apenas a gestão em enfermagem é ficar alheio às interdependências do sistema de saúde!

Os enfermeiros gestores devem adoptar cada vez mais uma abordagem sistémica, no sentido de melhor impulsionar as dinâmicas das interdependências, que são intrínsecas a uma prestação de cuidados de saúde eficaz, concentrando-se numa visão estratégica das situações problemáticas

JOÃO ENES
Enfermeiro Director do Hospital Santo Espírito

Os gestores de enfermagem enfrentam diariamente muitos desafios. Porém, o desafio fundamental é fazer face ao impacto da cultura na sua vertente social, organizacional e profissional - que os mantém ligados a estes aspectos tácticos, quando as suas energias deviam estar direccionadas para resultados estratégicos de médio e longo prazo.

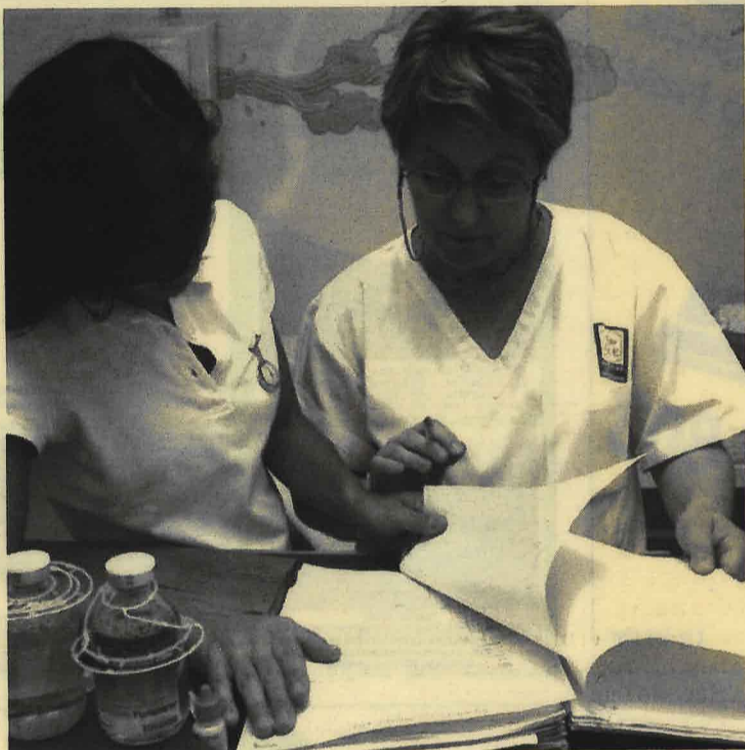
O impacto cultural, aliado à formação e à experiência profissional, impõe dificuldades acrescidas à enfermagem.

Para ultrapassar esta situação, os gestores devem mudar o enfoque das questões tácticas, concentrando-se numa visão estratégica mais abrangente. Devem adoptar uma abordagem sistémica, no sentido de melhor impulsionar as dinâmicas das interdependências, que são intrínsecas a uma prestação de cuidados de saúde eficaz.

Efectivamente, a gestão de enfermagem poderá contribuir de modo mais eficaz para a qualidade da prestação dos cuidados de saúde se mudar dos aspectos operacionais (fazer) para os elementos estratégicos do trabalho (reflexivo), aliando a acção e o pensamento.

