

**CARREIRAS DE PROFISSIONAIS
TÉCNICOS:
A CARREIRA DO ENFERMEIRO NOS EIXOS
TÉCNICO, ACADÊMICO E GERENCIAL**

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar^(*)

“A administração de carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. De um lado, estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento pessoal e profissional. De outro, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas”.

Joel S. Dutra

RESUMO

Há farta literatura sobre o perfil e gestão de profissionais técnicos, quase sempre focando nas carreiras de engenheiros e cientistas. Revisando-se a bibliografia a respeito, elegeu-se alguns indicadores sobre âncoras de carreira, critérios de competência e ascensão profissional, dentre outros. Aplicou-se esses critérios para a análise da carreira do enfermeiro, utilizando-se entrevista com profissionais alocados nos três eixos possíveis para a carreira: técnico, gerencial e acadêmico. Os dados não são conclusivos, tendo sido objetivo do estudo fazer um levantamento preliminar sobre a carreira, que poderá ser aprofundado em estudos posteriores.

A Carreira de Profissionais Técnicos

O salto qualitativo dado no início do século em relação ao desenvolvimento organizacional, com os princípios da escola clássica de administração, já não oferece mais respostas para as organizações modernas. A proposta de divisão do trabalho dos modelos administrativos tradicionais, hierarquica-

mente desenhados, tornou-se inoperante para um ambiente onde nada é constante.

Este século convive com um enorme avanço tecnológico, o que exige das empresas o desafio de constantemente buscar tecnologia para desenvolvimento de novos produtos ou serviços, que garantam sua sobrevivência no mercado, pois o obsolescência pode vir de forma extremamente rápida. As empresas dependem cada vez mais dos Trabalhadores do Conhecimento (*Knowledge Workers*), que são funcionários responsáveis pelo desenvolvimento de projetos que possam atender à demanda diversificada imposta pelo cliente e pela concorrência cada vez mais globalizada.

Steiner (In Shapero, 1985) destaca que esses profissionais técnicos precisam de ambientes propícios para seu desenvolvimento profissional, encontrados notadamente em organizações que incentivam a criatividade. Essas organizações criativas oferecem canais abertos de comunicação, encorajamento de contatos com fontes externas, avaliação de idéias mais por seu mérito do que pelo *status* de quem as gerou, encorajamento de experimento com novas idéias, muita autonomia aos profissionais envolvidos com projeto, e ambientes participativos, entre outros fatores.

Mas um dos primeiros problemas que se coloca frente às carreiras dos profissionais técnicos é como se pode conciliar maior responsabilidade e autonomia para tomada de decisão, com carreiras engessadas por modelos organizacionais que privilegiam basicamente a formação acadêmica ou a curva de maturidade como critérios para ascensão.

De acordo com Allen e Katz (1988), às vezes os *knowledge workers* encontram-se perante um outro dilema: para poderem ascender a níveis de maior remuneração ou reconhecimento, precisam optar pela carreira gerencial, em detrimento da continuidade de suas carreiras técnicas. Isto normalmente ocorre pelos seguintes motivos: há um valor na cultura organizacional que confere alto prestígio à carreira gerencial; o poder encontra-se na carreira gerencial, e não na carreira técnica; os critérios para promoção na carreira técnica podem ser seguidos rigorosamente apenas nas fases iniciais, sendo constantemente alterados por critérios políticos à medida em que se avança na mesma.

O grande desafio na gestão de carreiras técnicas consiste em como criar critérios que possam realmente desenhar uma carreira que seja atrativa para manutenção de talentos na empresa.

^(*) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP e professora da Universidade Mackenzie. E-mail: anaroux@usp.br.

O Gerenciamento de Profissionais Técnicos

A gestão de profissionais técnicos reveste-se de grande importância, se pensarmos no reflexo de seus trabalhos em vários aspectos da sociedade. Por outro lado, se são esses profissionais que desenvolvem o conhecimento, a diferença no sucesso entre organizações dependerá, em grande medida, da forma como serão gerenciadas as carreiras de seus profissionais técnicos (Shapero, 1985).

Em ambientes altamente competitivos a criatividade, uma das características do perfil de profissionais técnicos, aparece como uma das habilidades chave para o sucesso organizacional. Mas como as organizações estão identificando e gerenciando seus talentos? E ainda, quais ações gerenciais estimulam ou retardam a criatividade dentro das organizações? Estudando-se profissionais criativos, em pesquisa feita com engenheiros e cientistas, em nove das maiores organizações americanas, (Allen e Katz, 1988) percebeu-se que os profissionais diferiam quanto à orientação de suas carreiras: enquanto uns tinham orientação predominantemente técnica (21,6%), outros estavam mais voltados para atuação em projetos que fossem desafiantes (45,8%) e outros ainda para atividades de gerenciamento (32,6%).

