

ADMINISTRAÇÃO EM ENFERMAGEM: UM OLHAR NA PERSPECTIVA DO PENSAMENTO COMPLEXO**NURSING MANAGEMENT: A LOOK FROM THE PERSPECTIVE OF COMPLEX THINKING****ADMINISTRACIÓN EN ENFERMERÍA: UNA MIRADA EN LA PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO COMPLEJO**Cristiano Caveião¹Ana Paula Hey²Juliana Helena Montezeli³

Doi:10.5902/217976927176

RESUMO: Objetivo: refletir sobre a interface do Pensamento Complexo proposto por Morin na prática pedagógica do ensino da Administração em Enfermagem. **Método:** artigo de reflexão, os autores tomaram por base suas experiências como docentes da área de administração em enfermagem em instituições de ensino; problematizando a prática pedagógica, discutindo questões relacionadas ao cotidiano do trabalho docente, à luz do Pensamento Complexo. **Resultados:** sendo o gerenciamento, um subprocesso no contexto desta profissão, o grande desafio de ensinar esta disciplina é distanciá-la de uma prática dicotômica, que considera cuidado e gerenciamento, elementos estanques. **Considerações finais:** para provocar mudanças no gerenciamento e assistência em enfermagem com criatividade e autonomia, torna-se necessário repensar a formação, no que se refere à organização do processo ensino aprendizagem. Desta forma, é possível contribuir para a formação de indivíduos críticos e questionadores; vislumbrando multidimensionalizar para pensar, ou seja, tendo a complexidade como premissa.

Descritores: Enfermagem; Pesquisa em administração de enfermagem; Educação em enfermagem; Gerência.

ABSTRACT: Objective: to reflect on the interface of Complex Thinking proposed by Morin in pedagogical practice in the teaching of Nursing Administration. **Method:** article of reflection, where the authors were based their experiences as teachers in the area of nursing administration in educational institutions; questioning the pedagogical practice, discussing issues related to the daily work of teachers, in light of complex thinking. **Results:** being managing a subprocess within this profession, the great challenge of teaching this discipline is distancing it from a dichotomous practice that considers care and management, elements watertight. **Final Thoughts:** to bring about changes in the management and nursing care with creativity and autonomy, it is necessary to rethink the training, with regard to the organization of the learning process. This way, you can contribute to the formation of critical and questioning individuals; glimpsing multidimensionalizar to think, ie, taking the complexity premised.

Descriptors: Nursing; Nursing administration research; Education nursing; Management.

¹Enfermeiro, Especialista em Gestão de Saúde e Auditoria. Professor das Faculdades Integradas do Brasil - UniBrasil. E-mail: cristiano_caveiao@hotmail.com.

²Enfermeira Estomaterapeuta. Professora da Universidade Tuiuti do Paraná - UTP. E-mail: anapaulahey@hotmail.com

³Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Professora da Universidade Estadual de Londrina - UEL. E-mail: jhmontezeli@hotmail.com

RESUMEN: *Objetivo:* reflexionar sobre la interfaz del Pensamiento Complejo propuesto por Morin en la práctica pedagógica de enseñanza de Administración en Enfermería. *Método:* artículo de reflexión, donde los autores se basaron en sus experiencias como profesores en área de administración de enfermería en instituciones educativas; cuestionando la práctica pedagógica y discutiendo temas relacionados con trabajo diario de docentes, a la luz del Pensamiento Complejo. *Resultados:* siendo la gestión un subproceso en el contexto de esta profesión, el gran desafío de esta disciplina es distanciar de una práctica dicotómica que considere la atención y gestión, elementos estancos. *Conclusión:* para producir cambios en gestión de atención de enfermería con creatividad y autonomía, es necesario repensar la formación, en relación a la organización del proceso de aprendizaje. De este modo, es posible contribuir para la formación de personas críticas; vislumbrando varias maneras para pensar, o sea, teniendo la complejidad como premisa.

Descriptor: Enfermería; Investigación en administración de enfermería; Educación en enfermería; Gerencia.

