

A dimensão moral e a ação ética no trabalho gerencial da enfermeira

Maria Auxilidora Trevizan
Isabel Amélia Costa Mendes
Suzel Regina Ribeiro Cury
Luciano Mazon

Resumo

As organizações da atualidade têm se preocupado e buscado enfaticamente a qualidade do produto e do serviço tendo em vista o seu sucesso em um mundo vigorosamente competitivo. A reengenharia da organização e a reconcepção dos processos de trabalho estão na ordem do dia como estratégias para se obter maior eficiência.

As organizações de saúde e os serviços de enfermagem no Brasil não ficam à margem desta situação. Seus paradigmas gerenciais não têm permitido o pleno desenvolvimento humano em todas as suas facetas, uma vez que subestimam a dimensão espiritual que em nosso entender constitui a base da dimensão moral e da ação ética. Desta forma, nosso objetivo é abordar a dimensão moral e a ação ética no trabalho gerencial da enfermeira, utilizando os pressupostos de Morris que tratam das Quatro Dimensões da Experiência Humana.

Palavras-chave: *Enfermagem - Organização e Administração - Ética profissional*

Considerações iniciais

Na complexa sociedade contemporânea, o homem tem sido ameaçado na sua dimensão essencial, ou seja, a dimensão humana.

Historicamente, a humanidade, em sua luta pela sobrevivência, enveredou para a Era do Fazer, caracterizada pela produção rural. Na Era do Ter, com a instituição da sociedade industrial, o trabalho considerado como o valor prevalecente conduz o homem à produção, ao consumo e à acumulação de bens.

Conforme argumenta Sharp (2000), a consciência de que os benefícios do fazer e do ter não concorreram para a evolução do homem enquanto pessoa tem motivado a humanidade a buscar outro caminho, e desta forma estamos na transição para a Era do Ser.

Contudo, as organizações da atualidade têm se preocupado e buscado enfaticamente a qualidade do produto e do serviço tendo em vista, quase que

exclusivamente, o seu sucesso em um mundo vigorosamente competitivo. A reengenharia da organização e a reconcepção dos processos de trabalho ainda estão na ordem do dia como estratégias para se obter maior eficiência. Entretanto, as teorias, técnicas e estratégias gerenciais que alicerçam a dinâmica e o funcionamento das organizações, os modelos comportamentais vigentes e os valores que fundamentam as ações de gerência têm se mostrado insuficientes e incompetentes tendo em vista a plenitude do homem que executa o trabalho, ou seja, a plenitude do ser humano integrante destes serviços, dificultando o encontro da excelência organizacional e da inteireza humana.

As organizações de saúde e os serviços de enfermagem no Brasil não ficam à margem dessa situação. Seus paradigmas gerenciais não têm permitido o pleno desenvolvimento humano em todas as suas facetas, uma vez que subestimam a dimensão espiritual que constitui a base da dimensão moral e da ação ética.

Desta forma, nosso objetivo é abordar a dimensão moral e a ação ética no trabalho gerencial da enfermeira, utilizando os pressupostos de Morris (1998) que tratam das quatro dimensões da experiência humana.

A enfermeira em busca da excelência gerencial

As quatro dimensões essenciais da vida humana que fundamentam a excelência dos empreendimentos e das organizações são, segundo Morris (1998): a *dimensão intelectual*, cujo anseio é a *verdade*; a *dimensão estética*, que aspira a *beleza*; a *dimensão moral*, que almeja a *bondade*; e a *dimensão espiritual*, que deseja ardentemente a *unidade*. Assim, verdade, beleza, bondade e unidade constituem os alicerces para o sucesso e para a excelência sustentáveis em qualquer relacionamento, em qualquer realização. As organizações bem sucedidas encorajam uma cultura que incute decência, dignidade e humanidade nas ações interativas de seus recursos humanos, em defesa de uma ética respaldada nos valores mencionados.

Desta forma, acreditamos que essas quatro dimensões da experiência humana podem e devem balizar as ações desenvolvidas nas organizações de saúde e nos serviços de enfermagem. Nossa abordagem enfoca especialmente, embora de maneira sucinta, a utilização dos quatro alicerces da competência humana no trabalho gerencial da enfermeira.

Como mencionamos, a dimensão intelectual busca a *verdade*. Para Morris (1998), "a verdade é justo o mapeamento da realidade que corresponde à forma na qual as coisas existem "Em outros termos", "é a relação de precisão existente entre um bom mapa e o território que ele representa". O conhecimento significa o domínio desse mapa e a verdade significa o que o mapa nos oferece, vinculando-nos à realidade. Assim conhecimento e verdade são elementos unidos e indissociáveis.

Na vida profissional da enfermeira, o conhecimento é reconhecido como valor fundamental. Para identificar e distinguir as necessidades de seus clientes, conhecer as aspirações de seu pessoal colaborador, considerar a capacidade desse pessoal, ministrar um cuidado individualizado, tomar uma decisão apropriada, fazer um julgamento criterioso, enfim para apresentar uma atitude coerente, a enfermeira necessita funda-

mentar-se na verdade, através do conhecimento. Como gerente, ela deve cultivar esse valor entre os trabalhadores, estimular um ambiente no qual haja respeito à verdade, fomentar a busca da verdade sobre o que estão construindo juntos, possibilitando desta forma um relacionamento saudável e sólido. Adequadamente compartilhada, a verdade favorece o espírito de cooperação, uma vez que alicerça a confiança e é implementada no contexto da beleza, da bondade e da unidade. Ao incorporar o hábito de falar a verdade, a enfermeira passa a compreender que quanto mais conhecimento maior será a competência, o que significa que as pessoas devem ter acesso ao conhecimento mais amplo das condições gerais de seu trabalho.

Concordamos com Morris (1998) quando diz que em determinadas situações é melhor calar e omitir a verdade. Nesse caso, a enfermeira-gerente deve conduzir suas ações de forma verdadeira e coerente com seus sentimentos mais profundos, tendo em vista a situação apresentada.

Freqüentemente negligenciada no nosso cotidiano, a *beleza*, como vimos, é um valor decorrente da dimensão estética que, segundo o autor, tem intenso impacto na sensibilidade, na atitude e na tendência humana. Suas funções estão estreitamente ligadas à renovação e inspiração. A enfermeira necessita dar atenção à estética no local de trabalho e considerar que isto afeta o espírito, liberando energias, conectando as pessoas aos seus sentimentos e, conseqüentemente, determinando melhor produtividade. Se ela quiser ter no seu ambiente de trabalho pessoas inteiras, deve procurar oferecer atrativos necessários a sua vivência humana. As formas que a enfermeira poderá utilizar são muitas, desde a estética passiva, como embelezamento do local, imagens alegres, música adequada em horário apropriado, encontros informais, etc. Até a estética ativa, que significa a conexão da arte ao trabalho. No âmbito da enfermagem, existe beleza no cuidado individualizado ao cliente, no ouvir as pessoas, bem como no tratamento de um problema de forma elegante pela enfermeira. Em relação ao paciente, Morris (1998) argumenta que diversos hospitais estão percebendo o poder curativo de vários métodos de beleza estética. A enfermeira-gerente tem condições de estimular as pessoas, seus colaboradores, a apreciar a beleza em seu próprio trabalho e no dos outros. Valorizando assim a dimen-

são estética, ela estará contribuindo para o crescimento da pessoa e para o desenvolvimento de sua arte no trabalho. Ademais, as relações de um serviço de enfermagem poderão ser visualizadas como uma parceria de todos os envolvidos para viver bem, em sintonia com amor, consideração e perdão.

A *bondade* é fruto da dimensão moral. De acordo com Morris (1998), talvez seja a dimensão básica da vida humana mais incorretamente interpretada, sendo muito depreciada nas organizações. Bondade é um valor vinculado ao cuidado, respeito, preocupação, sensibilidade e também a questões morais: justiça e honestidade. O trabalho conduzido com bondade, justiça, simpatia e honestidade por parte da enfermeira libera e estimula as pessoas para o desenvolvimento do seu potencial, sentem-se motivadas a correr riscos, a ousar, canalizando seus esforços para desabrochar e utilizar seus talentos com criatividade frente aos desafios que surgem no serviço. Suas emoções autênticas são evidenciadas possibilitando a utilização do fluxo de energia positiva em suas atividades. Ao adotar metas mais nobres, enfatizando a importância de um clima de bondade nas relações pessoais e profissionais, a enfermeira-gerente estará cuidando e contribuindo para que a cultura organizacional seja centrada em valores éticos.

Ao abordar sobre sabedoria, virtude e poder da empresa, Morris (1998) argumenta que a ética “é uma habilidade ou até uma arte” e que “a sabedoria e a virtude, juntas, constituem o solo fértil no qual podem florescer o caráter moral, a cultura ética e o espírito positivo da empresa”. Parafraseando o autor, a enfermeira na sua condução gerencial pode cultivar a verdadeira bondade em sua vida e em sua organização com a ajuda de três formas básicas: a) agregar-se aos sábios, às pessoas de caráter admirável; b) cuidar dos detalhes - a dimensão moral e a ação ética fundamentam-se nas pequenas coisas; c) cultivar uma imaginação perceptiva, envolvendo a empatia e a imaginação em larga escala, buscando uma compreensão da vida e da organização para visualizar o que está fazendo, que contribuição tem oferecido. Quando a enfermeira compreende e pratica essas estratégias está subsidiada para as melhores e mais éticas decisões.

Tratando dos princípios básicos para uma nova educação, Gardner (1999) enfatiza que três preocupações importantes devem revitalizar a educação: o domínio da verdade, o

domínio da beleza e o domínio da moralidade. Argumenta que “é importante que uma cultura identifique as verdades, belezas e virtudes a que dá valor, e que dedique, portanto, recursos para inculcar seu entendimento nos jovens estudantes”. Contudo, para o autor, em última instância, as pessoas devem elaborar suas próprias sínteses dessas virtudes e através delas oferecer contribuições para enriquecer o mundo.

A *dimensão espiritual* sustenta e supera a intelectual, a estética e a moral, e busca a *unidade* como valor primaz para a excelência nos empreendimentos humanos. O homem integra a dimensão espiritual em sua vida, mesmo que não a reconheça.

A espiritualidade abrange profundidade e conexão. No dizer de Morris (1998), a profundidade espiritual é alcançada através do contato com a orientação interna do Ser, é fundamentar-se na fonte interior do Ser. Esse domínio permite a observação e a compreensão do sentido e do significado subjacente à superfície, à aparência das coisas e acontecimentos. A conexão é a essência da espiritualidade. “O alvo definitivo da dimensão espiritual é a unidade: conexão ou integração íntima entre nossos pensamentos e nossas ações, entre nossas crenças e emoções, entre nós e os outros, entre os seres humanos e o restante da natureza, entre tudo da natureza e a fonte da natureza.”

Singularidade, união, utilidade e compreensão constituem as necessidades espirituais universais do ser humano (Morris, 1998).

No contexto da enfermagem, os profissionais e os clientes podem obter o sentimento de plenitude e satisfação se essas necessidades forem atendidas. A singularidade individual, antes de tudo, precisa ser familiar ao próprio indivíduo, pois, sintonizado com suas peculiaridades, seus talentos, suas perspectivas, enfim, conhecendo-se mais profundamente, será capaz de oferecer contribuição mais significativa em qualquer empreendimento.

A enfermeira e cada um de seus colaboradores precisam reconhecer que sua singularidade é identificada e aceita, esperam ser conhecidos em suas características interiores como indivíduos únicos, precisam ser valorizados. Fundamentada nessa necessidade, a enfermeira deve explorar e adequar seus próprios atributos, dons e experiências singulares, bem como

os de cada colaborador no processo de assistência ao cliente. Ainda, ela deve considerar que o trabalho em equipe, tão valorizado pela enfermagem, exige o conhecimento da singularidade de seus componentes.

A necessidade de união diz respeito ao sentimento de conexão e coerência com algo maior que o próprio indivíduo. Segundo Morris (1998), pode parecer que esta necessidade é contrária à de singularidade. No entanto, diz o autor, "é exatamente a nossa necessidade de ser notado e valorizado que nos impulsiona à comunidade e à união em projetos coletivos. Mas também é a nossa necessidade de união que nos leva a desenvolver talentos individuais suficientes para nos qualificar como membros que contribuem para um grupo maior, mais importante".

No serviço de enfermagem, como mencionamos, é valorizado o trabalho em equipe no cuidado ao doente. Assim sendo, a enfermeira deve fomentar a implementação de uma união mais efetiva e profunda da equipe, uma conexão na qual todos os envolvidos possam aplicar suas qualidades singulares, desenvolvendo potencial individual para o bem comum. Evidentemente, o trabalho em equipe não se sustenta somente de um ambiente homogêneo; a diversidade certamente estará presente, o que torna o trabalho mais estimulante, sobretudo, do ponto de vista intelectual. Frente à diversidade, a enfermeira deve compreender e coordenar as diferenças, que conseqüentemente cedem espaço para a abertura de um novo contexto, com idéias criativas e desafiantes. É preciso que ela tenha a compreensão que um ambiente de diversidade culmina em aprendizagem. Para a verdadeira união da equipe de enfermagem, a enfermeira deve se empenhar na busca da solidariedade entre os membros, do compartilhamento de valores básicos, enfim, deve procurar inspirar na equipe que o compromisso com os seres humanos envolve atenção, cuidado e preocupação com o outro e é sustentado na união espiritual.

A utilidade e a compreensão referem-se às necessidades que a pessoa tem de ser útil aos outros e de

compreender sua vida e seu trabalho, o que tem sentido em sua existência.

A esfera de atuação da enfermagem constitui-se num campo extremamente propício e substancioso para o desenvolvimento das necessidades espirituais de utilidade e compreensão, oferecendo às pessoas que aí militam oportunidades singulares para compreenderem o significado de seu trabalho e contribuírem pessoal e diretamente para o que existe de mais nobre e sagrado - a vida humana na sua inteireza. Assim sendo, cabe à enfermeira, que gerencia o cuidado ao cliente, compreender e valorizar a magnitude potencial de suas ações e contribuições, bem como de seus colaboradores, na constante busca de utilidade aos outros.

Os trabalhadores da enfermagem devem compreender e acreditar que seus esforços são direcionados a um objetivo valioso, pautados em valores éticos de conexão, e que suas condutas neste ambiente fazem a diferença. À enfermeira compete proporcionar essa compreensão ao seu pessoal, favorecendo a manifestação dos sentimentos de utilidade, satisfação e plenitude decorrentes de seu empenho.

Considerações finais

A crise enfrentada atualmente pelo homem e que o ameaça em sua dimensão humana tem afetado as instituições de saúde e a enfermagem, danificando seu tecido social, em conseqüência da insuficiência interior decorrente da ausência da dimensão espiritual.

Precisamos recuperar essa situação.

Acreditamos que, ao incorporar no seu exercício gerencial os valores vinculados às dimensões essenciais da vida humana, a enfermeira estará atuando orientada pela excelência (que, segundo Morris, 1998, é um estado de desempenho superior que emerge de um estado original de potencialidade) e em consonância com a ética espontânea, que, no dizer de Weil (1998, 2000) é a ética que provém, sobretudo, da fonte da sabedoria e do amor.

Nurse's managerial work: ethical action and moral dimension

Abstract

Nowadays, organizations have been exhaustively searching for quality products and services, in order to succeed in a highly competitive world. Re-engineering and re-conception of work processes have become the order of the day as strategies for efficiency and effectiveness. Health organizations and nursing services in Brazil are examples of this situation. Their managerial paradigms haven't allowed full human development as they underestimate the spiritual dimension, which is the basis of moral dimension and ethical action. Therefore, the purpose of the present paper is to approach the moral dimension and ethical action in nurse's managerial practice, using MORRIS' assumptions on the four dimensions of the human experience.

Keywords: *Nursing - Organization and Administration - Professional ethics*

La dimensión moral y la acción ética en el trabajo gerencial de la enfermera

Resumen

Hoy en día, las organizaciones se preocupan intensamente por la calidad de sus productos y servicios, con el objetivo de tener éxito en un mundo altamente competitivo. La reingeniería y la nueva concepción de los procesos laborales están el el orden del día como estrategias para la obtención de mayor eficiencia y eficacia. Las organizaciones de salud y los servicios de enfermería en Brasil son ejemplos de esta situación. Sus paradigmas gerenciales no les permite el pleno desarrollo humano en todas sus características, porque menosprecian la dimensión espiritual, la cual constituye la base misma de la dimensión moral y de la acción ética. Así, este trabajo tiene el propósito de discutir la dimensión moral y la acción ética en la práctica gerencial de la enfermera. Para ello, se utilizan los presupuestos de Morris sobre las cuatro dimensiones de la experiencia humana.

Palabras claves: *Enfermería - Organización y Administración - Ética profesional*

Referências bibliográficas

GARDNER, H. O verdadeiro, o belo e o bom: os princípios básicos para uma nova educação. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

MORRIS, T. A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHARP, A. A empresa na era do ser. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

WEILL, P. A nova ética. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

WEILL, P. A mudança do sentido e o sentido da mudança. Rio de Janeiro: Record / Rosa dos Tempos, 2000.

Sobre o autor

Maria Auxiliadora Trevizan; Isabel Amélia Costa Mendes

Pesquisadora CNPq e Professor Titular da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São PAULO, Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

Suzel Regina Ribeiro Cury

Professora Doutora do Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro

Luciano Mazon

Aluno de graduação da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade – Universidade de São Paulo – Campus Ribeirão Preto – Bolsista de Iniciação Científica, CNPq e Membro do GEPURHE – Grupo de Estudos e Pesquisas em Utilização de Recursos Humanos em Enfermagem, Coordenado pela Profa Dra Maria Auxiliadora Trevizan.