No mesmo estudo, analisando-se a importância dada para características do trabalho, enquanto padrões de escolha para o eixo de carreira, apresentou-se aos profissionais pesquisados as seguintes categorias: desenvolver tarefas que representem um desafio técnico, liberdade para ser criativo e original, trabalhar com profissionais competentes, construir uma reputação profissional, ter possibilidade de desenvolver suas próprias idéias, trabalhar em projetos profissionalmente importantes, trabalhar em projetos com tecnologia de ponta e trabalhar em projetos importantes para a organização. Os resultados foram diferentes de acordo com a predominância do eixo de carreira dos respondentes.

Estudando-se o perfil de gerentes de profissionais técnicos (ou do eixo gerencial da carreira técnica), Kindler comenta que o administrador de equipes técnicas precisa ter como preocupação gerencial básica a integração de habilidades especializadas em um esforço de time, onde haja cooperação e compartilhamento de experiências. Outros desafios que lhe são apresentados dizem respeito a: ser capaz de ganhar respeito e confiança de profissionais que consideram a atividade gerencial administrativa como menos nobre, na medida em que des-

vinculada dos conhecimentos específicos de suas áreas de competência; identificar como propiciar a autonomia sem que as unidades a cargo dos profissionais técnicos se tornem feudos, completamente isoladas das demais áreas da organização.

Conforme os estudos citados, vê-se que a criatividade das organizações está intimamente associada à sua capacidade de permanecer num mercado altamente competitivo, tendo em seus quadros profissionais técnicos que priorizam desafios e autonomia. Vê-se também que a manutenção desses profissionais dentro das organizações depende de esforços gerenciais no sentido de privilegiar a integração de equipes multidisciplinares, propiciando autonomia às mesmas.

No presente trabalho pretende-se discutir até que ponto os problemas de desenvolvimento de carreiras apontados pela literatura para profissionais técnicos, pesquisados entre populações de engenheiros ou de cientistas de centros de pesquisa, aparecem em outras profissões técnicas. Focou-se a análise na carreira do enfermeiro, profissional técnico da área de saúde que atua em eixos de carreira eminentemente técnicos, e sempre dentro de equipes multidisciplinares.

O presente trabalho não tem por pretensão esgotar o tema, mas pretende levantar dados sobre o desenvolvimento de carreiras em uma área pouco explorada na literatura gerencial.

A Carreira do Enfermeiro

Como primeiro aspecto, é preciso definir quais as seqüências de estágios e quais os pontos de transição de um estágio para outro na carreira do enfermeiro. Discutir-se-á sob o ponto de vista organizacional, quais são as políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços organizacionais, compensação e movimentos de pessoas dentro da carreira do Enfermeiro (London e Stumph, in Dutra, 1996).

Em estudo feito por Lunardi Filho e Mazzilli (1996) sobre o processo de trabalho na área de enfermagem, através de entrevistas com enfermeiros e auxiliares de enfermagem, levantou-se aspectos relativos ao significado do trabalho, à organização do trabalho e às condições de trabalho.

Convém destacar que no estudo em questão abordou-se a carreira de enfermagem, e não do enfermeiro. A carreira de enfermagem envolve três níveis distintos: o do auxiliar de enfermagem, profissional com curso de habilitação para atuação na

área, mas com escolaridade mínima de primeiro grau completo. No segundo nível tem-se o técnico de enfermagem, profissional formado em curso de segundo grau, profissionalizante. No terceiro nível tem-se a carreira do enfermeiro, profissional com curso superior, podendo evoluir tecnicamente através de cursos de especialização, mestrado ou doutorado. A análise do presente estudo focará a carreira do enfermeiro, fazendo as devidas ressalvas quando da comparação com o estudo de Lunardi Filho e Mazzilli.