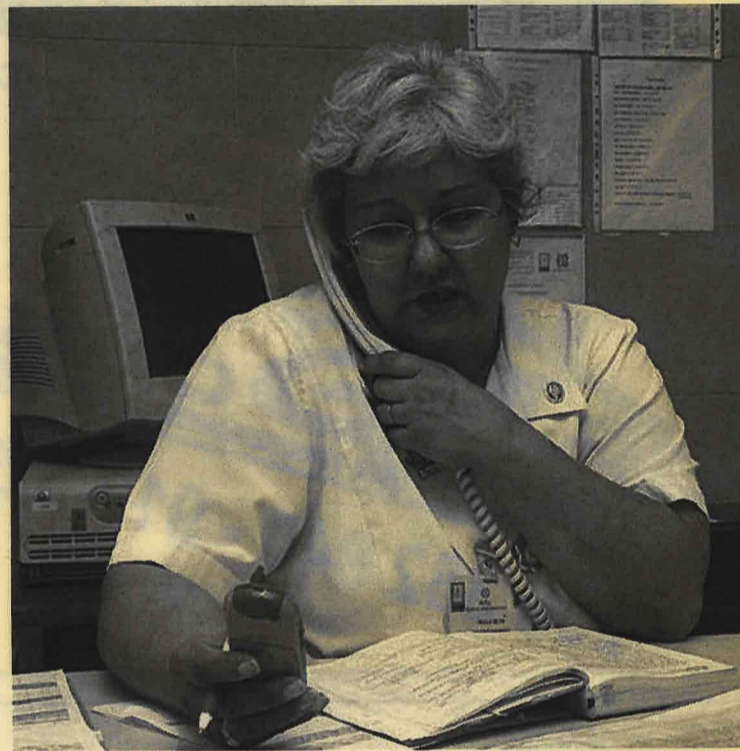
A influência que a cultura exerce na liderança de enfermagem criou um conjunto de conjecturas não verbalizadas, acerca do funcionamento e dinâmicas da enfermagem e da sua gestão. Quer seja na sua vertente social, organizacional ou profissional, a cultura molda as crenças, as suposições, os comportamentos e as acções daqueles que vivem e trabalham dentro dessa mesma cultura. No caso da gestão de enfermagem, estas fontes culturais têm exercido a sua influência de modo concertado para compor a sua influência e tacitamente moldar expectativas e comportamentos.

Para reforçar a gestão de enfermagem, os gestores devem olhar de modo objectivo para as suas acções no decurso do seu trabalho. Podem começar por responder à seguinte questão: "Numa base semanal, qual é a percentagem de tempo que eu gasto a 'apagar fogos'?" Os gestores que despendam mais de 15% do seu tempo a lidar com crises necessitam operar uma mudança, uma vez que quando estão a responder a uma crise, não estão a liderar.



Os enfermeiros gestores podem impulsionar mudanças

DIREITOS RESERVADOS



Os gestores de enfermagem enfrentam muitos desafios

DIREITOS RESERVADOS



Os enfermeiros gestores devem adoptar uma abordagem sistémica

DIREITOS RESERVADOS

Outra questão que pode ser colocada é: "Quantos 'fogos' é que pertencem verdadeiramente à enfermagem?". Podemos argumentar que é difícil delimitar um assunto no âmbito da enfermagem, mas aí é que está precisamente a questão. Porque a missão básica de prestar cuidados de saúde requer um elevado grau de

interdependência dentro da organização, os problemas serão provavelmente ao nível do sistema vs problemas departamentais ou individuais.

Os elementos de um sistema são interdependentes e, enquanto os elementos se poderão reorganizar numa variedade de subgrupos, estes continuarão a ser

caracterizados por estas propriedades: - Cada um tem um efeito no todo; - Nenhum grupo existe de modo independente.

Isto descreve, não apenas as dinâmicas da prestação de cuidados de saúde, mas também clarifica o porquê de muitas iniciativas de reengenharia no seio da enfermagem terem falhado ou

A gestão de enfermagem deve mudar dos aspectos operacionais do trabalho (fazer) para os elementos estratégicos do trabalho (reflexivo) aliando a acção e o pensamento

tornado problemáticas. Do ponto de vista sistémico, todo o sistema de prestação de cuidados de saúde necessitaria de um processo de reengenharia, e não apenas a enfermagem. Reformular apenas a enfermagem é ficar alheio às interdependências do sistema de saúde. A pressão da cultura organizacional impele o gestor de enfermagem a abordar as emergências de curta duração em detrimento da determinação e seguimento de uma orientação estratégica de longo termo.

Ao nível da gestão, é adequado fazer o enfoque nos aspectos tácticos. Os enfermeiros gestores podem impulsionar mudanças significativas nas suas organizações - se optarem por se libertarem das expectativas culturais e de comportamentos habituais que frequentemente os prendem a um trabalho pouco satisfatório. II