



ADMINISTRACIÓN - GESTIÓN - CALIDAD

GERÊNCIA PARTICIPATIVA - UMA PROPOSTA PELA UNIDADE E IDENTIDADE DA ESCOLA DE ENFERMAGEM ALFREDO PINTO/UNIRIO

PARTICIPATORY MANAGEMENT - A PROPOSAL FOR THE UNIT AND IDENTITY OF THE NURSING SCHOOL ALFREDO PINTO/UNIRIO

***Costa Aguiar, B.G., **La Cava, A.M., ***Dantas Breia de Noronha, R., ***Campos dos Reis, S.**

Doutora em Enfermagem. Diretora da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP). **Doutora em Enfermagem. Vice-Diretora da EEAP. *Acadêmicas de Enfermagem do 8º período da EEAP. Bolsistas de Iniciação Científica. UNIRIO. Brasil.*

Palavras chave: gerência participativa. Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, ensino.

Key words: participative management, School of Infirmary Alfredo Pinto, education.

RESUMO

O presente estudo trata-se de um relato de experiência sobre a implantação e implementação da gerência participativa, ocorrida após a mudança da Direção da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP) da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, que se deu a partir de maio de 2005. Desta forma, partiu-se do modelo de gerência encontrado, Instituição gerenciada por poucos, com práticas informais, implementando um modelo emergente, Instituição gerenciada por poucos, com acesso às Normas Legais para executar suas estratégias no contexto tradicional, para o alcance do modelo proposto, ou seja, Instituição com controle compartilhado, através de uma gerência participativa, em busca de aspirações e capacidade de ensino para competir globalmente. Neste sentido, viabilizou-se parcerias com os docentes, pessoal técnico administrativo e discentes, para iniciar o planejamento estratégico e promover efetivo monitoramento dos atos da Diretoria, visando a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e o cumprimento das exigências legais. Para a consecução de tais objetivos foram constituídos quatro Comitês para assessorar a Direção da EEAP, com ações definidas segundo sua especificidade: o Comitê Administrativo, o Comitê Acadêmico, o Comitê Executivo, e o Comitê Família EEAP. Neste cenário a Direção da EEAP atua como facilitadora do processo, analisando e viabilizando as ações e procedimentos propostos pelos Comitês. Os resultados esperados com a mudança para o modelo proposto compreendem: a profissionalização das práticas de gerência; maior eficiência na tomada de decisões através do trabalho em equipe dentro de um contexto global competitivo e complexo; maior relacionamento com a Comunidade

Acadêmica e órgãos reguladores; maior atenção aos interesses dos docentes, discentes e técnicos - administrativos. Para alcançar as metas propostas para Unidade e Identidade na EEAP, baseou-se nos alicerces: manter o ensino público e gratuito; rigor na condução de gerência com competência, transparência e ética; viabilizar a excelência acadêmica; respeitar a diversidade e o pluralismo; lutar em prol do reconhecimento social; buscar parcerias para o desenvolvimento de projetos da EEAP; reduzir o isolamento tradicional; fortalecer as alianças com as entidades de classe; contribuir para a inclusão social, e promover a comunicação e marketing. Até o momento, a partir da atuação dos quatro Comitês, estamos avaliando a matriz curricular do curso, re-adequando e otimizando a estrutura física e organizacional, melhorando o acompanhamento ao discente, e buscando parcerias com outras IES no Brasil e no exterior.

SUMMARY

The present study deals with a experience report on the implantation and implementation of the participatory management occurred after the change in the head of the nursing school of Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP) in the Federal University of the State of Rio de Janeiro-UNIRIO on May 2005. Therefore, the new head started from the management model found, Institution managed by a few people, with unreliable practices, implementing an emerging model, an institution managed by few people, with access to the rules of law to execute their strategies in traditional context in order to reach the proposed model, in other words, an institution with shared control, through a participatory management, in search of aspirations and teaching capacity to compete globally. In this sense, partnerships with teachers, administrative technical personnel and students were created in order to begin with the strategic planning and to promote a monitoring of the nursing management actions was executed, seeking justness, transparency, responsibility for results, and the execution of legal demands. In order to attain such objectives, four Committees were constituted to advise the head of EEAP, being the actions which defined according their specialty: the Administrative Committee, the Academic Committee, the Executive board, and the Family Committee EEAP. In this scenery the head of EEAP acts as a process facilitator, analyzing and making possible the actions and procedures proposed by the Committees. The expected results for the change in the proposed model contain: the professionalization of the management practices; larger efficiency in the socket of decisions working in team within a competitive and complex global context; larger relationship with the Academic Community and body regulators; larger attention to teachers, students, and technicians - administrative interests. In order to reach the goals proposed for Unit and Identity in EEAP, the foundations were based on: maintaining the public and free teaching; rigidity in management transport with competence, transparency and ethics; making possible academic excellence; respecting diversity and pluralism; struggling on behalf of the social recognition; looking for partnerships for the development of projects of EEAP; reducing traditional isolation; strengthening alliances with class entities; contributing to social inclusion, and promoting communication and marketing. So far, the performance of the four Committees has already started, the head office curricular of the course is being evaluated, reverse-adapting and optimizing the physical and organizational structure, improving the student attendance, and looking for partnerships with other IES in Brazil and in the exterior.