Segundo esses autores, na área de enfermagem “a organização do trabalho é, de certo modo, a vontade do outro; é a divisão do trabalho e sua repartição entre os trabalhadores que, domesticados e forçados a agir conforme a vontade de outro, o fazem em atenção aos desejos da direção, em detrimento da livre organização do trabalho” (p. 69). Os autores também afirmam que “a organização do trabalho é percebida como autocrática e autoritária” (p. 69). Quanto às condições de trabalho, os autores afirmam que há visível deterioração das condições de trabalho, o que pode ser responsável pela crescente evasão e alta rotatividade de profissionais na área. Elencam como fatores adversos na situação de trabalho a insuficiência de recursos humanos, e o aumento do desgaste físico e mental dos profissionais remanescentes.

Outro aspecto levantado pelos autores diz respeito ao não reconhecimento profissional, na medida em que concluem que: “o drama do sofrimento localiza-se também no descaso, no desconhecimento ou na negação das dificuldades experimentadas pelos membros da equipe de enfermagem, portanto no seu não compartilhamento; este é evidenciado nas atitudes que percebem ser adotadas pela direção, inclusive pela coordenação de enfermagem e pelos demais profissionais, especialmente médicos, ao se limitarem... à construção da psicologia espontânea pejorativa, imputando as imperfeições do sistema àqueles que executam o trabalho, deplorando sua falta de formação ou proferindo julgamentos de condenação moral” (p. 70).

Os autores concluem seu artigo salientando que, com base nos depoimentos, “acredita-se poder afirmar que, no caso dos trabalhadores da área de enfermagem, tudo aquilo que dificulta ou inviabiliza o atendimento das necessidades de ajudar e de se sentirem úteis implica sofrimento no trabalho. Por outro lado, tudo o que facilita ou viabiliza o atendi-

mento de tais necessidades constitui a gênese do prazer no trabalho” (p. 70).

Os dados encontrados pelos pesquisadores levam à proposta de algumas questões: se para profissionais da área de engenharia, a autonomia é um valor forte, como pensar na autonomia para enfermeiros se a organização do trabalho se dá pela vontade do outro?

Se para engenheiros um dos aspectos valorizados é trabalhar com profissionais competentes, qual o critério de profissional competente para os enfermeiros e qual o reconhecimento que têm, por parte dos demais profissionais da equipe, de suas competências técnicas, se lhe são imputadas as imperfeições do trabalho?

Se para engenheiros é importante trabalhar em projetos que sejam relevantes, para si próprios ou para a organização, quais serão os projetos considerados relevantes para os profissionais da área de saúde?

Outra questão pesquisada no presente trabalho é se há possibilidade, dentro da carreira do enfermeiro, de ascensão profissional estritamente na área técnica, com reconhecimento profissional e níveis salariais compatíveis, ou se na maior parte das vezes é preciso migrar para uma carreira administrativa. E, complementando a questão, quais os critérios desenhados para a ascensão na carreira do enfermeiro, considerando-se a questão levantada por Allen e Katz (1988): os critérios são claramente delineados ou há ingerências políticas?

Um Estudo de Caso: Três Carreiras de Enfermeiros

No presente estudo colheu-se dados junto a três enfermeiras atuantes, motivadas (segundo depoimento próprio) e em busca de aperfeiçoamento profissional. Duas enfermeiras estão cursando o Doutorado, na USP, na área de Enfermagem, com enfoque na Administração do Serviço de Enfermagem; trabalham, respectivamente, enquanto professora universitária da Escola de Enfermagem da USP (na graduação), e como enfermeira do Hospital Beneficência Portuguesa, na área de educação continuada. Outra profissional pesquisada está cursando o Mestrado na USP, na área de Saúde do Adulto, e possui uma empresa prestadora de serviços na área de enfermagem domiciliar (*home care*).

Foram escolhidas essas três profissionais por representarem três eixos distintos da carreira do enfermeiro: uma na área técnica, enquanto enfermeira

hospitalar, uma na área acadêmica, enquanto professora universitária, e outra na área gerencial, enquanto empresária. Esses três eixos permitem alguma aproximação com o estudo de Allen e Katz (1988) que classifica os respondentes de acordo com sua orientação de carreira nos eixos técnico, gerencial ou de projetos (comparado neste estudo com o profissional da área acadêmica, envolvido em pesquisas).

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas, com perguntas semi-estruturadas gravadas com a concordância das entrevistadas. Dirigiu-se as perguntas para quatro blocos temáticos distintos. No primeiro bloco, relativo ao desenvolvimento da carreira, pesquisou-se: políticas, procedimentos e critérios para ascensão dentro da carreira do enfermeiro; e, se na carreira do enfermeiro há um eixo técnico distinto do eixo gerencial, e quais os critérios de migração de um eixo para outro.

No segundo bloco pesquisou-se quais as características do trabalho consideradas mais importantes enquanto âncora do desenvolvimento de carreira das entrevistadas, colocando-se como alternativas: desafio técnico, liberdade de atuação, atuação com profissionais competentes, construção de reputação profissional, o trabalho em equipes envolvidas com projetos que sejam importantes para a organização, em equipes envolvidas com projetos que utilizem tecnologia de ponta ou em equipes cujos projetos propiciem uma projeção profissional.

No terceiro bloco pesquisou-se quais os fatores de satisfação em suas trajetórias de carreiras.

E, finalizando, no quarto bloco, pesquisou-se qual o critério de profissional competente para o enfermeiro e qual o reconhecimento que esses profissionais têm por parte dos demais membros da equipe de saúde.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Estrutura de Carreira

As profissionais pesquisadas concordaram quanto ao formato da estrutura da carreira do enfermeiro. O sistema de valorização e diferenciação é centrado no trabalho executado pelas pessoas (*job based*) e não em sua capacitação (*skill based*).

A estrutura da carreira do enfermeiro é em linha, sendo que em instituições de saúde a seqüência das posições começa pelo cargo de enfermeira assistencial, passando pela seqüência enfermeiro admi-

nistrativo, supervisor de área, assistente de gerente e gerente de área, normalmente considerado o cargo máximo para a carreira. Essas funções podem variar em diferentes instituições, sendo que o degrau máximo pode ser uma função de Secretário de Saúde, por exemplo, se considerarmos a área de Saúde Pública.

A trajetória profissional é extremamente limitada, pois as escolhas são muito restritas. Uma das entrevistadas chegou a brincar, dizendo que “às vezes é preciso que algum supervisor morra ou se aposente para que surjam vagas para ascensão”.

A carreira favorece basicamente àqueles que nela estão ingressando, sendo que, de acordo com a enfermeira que é professora universitária, há mercado de trabalho praticamente para todos os profissionais que saem das escolas.

O topo da carreira é configurado com posições gerenciais, não havendo possibilidades do profissional permanecer no eixo técnico. A profissão do enfermeiro envolve atividades de administração de materiais, de pessoas e de sistemas de informação. Embora os profissionais possam se especializar tecnicamente, por exemplo, como enfermeiro de Unidades de Terapia Intensiva, ou de Obstetrícia, o reconhecimento de sua especialização, em termos de ascensão para níveis mais elevados ou de melhor remuneração, via de regra só acontece se ele passa a exercer funções de gerenciamento.

De acordo com uma das entrevistadas, face às poucas possibilidades de ascensão, freqüentemente os profissionais acabam se desmotivando, ao longo de suas carreiras técnicas, embora muitos permaneçam nas instituições, pois o mercado não é favorável à recolocação de profissionais com maior experiência, notadamente no eixo técnico.

Uma das entrevistadas (a professora universitária) chegou a citar que o ideal seria a implantação de uma carreira com dois eixos distintos (carreira paralela com formato em “Y”), onde houvesse uma base técnica e com possibilidade de evolução, de modo que o profissional pudesse optar pela permanência no eixo técnico ou pela passagem para o eixo gerencial.

Outro aspecto comentado é que a profissão não permite liberdade de atuação para o profissional. Este foi um dos fatores preponderantes para a criação, por parte de uma das entrevistadas, de sua própria empresa, migrando da área assistencial institucionalizada para a área assistencial domiciliar, aumentando o escopo de suas possibilidades de atuação profissional bem como do desenvolvimento

de sua carreira. Embora esta profissional desenvolva algumas atividades na área técnica, notadamente em casos mais complexos, ou enquanto consultora na área assistencial domiciliar, o crescimento da empresa tem lhe exigido que atue preponderantemente na área gerencial administrativa, fazendo a interface entre clientes e planos de saúde, por exemplo. Atualmente a maioria das atividades técnicas da sua empresa são desenvolvidas por uma equipe de profissionais composta por auxiliares de enfermagem e enfermeiros.

Na área acadêmica, de acordo com a entrevistada que é professora universitária, a carreira segue a estrutura acadêmica clássica, mas com grandes possibilidades de ascensão, pois há carência de profissionais com titulação na área.

Uma possibilidade de atuação que está surgindo para o enfermeiro é o engajamento em equipes voltadas para o desenvolvimento de novos produtos ou equipamentos a serem utilizados diretamente

pelos pacientes. Esta possibilidade de carreira foi relatada pela enfermeira que atua como docente, pois já há alunos recém formados integrando essas equipes. A profissional que tem a empresa prestadora de serviços aponta que é constantemente chamada para atuar como especialista em processos de desenvolvimento de novos produtos.

Características de Trabalho Consideradas como Orientadores de Carreira

Quanto às características do trabalho consideradas orientadores de carreira, encontramos uma ordem preferencial diferente de acordo com a área de atuação da profissional respondente. No Quadro 1 apresenta-se a ordem preferencial, sendo atribuída nota 1 à característica de maior preferência e assim sucessivamente, em ordem decrescente de preferência.

QUADRO 1: Importância das Características do Trabalho como Função da Orientação de Carreira do Enfermeiro nos Eixos Técnico, Acadêmico e Gerencial

Características do trabalho	Eixos de carreira		
	técnico	acadêmico	gerencial
Desafios técnicos	1	7	3
Liberdade de atuação	3	1	1
Atuação com profissionais competentes	4	2	5
Construção de reputação profissional	2	6	4
Trabalhar em equipes envolvidas com projetos que sejam importantes para a organização	7	3	2
Trabalhar em equipes envolvidas com projetos que utilizem tecnologia de ponta	5	4	6
Trabalhar em equipes envolvidas com projetos que propiciem projeção profissional	6	5	7

Observa-se no Quadro 1 que a *liberdade de atuação*, listada por duas entrevistadas como principal característica orientadora de desenvolvimento de suas carreiras, também é apontada como o fator preponderante para migração do eixo técnico para os eixos acadêmico e gerencial. Verifica-se assim que embora a organização do trabalho do enfer-

meiro seja, de certo modo, a vontade do outro, as profissionais entrevistadas valorizam amplamente a autonomia.

Em relação às condições de trabalho, um dos fatores apontados como melhoria de condição de trabalho pela enfermeira que optou pelo eixo gerencial foi sua atual maior flexibilidade de horários, o

que não ocorre para profissionais que atuam diretamente junto ao paciente, embora a entrevistada não o aponte como fator de evasão da profissão ou preponderante para migração de eixo de carreira.

Para a profissional que atua no eixo técnico, o desafio técnico aparece como fator preponderante enquanto orientação de carreira, coincidindo com o estudo com engenheiros. Para a profissional da área acadêmica ele aparece em sétimo lugar, pois, sob sua ótica, o desafio está mais associado a projetos que utilizam tecnologia de ponta, listado em quarto lugar.

Para a profissional que atua no eixo gerencial o desafio técnico aparece em terceiro lugar, sendo listado em segundo lugar o desenvolvimento de projetos importantes para a organização. Isto é coerente com sua opção de carreira, pois sua preocupação é com o desenvolvimento da empresa, associado ao dos profissionais a ela agregados. É interessante notar que esta profissional listou o trabalho em projetos que propiciem projeção profissional em último lugar e, ao fazê-lo, questionou-se "porque será que deixei este para último lugar?"

Uma fala muito presente no discurso das entrevistadas é o significado do envolvimento da equipe para o alcance de resultados. Todas ressaltam a importância da atuação em equipes multidisciplinares que sejam entrosadas. De acordo com Kindler este é um dos desafios do administrador de profissionais técnicos, e se percebe que enfermeiros, talvez diferentemente de outras áreas técnicas, já trazem a cooperação e o compartilhamento de experiências como valores básicos.

Fatores de Satisfação nas Trajetórias de Carreira

Quanto aos principais fatores de satisfação para o enfermeiro, para as profissionais que atuam na área assistencial, tanto no eixo técnico quanto gerencial, a satisfação está relacionada ao bem-estar do paciente, seja pela possibilidade de auxiliá-lo em sua recuperação (o que, segundo elas, ocorre quando o profissional tem segurança profissional), ou pela humanização do cuidado ao enfermo. As profissionais destacam também como importante o suporte emocional ao paciente e à família do mesmo.

Para a profissional que atua na área acadêmica, o maior fator de satisfação é o envolvimento em projetos ligados à docência, bem como a possibilidade

de atuação no desenvolvimento de pesquisas na área de enfermagem.

Crítérios para Competência do Enfermeiro

Quanto ao critério para competência, todos as profissionais pesquisadas elencam como fundamental a formação técnica, sendo que o respeito pelos demais profissionais da área de saúde advém da sólida bagagem que o profissional demonstra. A profissional que atua no eixo técnico aponta como fundamental na formação do enfermeiro o desenvolvimento de competência administrativa, tanto para ascensão profissional quanto na conquista do espaço dentro da equipe técnica; isto porque dentro a equipe de saúde, é o enfermeiro que executa funções administrativas fundamentais para o funcionamento das unidades ou para entrosamento entre os demais profissionais da área. A enfermeira que atua na assistência domiciliar apontou como fundamental fator de competência o auto desenvolvimento, no sentido de que o profissional precisa estar bem consigo mesmo para poder atender pessoas enfermas.

CONCLUSÕES

Fala-se que a sobrevivência das empresas está aliada à sua criatividade, no sentido do desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos; fala-se também que as empresas estão cada vez mais voltadas para o atendimento das necessidades do cliente.

Se no estudo de carreiras técnicas fala-se da necessidade de atração e manutenção de profissionais criativos, no que a carreira do enfermeiro difere deste conceito?

Vê-se que há várias características comuns sobre orientação de carreira entre as enfermeiras entrevistadas e os dados apresentados na literatura pesquisada para a carreira de engenheiros. Os pontos de convergência referem-se principalmente ao desejo de possibilidade de opção pelo desenvolvimento de carreira num eixo eminentemente técnico, e na visão da carreira enquanto um desafio profissional.

Entretanto observa-se que na atuação do enfermeiro está presente um diferencial significativo em relação à atuação de engenheiros: o reflexo de sua atuação se dá de forma imediata, na medida em que

são estes profissionais que atuam junto ao cliente final, levando até este a imagem de toda a equipe profissional da área de saúde, bem como da instituição que representam.

Talvez se possa observar sob esta ótica uma nova visão do significado do trabalho para enfermeiros e auxiliares de enfermagem: embora seja realidade que os profissionais da área de enfermagem sejam com alguma frequência responsabilizados por problemas que nem sempre lhe são afetos, também é realidade, de acordo com as enfermeiras entrevistadas, que esses profissionais têm bastante clareza do poder que detêm. Desta forma, por que não explorar essa característica, aumentando a autonomia desses profissionais dentro da equipe de saúde?

Talvez seja a hora, notadamente no meio acadêmico, de discutir novos modelos para a formação do enfermeiro, aumentando o escopo de possibilidades de atuação em equipes de saúde, de modo que possa ser agregado maior valor à equipe multidisciplinar, ao paciente e ao próprio profissional, na medida em que abre ao enfermeiro novos caminhos para desenvolvimento profissional. Esse aumento de possibilidades talvez possa gerar maior reconhecimento da atuação do enfermeiro por parte de outros profissionais, o que, em termos motivacionais, pode levar a maior envolvimento com a carreira e maior retenção de profissionais competentes. Os dados do presente estudo não são conclusivos. Acredita-se que valha a pena aprofundar o tema, pois essa discussão se reveste de grande importância, sob a ótica das instituições de saúde, quando se pensa que talvez não estejam sendo exploradas todas as possibilidades oferecidas pela profissão do enfermeiro. O repensar a atuação do enfermeiro dentro da equipe de saúde pode significar a manutenção de talentos e especialidades vitais para a organização. Talvez seja a hora das instituições de saúde reverem o conceito de poder e de reconhecimento em seus quadros internos, visando sua própria sobrevivência em ambientes de crescente competitividade. Afinal, há uma busca geral por padrões de qualidade, e isto implica, em última análise, atender às necessidades do cliente. Será que não é o enfermeiro quem melhor conhece o paciente?

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, T.J.; KATZ, R. (1988) - The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion? In *Managing Professionals in Innovative Organization*, , Massachussets: Katz, R., Ballinger Publishing Company.
- DUTRA, J.S. (1996) *Administração de Carreiras - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. (1994). *Reengenharia - Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*. (23a. Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- KINDLER, H.S. - *Managing the Technical Professional - Improving Personal and Organizational Productivity*.
- LUNARDI, Filho e MAZZILLI, C. (1996). O processo de Trabalho na Área de Enfermagem: Uma Abordagem Psicanalítica, In *Revista de Administração*, V.31 (3), p. 63-71. São Paulo, Julho/Setembro 1996.
- PATRICKSON, M.(1994) - Workplace Management Strategies for a New Millenium. In *The International Journal of Career Management*, Vol. 6 (2), p. 25-32.
- SHAPERO, A . (1988). Managing Creative Professional, In *Managing Professional in Innovative Organizations*, Massachussets: Katz,R., Ballinger Publishing Company.