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho do enfermeiro é composto por diferentes processos desenvolvidos de maneira a englobar o assistir, administrar/gerenciar, ensinar, pesquisar e participar politicamente.¹

As atividades de enfermagem que constroem o seu processo de trabalho estão pautadas em diversos subprocessos interligados. Estes se estruturam com base nas práticas cuidativas e administrativas ou gerenciais e, para execução das suas ações, sabe-se que desde a sua concepção como profissão, o parcelamento do trabalho entre os diferentes membros da equipe teve na gerência o elo de articulação das atividades e de sua integração ao processo de trabalho em saúde como um todo.²

Percebe-se, então, que a administração é um subprocesso que alicerça diversas outras práticas do cotidiano do enfermeiro, inclusive o cuidado propriamente dito, em uma dimensão que ultrapassa o tecnicismo e incorpora o conhecimento e atitudes de ordem racional e sensível.²

Diante deste contexto, a formação dos profissionais de saúde, particularmente do enfermeiro, tem sido permeada por novos conceitos, termos e referências, decorrentes tanto das proposições contidas nas políticas nacionais de educação e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de Enfermagem³, quanto de iniciativas institucionais, ou mesmo individuais, de realizar inovações formativas. Isto pode ser aplicado especificamente no ensino da Administração em Enfermagem e, como possibilidade para uma prática inovadora, emerge o Pensamento Complexo como paradigma sustentador, uma vez que há a necessidade de se compreender a visão hologramática do gerenciamento em enfermagem para com as demais competências preconizadas pelas bases legais que servem como lastro para a formação do enfermeiro.⁴

A abordagem hologramática tem o sentido de mencionar que não só as partes estão no todo, mas também o todo está nas partes. A ideia do holograma transcende ao reducionismo, que não vê mais que as partes; e ao holismo, que não vê mais que o todo.⁴

Nesse sentido, o Pensamento Complexo vislumbra o conhecimento multidimensional e a reintegração do homem entre os seres naturais para distingui-lo deles, não para reduzi-lo a essa situação, sendo o ponto de partida para uma ação mais rica e menos mutiladora.⁴

Diante do exposto, a questão que norteia esse estudo é: qual a relação entre as bases do Pensamento Complexo, diante da prática pedagógica das disciplinas de Administração em Enfermagem? Assim, o objetivo do estudo está alinhado à questão

norteadora, e busca refletir sobre a interface do Pensamento Complexo proposto por Edgar Morin, com a prática pedagógica do ensino da Administração em Enfermagem.

Os autores tomaram por base para a reflexão as suas experiências como docentes da área de administração em enfermagem em instituições de ensino superior do Paraná e problematizaram a prática pedagógica, analisando e discutindo questões relacionadas ao cotidiano do trabalho docente com interface ao Pensamento Complexo.

Destaca-se que os termos administração e gerenciamento foram utilizados como sinônimos neste texto, assim como apregoado pelas DCNs, que em seu artigo quarto os consideram juntos como uma das competências gerais a serem desenvolvidas na trajetória acadêmica do futuro enfermeiro.³

Pensamento complexo: uma breve explanação

O pensamento reducionista e fragmentário que se iniciou com Descartes, embora alicerce o modo de agir e pensar em diversas áreas do conhecimento, há muito não permite alcançar respostas aos questionamentos e demandas do mundo, mostrando sinais de exaustão.⁵

Dessa maneira, o cartesianismo perde progressivamente espaço para o pensamento complexo, que tem como foco reunir, contextualizar, globalizar, sem deixar de lado o singular, o individual e o concreto, de forma a entender o todo no singular e o singular no todo.⁵

A complexidade vem do termo *Complexus*, que “significa o que foi tecido junto”.^{6:38} Compreende-se que:

há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo [...] e há um tecido interdependente, interativo e inter retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si.^{6:38}

A Complexidade apresenta um pensamento que integra os diferentes modos de pensar, opondo-se aos mecanismos reducionistas, simplificadores e disjuntivos. Esse pensamento considera todas as influências recebidas, internas e externas, e ainda enfrenta a incerteza e a contradição, sem deixar de conviver com a solidariedade dos fenômenos existentes. É um pensamento desprovido de certezas e verdades científicas, uma vez que:

o conhecimento complexo necessita do diálogo retroativo ininterrupto das aptidões complementares/ concorrentes/ antagônicas que são análise/ síntese, concreto/ abstrato, compreensão/ explicação.^{7:103}

A complexidade nega a simplificação, a uniausalidade, e busca o entrelaçamento de aspectos aparentemente contraditórios, a compreensão da totalidade dos fenômenos. Nesse sentido, quando falamos em complexidade não estamos nos referindo à simples noção de complicação, mas em aprofundamento e contextualização da análise de fenômenos e fatos sociais.⁸