INTRODUÇÃO

A Administração em sua própria natureza está voltada para a gerência de atividades realizadas por pessoas em grupo, e está orientada para a prática e para a solução de problemas concretos.

Neste sentido, a função de gerência tem desafiado muitos profissionais, exigindo habilidades mais complexas de capacidades: analítica, de julgamento, de decisão e liderança; de enfrentar riscos e incertezas.

A gerência definida por Motta (2001) “como a arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Os resultados podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem que ser alcançados através das pessoas em interação constante”.

Assim, os dirigentes devem estar atentos à modernidade de conhecimento gerencial para garantir o progresso de seus serviços, bem como ter a consciência que é parte do processo decisório organizacional.

Para fazer face às exigências das capacidades do gerente é preciso revelar ao mesmo tempo criatividade, coragem, uma vontade firme de operar mudanças reais e estar à altura das tarefas que os esperam.

A UNIRIO, no que diz respeito à gestão acadêmica e administrativa está voltada para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, de forma participativa, tendo em vista os aspectos humanísticos e de cidadania.

Neste contexto, pensando as formas de participação como instrumento de democratização e equalização de poder, no sentido de atingir a Unidade pela Identidade da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (EEAP/ UNIRIO) a direção da Escola está implementado desde maio de 2005, a forma participativa direta voltada para o indivíduo, que visa estimulá-lo no desempenho de tarefas, refere-se a aquele que influi nas decisões na sua área de atuação. E na forma indireta voltada para a coletividade dos membros, com o propósito de influenciar decisões de interesse coletivo.

O grau de incerteza estratégica tecnológica e operacional caracteriza a rápida mudança estrutural tecnológica na economia que estabelecem formas mais flexíveis de ação e uma maior ênfase à inovação.

De fato a globalização faz ocorrer a necessidade e um desenvolvimento contínuo das novas tecnologias de informações e comunicação. A natureza da tarefa determina as novas formas organizacionais em rede com tendência em favor de uma maior descentralização.

Peci (1999,p.13) ressalta que: “a informação é um dos objetivos da comunicação, sendo esta última entendida como o agir humano orientado para transferir informações, sinais, símbolos ao longo de canais e com meios diferentes de emitente a um destinatário”.

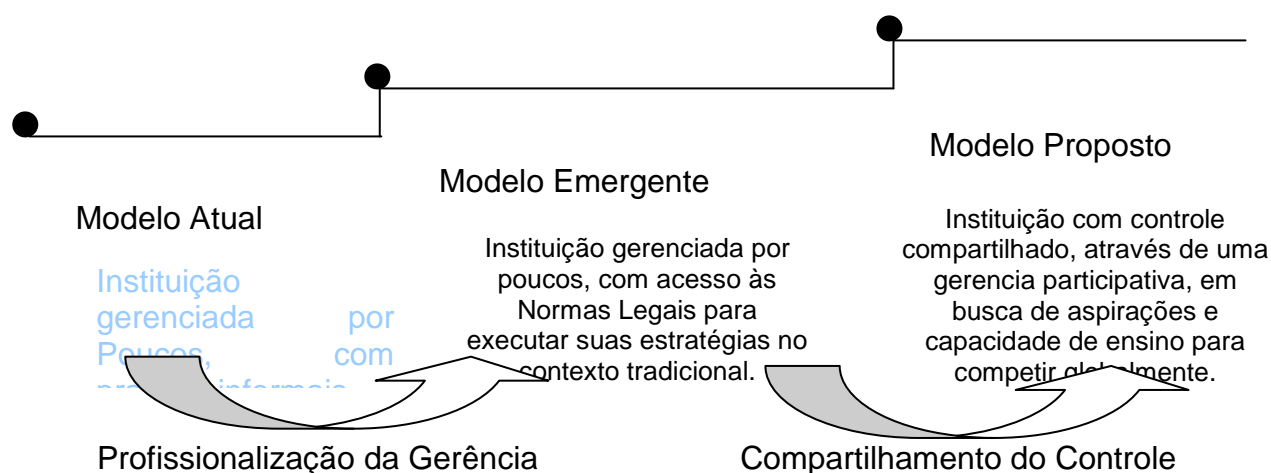
É importante salientar que a comunicação é um fator estruturante das organizações e também a chave integrativa dos próprios membros para alcance de objetivos conjuntos e de adaptação e inovação.