O pensamento complexo admite que “[...] o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, como o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes”.^{9:88} Assim, não rejeita os resultados da ciência reducionista, mas demonstra possibilidades de recusa de suas limitações. Na perspectiva do pensamento complexo, o mundo é visto em sua totalidade,

interconectado e não como soma de partes separadas. Portanto, a complexidade integra o modo de pensar e se opõe à redução de partes ou ao mecanicismo do pensamento cartesiano.⁹

Inter-relacionar os saberes, agrupar pensamentos em substituição àqueles que isolam e separam trazendo à relação de convívio os contrários são alguns dos fundamentos do pensamento complexo. Esse pensamento procura estabelecer comunicação, articulação entre diferentes ideias, de modo a assumir relações entre o todo e as suas partes.⁶

Frente à complexidade, o fator dialógico nos permite manter a dualidade no seio da unidade, associando simultaneamente termos antagônicos e complementares. A recursão organizacional nos remete à ruptura de uma ideia linear de causa-efeito, na qual os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtores daquilo que os produz.¹⁰ Estes pontos são importantes para compreender a complexidade.

Destarte, essas contraposições entre cartesianismo e complexidade podem ser reportadas para a formação do enfermeiro, em especial para o ensino da administração em enfermagem, o qual também foi influenciado por este paradigma reducionista. Contudo, a necessidade de formar profissionais desta categoria com um perfil crítico e reflexivo faz com que a visão reducionista de mundo seja insuficiente para os tempos atuais.

A aplicação da complexidade no ensino propõe uma educação emancipadora justamente porque favorece a reflexão do cotidiano, o questionamento e a transformação social. Ao passo que concepções reducionistas, revestidas de pensamentos lineares e fragmentados, valorizam o consenso de uma pedagogia que, visando a harmonia e a unidade, acaba por estimular a domesticação e a acomodação, ou seja, para que não permaneça na inércia da fragmentação em excesso.

O ensino da administração em enfermagem à luz do Pensamento Complexo

A enfermagem, desde o seu surgimento como profissão, perpassando pela sua trajetória acadêmica, bem como no decorrer do exercício profissional, enfrenta o paradoxo de agir de forma simplificada e fragmentada diante de situações cada vez mais complexas, o que pode configurar uma prática alienada.

Os cursos de graduação, geralmente galgados em disciplinas e desenvolvidos sob a forma transmissional de informações, representam um impulso para o início de um trilhar fragmentário do futuro enfermeiro. Assim, ao desenvolver suas atividades na prática, esse profissional tende a prosseguir utilizando e produzindo saberes como os que lhes foram passados durante a sua formação.

A divisão do trabalho em enfermagem, desde o advento da profissão, define o enfermeiro como figura responsável pela atuação administrativa. Isso se justifica uma vez que os saberes acerca do gerenciamento originaram-se a partir da necessidade de organizar os hospitais e foram historicamente incorporados como função do enfermeiro. Dessa maneira, o preparo para desenvolver tal papel sempre permeou seu processo formativo.¹¹

O cuidado pode e deve ser gerenciado. Entretanto, sabe-se que, embora tenham ocorrido avanços para que o gerenciamento do cuidado seja o cerne das atividades administrativas do enfermeiro, ainda existem instituições de saúde que vislumbram que este profissional desenvolva o aspecto administrativo de seu processo de trabalho apenas com foco em ações burocráticas, atendendo às demandas mercadológicas.¹²

O enfermeiro realiza o gerenciamento do cuidado quando o planeja, o delega ou o faz, capacita a equipe, inter-relaciona-se com outros profissionais, prevê ou provê recurso e ensina o usuário. Ou seja, participa de todas as atividades realizadas para que haja melhorias no cuidado.¹³ Isso faz da sua prática profissional algo complexo.

Gerenciar o cuidado diante da complexidade significa pensar na articulação das diferentes funcionalidades profissionais, no entrelaçamento das diferentes funcionalidades

profissionais, sistemas institucionais e operacionais, ou seja, aceitar a existência de uma contradição que necessita ser confrontada e superada.¹⁴

Reportando tais considerações para o processo formativo do enfermeiro, ao estimular a dimensão administrativa do futuro profissional, o docente deve atuar como um facilitador, incitando a participação dos discentes e encorajando o diálogo aberto de forma a permitir a construção de um conhecimento processual e dinâmico.¹⁵

Esta realidade suscita a necessidade de repensar as práticas pedagógicas nas diversas áreas do conhecimento, inclusive no tocante ao ensino da Administração em Enfermagem. Sendo a administração uma das esferas do processo de trabalho desta profissão, o grande desafio de se ensinar esta disciplina é distanciá-la de uma prática dicotômica que considera cuidado e gerenciamento como elementos estanques. Para tal, o uso do pensamento complexo como pano de fundo nesta atividade representa um pilar de sustentação na ruptura do paradigma fragmentador.