Desta forma Aguiar (2002) ressalta que “as habilidades de liderança necessárias para administrar estão fortemente relacionadas com as habilidades de comunicação interpessoal. Estas habilidades de comunicação são essenciais em todo o processo de delegação”.

A implementação da proposta de gerência participativa para Unidade e Identidade da EEAP/ UNIRIO implicou no redesenho das estruturas, no sentido de estimular a participação de todos os agentes envolvidos direta e indiretamente no processo.

Com base no exposto, pretendeu-se viabilizar a parcerias com os docentes, técnico-administrativos e alunos, a implantação do planejamento estratégico e o efetivo monitoramento dos atos da Diretoria, no sentido de atingir a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e o cumprimento das exigências legais.

O fluxograma desenhado mostra a análise prospectiva, partindo do modelo encontrado para o modelo proposto:



Para a consecução dos objetivos foram constituídos Comitês para assessorar a Direção da EEAP, com ações definidas segundo sua especificidade:

- Comitê Administrativo: responsabilizar pela elaboração do planejamento visando o favorecimento do desempenho das tarefas individuais e de grupos;
- Comitê Acadêmico: desenvolver o aprimoramento das atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão;
- Comitê Executivo: planejar, executar e promover a qualidade do processo ensino – aprendizagem, viabilizar atividades relativas a pesquisa e extensão, bem como zelar pelo cumprimento dos atos administrativos do curso, conforme os Atos Acadêmicos da UNIRIO.

Comitê Família EEAP: atuar com os docentes, alunos e técnico-administrativos no desempenho das ações e procedimentos técnicos sociais para a visibilidade da EEAP. Sua responsabilidade deve incluir a criação de fronteiras dos assuntos pessoais e as resoluções pertinentes, para que não interfiram na gestão.

Neste cenário a Direção da EEAP atua como facilitadora do processo, analisando e viabilizando as ações e procedimentos propostos pelos Comitês, tendo como base os princípios de transparência, equidade, conformidade com as normas legais e responsabilidade pelos resultados.

As etapas para a implantação do planejamento estratégico foram organizadas conforme seqüência relacionada:

- Análise situacional das condições internas;
- Plano de ação, especificando ações de curto, médio e longo prazo;
- Execução propriamente dita.

RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados com a mudança para o modelo proposto compreendem: a profissionalização das práticas de gerência; maior eficiência na tomada de decisões através do trabalho em equipe dentro de um contexto global competitivo e complexo; maior relacionamento com a Comunidade Acadêmica e órgãos reguladores; maior atenção aos interesses dos docentes, discentes e técnicos – administrativos.

Para assegurar a implantação e implementação da proposta buscou-se uma integração entre os níveis de Graduação, Pós - Graduação e Pesquisa, e Extensão, visando o ensino humanizado e de excelência.

Para alcançar as metas propostas para Unidade e Identidade na EEAP, baseou-se nos alicerces: manter o ensino público e gratuito; rigor na condução de gerência com competência, transparência e ética; viabilizar a excelência acadêmica; respeitar a diversidade e o pluralismo; lutar em prol do reconhecimento social; buscar parcerias para o desenvolvimento de projetos da EEAP; reduzir o isolamento tradicional; fortalecer as alianças com as entidades de classe; contribuir para a inclusão social, e promover a comunicação e marketing.

RESULTADOS ALCANÇADOS SEGUNDO AS ATIVIDADES REALIZADAS NO PRIMEIRO ANO DE GESTÃO

ATIVIDADES REALIZADAS	RESULTADOS ALCANÇADOS
<p>1- Implementação do modelo de Gestão Participativa, com a criação de quatro Comitês: Executivo, Acadêmico, Administrativo e Família EEAP, após a mudança da Direção da EEAP.</p> <p>2- Implementação de ações através dos integrantes dos quatros comitês</p>	<p>- Maior participação da comunidade acadêmica na discussão, reflexão e tomada de decisão sobre as atividades / ações propostas para otimizar a dinâmica de funcionamento, com operacionalização através dos comitês.</p> <p>- Comitê acadêmico: após estudo detalhado junto aos docentes dos quatro Departamentos da EEAP e em conjunto com a Direção, avaliou as matrizes Curriculares do Curso, visando encontrar os nós críticos: excesso de disciplina, superposição de conteúdos, flexibilização, pesquisa e extensão. Ao final, foi produzido um Relatório, contendo o diagnóstico, bem como algumas considerações, a partir da análise dos dados.</p> <p>- Comitê executivo: estudo e proposta para inclusão das atividades complementares no Curricular do Curso conforme a Resolução vigente na UNIRIO, a partir de 2005; proposta de</p>

<p>3- Acompanhamento do desempenho discente: busca ativa visando encontrar situação problemáticas, com a revisão dos históricos escolares, orientação aos alunos sobre a inscrição em disciplinas, orientação acadêmica e profissional. Estimulo à participação do Centro Acadêmico- CA , junto a Direção / Departamentos e seus representantes.</p> <p>4- Elaboração e implementação de Cursos de Especialização Lato sensu em parceria com outras Instituições: Curso de Especialização em Enfermagem Neonatal - Departamento de Enfermagem Materno Infantil, Curso de Especialização de Preceptoria em Enfermagem – Departamento Enfermagem Médico Cirúrgica, Curso de Especialização em Cardiologia intensiva – Departamento Enfermagem Fundamental, Especialização nos Moldes de Residência em Enfermagem - EEAP em Parceria com o Ministério da Saúde no Rio de Janeiro, Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro, Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro/RJ e Marinha do Brasil-Hospital Naval Marcílio Dias/</p>	<p>unificação das atividades dos monitores dos Departamentos; novo horário de funcionamento da secretaria escolar, visando racionalizar e desenvolver atividades internas para organização do Serviço. Estabelecido horário de atendimento ao público; comunicação permanente entre a Direção e os Chefes de Departamento; discussão e viabilização dos documentos e instrumentos necessários para Avaliação pelo MEC / INEP visando o recredenciamento.</p> <p>- Comitê administrativo: diagnóstico da estrutura física da EEAP, visando sua readequação / otimização; diagnóstico da estrutura organizacional e desenvolvimento dos procedimentos administrativos; proposta de readequação dos setores da EEAP para otimização da estrutura física, racionalização dos espaços.</p> <p>- Comitê Família EEAP: reunião com os docentes de cada Departamento no sentido de discutir as normas internas da EEAP, as relações interpessoais, buscando sugestões para minizar as tensões. Organizou as comemorações do aniversário dos 115 anos da EEAP.</p> <p>- Diminuição da evasão; aprovação dos egressos nos primeiros lugares em concurso públicos, para emprego na rede pública de saúde e Cursos de Pós graduação(Especialização nos Moldes de Residência em Enfermagem, Mestrado); criação da 1ª edição Jornal da Representação Estudantil a partir de agosto de 2005; participação dos integrantes do CA nos Comitês(um aluno para cada Comitê), à mesa nos eventos realizados pela EEAP e nas Cerimônias de entrega de Insígnias e Colação de Grau.</p> <p>- Início da 1ª turma do Curso de Especialização em Enfermagem Neonatal através de convenio com a Clinica Perinatal de Laranjeiras; Curso de Especialização nos Moldes de Residência em Enfermagem está em curso a 11ª Turma. Os outros cursos estão em fase de implantação.</p>
--	--

<p>RJ .</p> <p>5- Atividades Integradas com o Programa de Pós Graduação – Mestrado em Enfermagem.</p> <p>6- Manutenção / estímulo à criação e atividades dos Núcleos de Pesquisa da EEAP: NUPESC, NUPEEMC, NUPEEF, PENSI- DEMC e LAPHE.</p> <p>7 - Criação da Coordenação de Acordos Nacionais e Internacionais – 2005.</p> <p>9- Outras atividades da Direção e dos Docentes da EEAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seminário sobre Análise de Conteúdo - Professor David Lopes Neto da Universidade Federal de Manaus - novembro de 2005; oficina de texto (2005); encontro internacional de Enfermagem- convidada Dr^a Taka Oguisso da Universidade de São Paulo- 2005. - Aumento do número de participantes nos Núcleos – docente e discentes, internos e externos; integração com outros Núcleos de Pesquisa. - Os acordos nacionais estão sendo implementados para realizações de estágios curriculares e extracurriculares nas unidades de saúde do Rio de Janeiro e para implementação dos Cursos de Especialização. Aproximação com a FIOCRUZ para atender as demandas de colaboração acadêmica com Angola – África na formação de profissional na especialidade de enfermagem materno infantil. Os acordos internacionais estão sendo implementados com as Universidades da Espanha integrantes do Grupo Tordesillas: Escuela de Enfermería da Universidad de Valladolid e Escuela de Estudos Sanitários da Universidad Pública de Navarra, Escuela de Enfermería e Fisioterapia da Universidad de Oviedo. Realizada a visita da Diretora e da Coordenadora dos Acordos Internacionais da EEAP à Espanha em novembro de 2005, nas referidas Universidades, para iniciar o processo de implementação de atividades de investigação conjuntas e mobilidade docente e discentes. Outrossim, recebemos a visita das diretoras e representantes de acordos internacionais das Escolas da Universidade da Espanha em maio de 2006, para avaliar as ações de curto prazo propostas em 2005 e elaborar as ações para médio e longo prazo, preparar relatório e projeto de pesquisa a ser desenvolvido em conjunto com o tema : Educação sem Fronteiras, que deverá ser apresentado em outubro/ novembro de 2006 na ocasião da reunião dos reitores das Universidades dos três países do
---	---