Frente a este contexto, o ensino de Administração em Enfermagem galgado no Pensamento Complexo pode ser compreendido como um processo de transformação, no qual o aprender e o ensinar se incorporam.¹⁶

Pensar de forma complexa na enfermagem é vê-la de modo real, organizando o sistema de cuidados, permeado pela autonomia, coletividade, relações e atitudes profissionais, de forma multidisciplinar, constituído pela totalidade das práticas, das atitudes e dos conhecimentos dos profissionais envolvidos na dinâmica do cuidar.¹⁷

O conhecimento e a possibilidade do desenvolvimento de uma visão crítica partindo da realidade proporciona a formação do discente como um sujeito de visão crítica, com horizontes ampliados, aumentando a atividade intelectual, além de levar à autonomia profissional e facilitar o julgamento.¹⁸

Partindo da premissa do pensamento complexo, é preciso, na prática docente, instaurar a dúvida, trabalhar com as incertezas ao invés de negá-las, promover a busca de compreensão integrativa e totalizadora de conceitos, conteúdos e temas a serem abordados com os alunos.¹⁹

Conhecer, estudar, compreender a complexidade humana é tarefa necessária aos profissionais que tenham como característica do seu trabalho a interação com o outro. O trabalho em educação apresenta essa peculiaridade: trabalha-se com e pelo outro. O fazer técnico-científico está, quase invariavelmente, associado à interação direta com o sujeito/objeto alvo das intervenções.¹⁹

Para aplicar as considerações sobre o pensamento complexo até aqui exaradas se faz necessário que o docente de Administração em Enfermagem possa adquirir mestria no processo de comunicação com os alunos, de forma a contribuir para o desenvolvimento do aluno para a competência gerencial com vistas ao cuidado, prática essa necessária e fundamental para o exercício do futuro enfermeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo ensino e aprendizagem é parte vital dos esforços para criar as relações entre os seres humanos. Portanto, a importância do papel do docente enquanto agente de mudança no favorecimento da compreensão mútua é, sem dúvida uma grande responsabilidade, pois o mesmo participa da construção do conhecimento de forma a contribuir e facilitar a ligação dos saberes, a formação de capacidade de discernimento e do sentido das responsabilidades individuais.

O gerenciamento realizado apenas com a lógica e o controle mecânico das atividades, muitas vezes executadas por outros agentes, não encontra eco no perfil de enfermeiro exigido na atualidade. Assim, fazer o gerenciamento do cuidado implica em tê-

lo como pilar mestre das ações de enfermagem, utilizando os saberes administrativos e as novas tecnologias em prol de sua excelência. Para tal, faz-se necessário o envolvimento dos trabalhadores e da equipe de enfermagem a fim de que haja mudanças no gerenciamento e assistência com criatividade e autonomia, tendo como visão as bases do pensamento complexo.

Para que o gerenciamento em enfermagem deixe de ser considerado algo além da assistência ao paciente, é preciso que haja a integração no tocante às questões dos cursos de graduação em estimular o desenvolvimento da competência gerencial no aluno, buscando transformá-lo em um indivíduo crítico e reflexivo na sua prática cotidiana, porém sem embasar-se em uma atuação fragmentária, mas sim, almejando ações no contexto do paradigma da complexidade.

Além disso, as instituições de saúde precisam incentivar e desenvolver o perfil gerencial do enfermeiro voltado para o cuidado, pois, dentre tantas vantagens nessa atitude, tem-se o fato de que isso colabora para a garantia da qualidade da assistência prestada. É necessário, ainda, que os próprios enfermeiros busquem continuamente conhecimentos para sustentar cientificamente sua atuação enquanto gestores do seu processo de trabalho, sem perder o foco de que administrar é uma atividade intimamente ligada ao cuidar.

Para que mudanças ocorram na forma de ver, fazer e pensar enfermagem é necessário uma atuação sócio-política do enfermeiro, adotando uma postura crítica, diferentes modos de pensar, opondo-se aos mecanismos reducionistas, simplificadores e disjuntivos.

Sendo assim, o perfil do profissional está diretamente relacionado com a sua formação, ou seja, à forma como está organizado o processo ensino e aprendizagem; assim, o processo de ensinar e aprender tem relação com o perfil profissional na contemporaneidade. A formação de indivíduos críticos, questionadores e reflexivos é necessária para a mudança da atual situação da Enfermagem, vislumbrando multidimensionalizar para pensar, tendo a complexidade como premissa.

Sabe-se, porém, que muitos contextos em que o enfermeiro se insere estão distantes de alcançar a complexidade como fundamento no processo de trabalho desse profissional. Tal realidade dificulta a articulação da administração ao cuidado, culminando, muitas vezes, no retrocesso ao pensamento cartesiano como fio condutor da prática profissional.

Em síntese, para o enfermeiro desenvolver a assistência e os processos administrativos de forma complexa no seu cotidiano deve haver coerência entre a sua trajetória acadêmica, o mundo de trabalho e a atitude dos profissionais ao longo de sua carreira, tendo tal paradigma como eixo norteador.

REFERÊNCIAS

1. Sanna MC. Os processos de trabalho em enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2007;60(2):221-4.
2. Montezeli JHM, Peres AM, Bernardino E. Demandas institucionais e de cuidado no gerenciamento de enfermeiros em um pronto socorro. *Rev Bras Enferm.* 2011;64(2):348-54.
3. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2001 nov 9. Seção 1, p. 37.*
4. Falcón GS, Erdmann AL, Meirelles BHS. A complexidade na educação dos profissionais para o cuidado em saúde. *Texto & Contexto Enferm.* 2006;15(2):343-51.
5. Silva LC, Terra MG, Camponogara S, Erdmann AL. Pensamento complexo: um olhar em busca da solidariedade humana nos sistemas de saúde e educação. *Rev Enferm UERJ.* 2007;14(4):613-9.



6. Morin E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 12ª ed. São Paulo: Cortez; 2007.
7. Morin E. O método 3: a consciência da consciência. Trad. de Juremir Machado da Silva. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina; 2002.
8. Behrens MA. Paradigma da complexidade: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios. Petrópolis: Vozes; 2006.
9. Morin E. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 7ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2002.
10. Morin E. Introdução ao pensamento complexo. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina; 2007.
11. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerenciais do enfermeiro. *Texto & Contexto Enferm*. 2006;15(3):492-9.
12. Urbanetto JS, Capella BB. Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais. *Rev Bras Enferm*. 2004;57(4):447-52.
13. Rossi FR, Silva MAD. Fundamentos para processos gerenciais na prática do cuidado. *Rev Esc Enferm USP*. 2005;39(4):460-8.
14. Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. *On-line Braz J Nurs [Internet]*. 2008 [cited 2008 Dec 14];7(1). Available from: <http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/view/1033>.
15. Erdmann AL, Sousa FGM, Backes DS, Mello ALSF. Construindo um modelo de sistema de cuidados. *Acta Paul Enferm*. 2007;20(2):180-5.
16. Amestoy SC, Schweitzer MC, Meirelles BHS, Backes VMS, Erdmann AL. Paralelo entre educação permanente em saúde e administração complexa. *Rev Gaúcha Enferm*. 2010;31(2):383-7.
17. Cechinel C, Caminha MEP, Becker D, Lanzoni GMM, Erdmann AL. Vivência gerencial de acadêmicos de enfermagem: em pauta a sistematização da assistência de enfermagem. *Rev Enferm UFSM [Internet]*. 2012 [acesso em 2012 jun 12];2(1):190-7. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reufsm/article/view/3652/3150>.
18. Vargas JS, Weigelt L. Bolsista do ensino de gerenciamento em enfermagem: relato de experiência. *Rev Enferm UFSM [Internet]*. 2011 [acesso em 2012 jun 12];1(2):300-5. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reufsm/article/view/2430/1644>
19. Ribeiro MR, Ciampone MHT. O debate acerca da complexidade dos objetos do trabalho docente na área de saúde. *Educ Rev [Internet]*. 2008 jul-dez [acesso em 2012 out 20];9(1):51-64. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/viewFile/634/517>.

Data de recebimento: 07/11/2012

Data de aceite: 01/02/2013

Contato com autor responsável: Cristiano Caveião

Endereço: Rua Comendador Fontana, 28 ap 41 - Centro Cívico, Curitiba - PR CEP 80030-070

E-mail: cristiano_caveiao@hotmail.com