	<p>Grupo de Tordesillas e na Jornadas Internacionales de Enfermería Del Grupo Tordesillas.</p> <p>- Elaboração do PDI 2005/2010 para a EEAP; Mural de Comunicação com a comunidade da EEAP; solicitação de benfeitorias visando a manutenção predial e infra-estrutura acadêmica apontadas nos relatórios dos comitês; instituído grupo de orientação acadêmica vinculado à Comissão de Matrícula; viabilização de Concurso Público para professor efetivo e substituto – com entrada de um professor substituto em 2005 e previsão de três professores substituto e um professor efetivo em 2006; viabilização da vinda de duas assessora de MEC/ INEP para discutir a Avaliação do Curso; vinculação da EEAP à Associação Brasileira de Enfermagem em 2006; atuação em Comissão / Câmaras da UNIRIO: Câmara de Pesquisa e Bolsa, Fórum de Licenciatura; Comissão de Ética; Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental; atuação dos Doutores nos Programas de Pós-Graduação da UNIRIO e de outras Instituições de Ensino Superior ; atuação dos professores junto ao MEC/ INEP; Associação Brasileira de Enfermagem, seção Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Enfermeiros Obstetras (ABENFO); Comitês de Mortalidade Materna do Ministério da Saúde; organização de eventos (Sociedade Brasileira de Enfermeiros Pediatras/ SOBEP, ABENFO); Pólo de Educação Permanente - região metropolitana I do Estado do Rio de Janeiro.</p>
--	---

CONCLUSÃO

Hoje, pode-se dizer que a gestão de serviço público é gerenciar a mudança e enfrentar alterações rápidas e complexas, compreender a necessidade de novos procedimentos e garantir um sentido de direção em meio ao caos e a vulnerabilidade.

Para a ação pragmática nesse meio organizacional ressalta-se a necessidade de aprimorar a arte de julgamento e o desenvolvimento de habilidades humanas em lidar com indivíduos e grupos.

A visão de Motta (2001) neste contexto enfatiza que é necessário que o dirigente aprenda a comprometer indivíduos com ação cooperativa e com a inovação, lidando diariamente com conflitos, acomodação, pessimismo, aceitação de ineficiência e pressões para a manutenção do “status quo”.

Neste sentido a Direção da EEAP / UNIRIO em sua proposta de Gestão criou quatro Comitês para a execução de trabalhos inerentes a cada um envolvendo o indivíduo e o

grupo, na medida que cada Comitê é formado por um docente de cada Departamento, um discente e um técnico administrativo; a criação de uma Coordenação para Acordos Nacionais e Internacionais com uma visão de futuro.

Os resultados alcançados neste primeiro ano de trabalho espelham a adesão do corpo social da EEAP, com o compromisso individual e de grupo no processo implementado.

BIBLIOGRAFÍA

Aguiar, Beatriz G.C., Silva, Ilda C.M., Enfermeiras e o Paradoxo das Relações Saber – Poder no Programa de Controle de Infecções Hospitalares - tese de doutorado em Enfermagem, Escola de Enfermagem Ana Nery / UFRJ- 2001 ISBN 85-87048-30-9, Rio de Janeiro 2002.

Motta, P. R. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente, 12^a ed. Record, 2001.

Peci, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais, marcando mudança no mundo de negócios. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 33(6);1-256, nov/dez 1999.

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO. Atos Acadêmicos IV/ Universidade do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro: UNIRIO, 2003. 364 p.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia