



GESTÃO EM SAÚDE: AS DIFICULDADES INTRAPESSOAIS DO ENFERMEIRO NO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

HEALTH MANAGEMENT: NURSES' INTRAPERSONAL DIFFICULTIES IN PROFESSIONAL PRACTICE

GESTIÓN EN LA SALUD: LAS DIFICULTADES INTRAPERSONALES DEL ENFERMERO EN EL EJERCICIO PROFESIONAL

Jackeline Cristiane Santos¹, Marcos Gilson Gomes Feitosa²

RESUMO

Objetivo: identificar as dificuldades intrapessoais do enfermeiro no desempenho de funções gerenciais. **Método:** estudo qualitativo, exploratório, descritivo, com dez enfermeiros entrevistados por instrumento semiestruturado. As entrevistas ocorreram no período entre outubro de 2012 e fevereiro de 2013, foram gravadas, e a cada um dos participantes foi submetido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os dados foram analisados pelo método de Análise Pragmática da Linguagem. **Resultados:** as dificuldades intrapessoais de enfermeiros, em relação ao gerenciamento, foram agrupadas em três subcategorias: relativas à liderança, atinentes ao desempenho gerencial e devidas a características pessoais. **Conclusão:** as dificuldades intrapessoais do enfermeiro com gerenciamento são relativas à liderança, desempenho gerencial e características pessoais. **Descritores:** Gestão em Saúde; Enfermeiros; Dificuldades Intrapessoais.

ABSTRACT

Objective: to identify the nurses' intrapersonal difficulties in the performance management functions. **Method:** qualitative, exploratory, descriptive study, with ten nurses interviewed by semi-structured instrument. Interviews were held from October 2012 to February 2013, they were recorded, and each participant underwent a Free and Informed Consent Form. Data were analyzed through Pragmatic Language Analysis method. **Results:** nurses' intrapersonal difficulties, concerning management, were grouped into three subcategories: relating to leadership, relating to management performance and to appropriate personal characteristics. **Conclusion:** nurses' intrapersonal difficulties with management are related to leadership, management performance and personal characteristics. **Descriptors:** Health Management; Nurses; Intrapersonal Difficulties.

RESUMEN

Objetivo: identificar las dificultades intrapersonales del enfermero en el desempeño de funciones gerenciales. **Método:** estudio cualitativo, exploratorio, descriptivo, con diez enfermeros entrevistados por instrumento semiestructurado. Las entrevistas ocurrieron en el período entre octubre de 2012 y febrero de 2013, fueron grabadas, y cada uno de los participantes recibió un Término de Consentimiento Libre y Aclarado. Los datos fueron analizados por el método de Análisis Pragmático del Lenguaje. **Resultados:** Las dificultades intrapersonales de enfermeros, en relación a gerencias fueron agrupadas en tres sub-categorías: relativas al liderazgo, referentes al desempeño gerencial y adecuado a las características personales. **Conclusión:** las dificultades intrapersonales del enfermero con gerencias son relativas al liderazgo, desempeño gerencial y características personales. **Descriptores:** Gestión en Salud; Enfermeros; Dificultades Intrapersonales.

¹Enfermeira, Professora Mestre em Administração, FAVIP De Vry Brasil. Caruaru (PE), Brasil. E-mail: kelly_7497@hotmail.com; ²Engenheiro Civil, Professor Doutor em Educação, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco/UFPE. Recife (PE), Brasil. E-mail: feitosam@terra.com.br

INTRODUÇÃO

O objeto do presente estudo refere-se às dificuldades intrapessoais de enfermeiros em seu exercício gerencial. O enfermeiro, por meio do desempenho de funções administrativas, é o profissional responsável pela organização e gerenciamento da assistência de enfermagem.¹ Percebe-se portanto, que todo o enfermeiro possui funções gerenciais inerentes a sua atividade profissional. Esse contexto assertiva a afirmação de que todo enfermeiro é um líder e um administrador.²

A despeito de o processo gerencial ter sido historicamente atribuído ao enfermeiro, sempre houve no processo de formação desses profissionais um preparo insuficiente para a assunção desse papel.³

A problemática apresentada levou à construção do seguinte problema de pesquisa: Quais são as dificuldades intrapessoais do enfermeiro no desempenho de funções gerenciais?

Logo, este artigo vem alertar os enfermeiros, docentes universitários, instituições de ensino superior e os órgãos reguladores da educação superior no Brasil, para a importância de investimentos na formação administrativa do enfermeiro.

OBJETIVO

- Identificar as dificuldades intrapessoais do enfermeiro no desempenho de funções gerenciais.

MÉTODO

Estudo de abordagem qualitativa, exploratório, descritivo, com dez enfermeiros, oriundos de diversos segmentos de atuação da Enfermagem. Para definir os campos de atuação profissional dos enfermeiros entrevistados, tomou-se como base a lei do exercício profissional da enfermagem, lei nº 7.498/86¹, em seu artigo 11, incisos I e II (que apresenta possibilidades de atuação profissional para o enfermeiro).

No que concerne à coleta de dados, houve duas etapas: A primeira etapa da coleta de dados consistiu de uma pesquisa bibliográfica dos temas relacionados ao estudado, e a segunda foi a realização de entrevista com os enfermeiros anteriormente mencionados (essa última etapa ocorreu entre outubro de 2012 e fevereiro de 2013). As entrevistas foram guiadas por instrumento semiestruturado elaborado pelos autores, e utilizou-se gravador digital.

Com relação aos aspectos éticos deste estudo, foi submetido a cada entrevistado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foi aplicada entrevista-piloto com duas enfermeiras de serviços de saúde, no intuito de testar e de aprimorar o instrumento de coleta de dados. Todavia, essas entrevistas apontaram para a coerência do instrumento, e, portanto foram incluídas como válidas.

A entrevista semiestruturada possibilitou à entrevistadora ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro, visando à busca de novas informações que surgiram ao longo das entrevistas.⁴ Assim, a complexidade das respostas sobrepujou o escopo do instrumento de coleta de dados utilizado. Logo, a análise de dados iniciou a partir da saturação dos dados na coleta, e foi orientada pelo método de análise pragmática da linguagem.⁵

RESULTADOS

As dificuldades intrapessoais alegadas por enfermeiros no exercício de gestão foram agrupadas em três subcategorias, a saber: dificuldades intrapessoais relativas à liderança; dificuldades intrapessoais atinentes ao desempenho profissional, e dificuldades intrapessoais devidas a características pessoais.

◆ Dificuldades intrapessoais relativas à liderança

Dentro desta subcategoria estão as seguintes dificuldades intrapessoais relatadas pelos enfermeiros: delegação de atividades; obtenção de adesão das pessoas aos seus projetos; exercício do poder de comando; exercício de liderança democrática; aceitar críticas; errar e pedir desculpas; responsabilizar-se pelas atitudes de outros; motivar as pessoas à continuidade do trabalho, e obter a empatia dos inferiores hierárquicos.

A primeira dificuldade ora apresentada é a delegar atividades. Nesse âmbito, a maior dificuldade apontada foi o desejo de controlar, de garantir que a tarefa delegada saia a contento das expectativas do delegante, o que nem sempre é possível. Pensando na gestão do serviço como um todo, um enfermeiro que tem dificuldades de confiar no outro, pode atrapalhar a fluência do trabalho. Pois tende a assumir uma postura checadora, de ficar averiguando o trabalho dos outros, perdendo tempo que poderia ser destinado à realização de outras atividades. Tal como um enfermeiro apontou:

[...]Por mais que eu delegue algo, eu sempre fico pensando que não foi muito bem feito, né? Fico achando que não foi feito adequadamente, que eu poderia ter

feito melhor, né? E, quando sai um pouquinho daquilo que eu posso controlar, eu não gosto, assim. Isso é meu, muito meu. Eu gosto de ter o controle de tudo. E não deveria, né? Né? [...] Atrapalha porque você fica preocupado com o todo, né? Enquanto você poderia estar gastando energias com outras coisas. Enquanto você poderia tá relaxada e confiando no outro [...], aí você quer dominar tudo, mas não pode. Você não é supra-sumo. [...](Respondente 3)

Outra dificuldade alegada pelos enfermeiros foi a dificuldade que se tem em obter adesão de outras pessoas aos seus projetos. O enfermeiro dita suas ideias sem se preocupar com o modo como o outro vai recebê-las. Para ele, basta determinar, impor a ideia, e os outros terão de compreendê-la. Não só de compreendê-la, mas de aderir a ela.

Eu tenho a dificuldade do[...] É[...] eu tenho o defeito de achar que as pessoas pensam como eu. Entendeu? Então, eu, eu às vezes acredito que quando eu coloco a ideia eu acho que todo mundo entendeu a ideia, e compra a ideia, né? Então o[...] Eu, essa coisa[...] E quando eu vejo as pessoas não entenderam aquilo, as pessoas não fizeram porque não entenderam a ideia [...] ou porque simplesmente não acreditam [...] naquilo. Eu tenho dificuldade nisso, né? (Respondente 10).

Exercitar poder de comando também foi mencionado pelos entrevistados como uma dificuldade intrapessoal relacionada à gestão. O enfermeiro tem dificuldade de emitir advertências em sua atuação profissional. Mas por outro lado, é ciente dos benefícios alheios trazidos por esse tipo de postura. Tanto é que em suas relações de amizade o enfermeiro exerce o poder de comando. Ademais disso, o enfermeiro associa poder de comando à intimidade necessária para exercê-lo, conforme a respondente 5:

Eu não consigo[...] Dar muitos[...] é[...] muitas chamadas, né? Eu num, num, não é de minha[...] assim, personalidade profissional; é de minha personalidade pessoal. Eu cobro de todo mundo () que é íntimo meu pessoal. Então se todo mundo sabe que, o meu melhor amigo eu cobro mais, que eu falo, que eu dou um baile, e aconteço. Mas no profissional, eu não tenho essa intimidade pra tá cobrando, pra tá assim com essa rigorosidade. [...].

Por conseguinte, outra dificuldade alegada pelos enfermeiros em suas falas foi a de exercer liderança democrática. Para alguns entrevistados, assumir função de gestão representa ter apego e ser seguro na defesa de ideias próprias. A dificuldade intrapessoal surge quando o enfermeiro percebe-se sendo

questionado por seus subordinados, como se verifica na fala da entrevistada 8:

A gente, a gente quando é, quando tá na gestão, a gente procura estar muito convicto das nossas ideias, né? [...]Então quando isso é[...] Posto em, em, em xeque, quando isso é posto em[...] ele é contra-argumentado, ele é contraditório, a gente num primeiro momento vem um sentimento de frustração, não é? [...]Então eu acho que[...] abrir mão dessas convicções é o maior desafio do gestor. Na hora que ele pensa numa gestão compartilhada, numa liderança democrática, então entra tudo isso. E é o modelo que tá em vigor hoje. Então o primeiro[...] o ponto mais difícil, o maior desafio é você entender que[...] O outro tá certo, o que vai ser posto em prática é o que o grupo decidiu e não é o que você tava querendo. Então isso num primeiro momento é um impacto, né? [...]

Adicionalmente, os entrevistados apresentaram a dificuldade de aceitar críticas. Os enfermeiros fazem concessões voluntárias ao seu processo de gestão, por exemplo, destinando tempo adicional ao trabalho, e por isso relatam dificuldades em receber críticas. É como se a doação excessiva ao trabalho de gestão eximisse o gestor de ser avaliado e criticado. Devido à consciência de sua doação ao trabalho, o enfermeiro sente-se como que injustiçado quando é alvo de críticas. Todavia, o enfermeiro sabe da importância de receber críticas, e tenta converter suas emoções (raiva, revolta, possivelmente) em posturas de aceitação e reflexão, como exposto no excerto extraído da fala da enfermeira 8:

[...]Eu me vejo como uma pessoa que me dedico muito ao processo, são muitas horas, né? Dedicadas (que seria diferente das outras pessoas). Mas eu não tenho nenhum problema de levar um monte de trabalho pra casa, eu não tenho nenhum problema de deixar o meu celular ligado 24 horas. [...]. Então eu conheço pessoas que chega 6 horas da noite e desliga o celular, e priu. Fim de semana? Não atende. Então (), na hora que você dá essas aberturas, e faz essas doações ao seu processo de gestão, então você se vê como uma pessoa que tá a mais, né? Dedicada (). Então na hora em que você percebe que as suas coisas são contestadas, você se sente[...] você se sente mal nisso. Então, minha maior dificuldade é converter minhas emoções em relação a isso. Eu acho que no processo de gestão o mais difícil é isso.

Outra dificuldade intrapessoal situada neste subgrupo é a de errar e pedir desculpas. O enfermeiro parece não lidar bem com suas próprias frustrações. Ele não aceita seus erros e conseqüentemente não aceita o fato de ter que pedir perdão quando ele próprio erra. Sob

Santos JC, Feitosa MGG.

Gestão em saúde: as dificuldades intrapessoais...

a alegação de procurar sempre agir da melhor forma, o enfermeiro parece ficar encapsulado em um mundo de fantasias no qual os outros podem até errar, mas ele próprio não.

[...] *Eu odeio pedir desculpas, né? Se eu tiver que pedir desculpas, é porque eu fiz errado, e eu odeio errar! Né? (risos). Procuo não errar, então eu odeio esse negócio de pedir desculpas! Errar e ter que pedir desculpas. Eu odeio errar, detesto errar; eu procuro agir sempre da melhor forma. (Respondente 3).*

Ademais disso, o enfermeiro tem dificuldades de responsabilizar-se pelas atitudes de outros. O enfermeiro deseja responder apenas por seus próprios atos ou omissões. Os sentimentos são de inquietação e de revolta por estar responsável por outra pessoa, no caso, seu subordinado. Quando esse subordinado falha, está instaurado o conflito: insônia, irritabilidade e não-aceitação da falha alheia. Apesar de reconhecer que a responsabilização por outros faz parte do delineamento da função do enfermeiro, ele busca segmentos da atuação de enfermagem nos quais trabalhe respondendo apenas por si mesmo.

Eu gosto de dar resultado por aquilo que eu () faço. Quando eu tenho () que me responsabilizar e responder pela falha do outro (), eu fico irritadíssima! E outra: eu não durmo à noite. [...] Então eu procuro compreender o que o outro falhou, mas não consigo aceitar essa falha. É uma coisa que com o tempo, isso me ajudou muito mais na minha autonomia: eu faço e eu respondo por aquilo. E a enfermagem não. É, é, é[...] Consequência daquilo: ter que ser chefe de outros, né? Então assim, é do profissional, né? (Entrevistado 3).

O enfermeiro também relata dificuldades de atuar como agente motivador de outros. Nesse sentido, as pessoas nem sempre estão motivadas à conclusão do trabalho, deixando seus afazeres para depois. O enfermeiro sente-se então na incumbência de motivar seus subordinados à continuidade do trabalho (para que tenham o mesmo estímulo que ele tem com relação a isso).

Então assim, é, é, é, essa é uma grande dificuldade né? De tentar fazer com que as pessoas tenham tanto[...] Tanta vontade quanto eu () de fazer aquilo, porque, pelo simples fato de concluir, de fazer, né? Eu preciso fazer isso, então eu tenho que fazer, tenho que termina (Respondente 5).

O enfermeiro tem dificuldade de fazer com que seus subordinados compreendam as motivações de suas cobranças, isto é, os enfermeiros doravante representados têm dificuldade na obtenção de empatia por parte de seus subordinados. Essa parece ser uma

falha do próprio enfermeiro, que não utiliza da comunicação e da argumentação para apresentar ao subordinado todas as razões pelas quais determinada solicitação está sendo feita.

[...] *E[...] Ninguém vai entender que você quer o objetivo que alguém tá te cobrando, muito mais do que você[...] [...]. Não, simplesmente porque você[...] Quer aquilo, né? Isso é muito complicado. (Respondente 5).*

◆ Dificuldades intrapessoais atinentes ao desempenho profissional

Dentro desta subcategoria, estão as seguintes dificuldades: Extrapolar a relação de trabalho para a relação de amizade; conceder benefícios no trabalho; confiar no comprometimento alheio com prazos; exercer determinados estilos gerenciais devido à natureza da organização envolvida; manter-se atualizado; gestão de tempo; falta de formação administrativa, e lidar com finanças.

Os respondentes mencionam um conflito existente entre pessoas que desejam fazer do trabalho uma extensão de sua casa e de suas relações pessoais, e enfermeiros que conseguem separar bem os domínios profissional e pessoal. De um lado, os colaboradores parecem depositar no superior hierárquico as esperanças de preenchimento de algumas lacunas afetivas individuais. De outro lado, gestores profissionais negam-se a assumir posturas maternas no ambiente de trabalho, e aí se instala a dificuldade no exercício profissional: parece que os subordinados são motivados pela relação de amizade existente entre superior e subordinado, como ilustra o excerto que segue:

A outra coisa é que[...] é[...] eu tenho a impressão que os[...] os indivíduos, os subordinados hierarquicamente, eles gostam muito do[...] de[...] eles se prendem muito a relações pessoais (), de amizade (). E isso faz[...] na cultura da casa, no clima organizacional, para esta cultura aqui faz, faz falta, faz diferença. E eu não consigo é[...] ser essa, ter essa maternidade no meu agir. Porque pra mim isso é ser materno entendeu? Então assim, é, é[...] Extrapolar a relação de trabalho para a relação de amizade pra mim é muito difícil. E as pessoas parece que funcionam com esse combustível, né? [...](Respondente 10).

Outra dificuldade aqui incluída é a de conceder benefícios no trabalho. A gestão de enfermagem parece ser uma atuação doméstica. Os enfermeiros exibem certo incômodo ao confrontarem-se com subordinados que são motivados pela obtenção de benefícios em causa própria.

Santos JC, Feitosa MGG.

Além disso, o enfermeiro reconhece seu poder de avaliação para determinar quais profissionais usufruirão de benefícios concedidos, o que se pode inferir das afirmações da respondente 10:

Outras coisas são[...] os favores né? Os favores na gestão. É[...] eu[...]eu tenho dificuldade em, em entender que as pessoas também têm[...]são movidas por essa[...]por alguns benefícios. Ou se eu der a um eu tenho que dar a outro[...] A todos, né? E eu não acho que eu tenho que dar, certas coisas. Né?

A dificuldade em confiar no comprometimento alheio com prazos também foi destacada por entrevistados. Parece que os subordinados do enfermeiro gestor não o reconhecem como tal. Pois descumprem prazos previamente estabelecidos pelo enfermeiro. Esse, por sua vez, pensa que todos os seus subordinados têm o mesmo compromisso dele com prazos previamente estabelecidos. Parece ser uma dificuldade que o enfermeiro tem em reconhecer o outro como outro, o que se evidencia nas colocações da respondente 10:

É[...] outra coisa que eu sinto uma dificuldade muito grande nisso, é[...] Eu[...] Eu tenho dificuldade de cobrar. Porque assim, como eu[...] eu cobro de mim mesma muita coisa, é[...]eu tenho dificuldade de cobrar por exemplo um prazo seu, com 2 dias de antecedência por exemplo. Eu vou cobrar depois que passou. “Puxa vida! Você não fez, por que é que não fez”? [...]“A gente não colocou que no dia 25 ia ter uma reunião assim?”, “colocou”, “e pra essa reunião não precisava disso, disso e disso? Por que você não preparou?”. Mas aí eu não vou ver com 2 dias de antecedência se tá tudo preparado, entendeu? Eu confio. Então essa dificuldade também.

Outros respondentes mencionaram como dificuldade intrapessoal a de exercer determinados estilos gerenciais frente à natureza da organização envolvida. O enfermeiro limita seu estilo de gestão devido à natureza do serviço. Ele percebe a necessidade de intervenções mais autocráticas diante de situações específicas, mas se sente tolhido de sua liberdade gerencial pelo fato de a organização pública parecer não dar espaço a intervenções mais autocráticas. A respondente 8 foi a que melhor ilustrou esse achado:

Porque quando eu tô num serviço que não tem espaço pra uma liderança[...] pra uma gestão autocrática (porque o serviço público não tem esse desenho), entendeu? Por mais que você queira mandar, que chegue uma hora que[...] [sobre se há situações em que esse estilo gerencial faz-se necessário] tem. Eu acho que tem momentos. Em todo em

Gestão em saúde: as dificuldades intrapessoais...

todo local. O problema é saber a frequência com que isso vai acontecer. Tem hora que você tem que bater o martelo e dizer: “É assim”. Na gestão pública, esse modelo acontece num número menor (risos), não é? Bem menos casos dessa situação, porque tem toda uma, tem toda uma coisa, então, isso pra mim foi o mais difícil.

A dificuldade de manter-se atualizado também foi alegada pelos entrevistados. O enfermeiro sente dificuldades em acompanhar os avanços do conhecimento. Isso porque os investimentos em atualizações técnico-científicas são muito elevados, e também porque as temáticas abordadas em congressos voltados para a área de enfermagem são repetitivas e comumente não agregam novos conhecimentos.

[...]Hoje a enfermagem é caríssima (), né? Hoje o enfermeiro pra ir a um congresso tem que gastar 1000 reais de passagem aérea, 800 reais de hospedagem, pra publicar é 800 reais numa revista, é, é muito difícil você se tornar um profissional altamente realizado. Eu sinto uma dificuldade em relação a isso. Eu vou pra congresso naquilo que me interessa, porque todas as vezes em que eu vou pra enfermagem são sempre os mesmos temas[...] né? [...]Então eu vejo que uma dificuldade é de manter-se atualizado mesmo! [...]. Então assim, a gente exige tanto do enfermeiro que ele seja atualizado, que ele se recicle, que participe de cursos, mas o salário é muito baixo (), né? [...](Respondente 3).

A gestão de tempo é relatada como uma dificuldade intrapessoal, no que concerne à conciliação dos diferentes papéis que são demandados para a enfermeira. Nesse sentido, há atividades importantes a serem executadas, mas que muitas vezes deixam de ser porque a enfermeira, possivelmente, não administrou o seu tempo de modo a fazer aquilo que era necessário.

É. Eu acho que[...] Minha a[...], com relação à gerência, é[...] é[...]eu acho que é o, o que a maioria dos enfermeiros têm. É você ter muitas atribuições, né? Ser aquela pessoa extremamente atarefada, porque você trabalha aqui, aí você enquanto enfermeira, mulher, dona de casa[...] mãe, certo? Então assim, às vezes você quer fazer alguma coisa, e você não, não consegue por conta disso. [...](Respondente 7).

A falta de formação administrativa constitui para os entrevistados uma dificuldade intrapessoal. O enfermeiro não tem formação gerencial. Parece que a prática gerencial é que vai ensinado paulatinamente ao enfermeiro como administrar.

Terminada essa gestão, eu penso que[...] tem limitações minhas mesmo, assim, na

Santos JC, Feitosa MGG.

formação gerencial que[...]enfim, eu não tenho formação gerencial. Eu não tenho uma formação que eu poderia correr atrás[...] eu acho que pra 4 anos de enfermeira assistencial, consegui melhorar muito da forma como eu entrei e como tô saindo agora [...](Respondente 7).

Finalmente, a dificuldade intrapessoal de lidar com finanças. Nessa área, o enfermeiro é dependente de outros profissionais para a gestão desses recursos. O enfermeiro assume sua incompetência para administrar suas finanças, e remete à graduação a possibilidade de incrementar o currículo com essas noções, sugerindo trabalhar esses temas de forma transversal - o que se ilustra na fala da entrevistada 3:

Então, agora com relação a gerenciamento (que é aí que a coisa pesa! É muito dinheiro! - risos), você tem que ter ajuda de um advogado, administrador e contador! [...] É[...] táí, entra o dinheiro e como é que você vai dar conta desse dinheiro? Você tem que saber qual é o valor pelo teu trabalho, e isso a enfermagem não tem; a graduação não te dá isso [...] Sobre se a graduação poderia suprir essas lacunas] Né? De que forma? Acho que fazendo um entrelace em todas as disciplinas desde a base, e incluindo essas, né? Dentro da ementa da disciplina. A necessidade é evidente desde o começo da formação, né? Né? (Respondente 3)

◆ Dificuldades devidas a características pessoais

Nesta subcategoria estão alocadas as seguintes dificuldades intrapessoais: Pressa para a execução de atividades e autocoerção excessiva. A primeira dificuldade ora apresentada é a de ter pressa para a execução de atividades. As demandas espontâneas e não-programadas surgem no dia-a-dia do enfermeiro. Mas ainda assim ele consegue resolver tudo em tempo hábil. A dificuldade dos enfermeiros aqui representados é a de compreender o ritmo de trabalho do outro, pelo fato de o seu próprio ritmo ser acelerado.

Bom, eu tenho a dificuldade na verdade, minha, é de às vezes eu ter pressa. Eu quero que as pessoas tenham a mesma pressa que eu tenho. E isso ao longo da minha vida eu tenho melhorado, mas ainda falta melhorar. Porque não adianta você ter pressa pra executar determinadas coisas porque você já estabeleceu seu prazo, né? Adicionou seu curto, seu médio, seu longo prazo, suas prioridades[...] Mas aí neste momento que eu tô vivendo, aonde surgem demandas que têm que ser resolvidas com muita urgência, aí você acaba tendo que ter que introduzir aquilo dentro do teu dia-a-dia, e você acaba tendo que ter pressa pra não comprometer

Gestão em saúde: as dificuldades intrapessoais...

aquilo que você já estabeleceu. Então i[...] isso, a minha dificuldade maior é compreender que cada um tem o seu tempo para execução de determinadas tarefas, né? Então essa é a maior dificuldade. (Respondente 6).

Outra dificuldade situada como intrapessoal devida a características pessoais é a de auto-coerção excessiva. O enfermeiro cobra excessivamente de si mesmo em seu desempenho profissional. Ainda que a culpa pelo insucesso não tenha sido sua, ele traz essa culpa para si. Possivelmente, esse volume de culpa e de auto-exigência deve ocasionar danos à saúde mental do profissional, podendo inclusive desencadear doenças ocupacionais.

[...]Eu trabalhei numa UTI né? Dois anos numa UTI neo, então se faltava um material à noite, que às vezes eu até tinha pedido, mas não tinham entregue, eu me culpava, entende? Eu levava uma culpa muito grande (). Eu me cobro demais, e eu até cobro do outro, mas eu sou benevolente assim. Eu cobro muito mais de mim do que do outro (Respondente 3).

DISCUSSÃO

Delegar atividades é um elemento importante na formação do enfermeiro. Desde a sua graduação ele ouve falar dessa importância, mas reconhece que exercitar isso nem sempre é fácil na prática. O confronto desse achado com a afirmação de que cabe ao enfermeiro o cuidado com as relações interpessoais na equipe de Enfermagem, e de que esse cuidado inclui o subsídio à participação das pessoas nos processos organizacionais⁶, permite inferir que o ato de delegar atividades deveria ser ensinado na graduação, com a devida importância que esse ato tem para o desenvolvimento dos trabalhadores que estão sob a égide do enfermeiro.

Para que o ato de delegar seja exitoso, é mister que o delegante obtenha adesão do delegado à atividade a ser realizada. Caso contrário, a atividade delegada não será executada, ou será executada, mas sem a satisfação daquele que a realiza (o que certamente impactará negativamente sobre a qualidade da execução da tarefa). Por tudo isso, é importante que o enfermeiro consiga adesão das pessoas aos seus projetos. Isto é, é necessário que as pessoas compreendam e concordem com a tarefa recebida, para que a executem de modo exímio. Atributos como a visão do líder e as capacidades de comunicação e de realização são importantes para a consecução dos objetivos organizacionais.³

Santos JC, Feitosa MGG.

Gestão em saúde: as dificuldades intrapessoais...

Infere-se que a dificuldade do enfermeiro em obter adesão dos outros às suas ideias deve-se à ineficiência de sua postura de liderança. Ora, qual é o problema com o exercício ineficaz de liderança pelo enfermeiro? Faltam características pessoais de liderança, ou falta o comprometimento de sua formação com o desenvolvimento daquelas características?

Adicionalmente às dificuldades oriundas da ineficácia do exercício de liderança pelo enfermeiro, há a dificuldade desse profissional em fazer com que seus subordinados compreendam as motivações de suas cobranças. Essa parece ser uma falha do próprio enfermeiro, que não utiliza da comunicação e da argumentação para apresentar ao subordinado todas as razões pelas quais determinada solicitação está sendo feita. Para algumas autoras, inabilidade para o trabalho em equipe, dificuldades na comunicação e a falta de conhecimentos são entraves ao exercício gerencial do enfermeiro.⁷

Essa dificuldade comunicativa do enfermeiro dificulta-lhe também a capacidade de motivar os outros para a continuidade do trabalho. O enfermeiro relata dificuldades de atuar como agente motivador de outros. Autores apontam que a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho compõe o escopo de atuação administrativa do enfermeiro, na medida em que funcionários motivados e satisfeitos no trabalho podem produzir serviços de melhor qualidade à população atendida.⁸

Se o enfermeiro não está, ele mesmo, motivado com sua profissão, como motivará outros ao trabalho? Cabe aqui uma crítica aos cursos de graduação em enfermagem – que, pela fala de enfermeiros entrevistados – não têm trabalhado eficazmente a auto-estima do profissional, nem impelem o enfermeiro ao reconhecimento de suas potencialidades.

Uma delas é a de liderança. Mas essa falta de assunção da postura de liderança pelo enfermeiro tem relação com a dificuldade desse profissional em fazer valer o seu poder de comando. Os enfermeiros entrevistados neste estudo, não obstante tenham dificuldades em exercer poder de comando, reconhecem a importância disso para o desenvolvimento do outro. Mas, apesar de não haver divergências com relação à “importância das habilidades tais como poder de decisão, liderança e criatividade, estas, em geral, são pontuadas como fracas nos currículos”.^{9: 112}

Como os enfermeiros recebem formação insuficiente acerca de liderança e de poder

decisório⁹, parece ser mais fácil para eles a assunção de postura de chefe (que manda, que grita mais alto, que determina) do que a assunção de postura de líder com estilo democrático. Essa escolha talvez aconteça por insegurança pessoal em se lançar à aceitação de críticas por parte do outro. E essas foram dificuldades relatadas pelos entrevistados: exercer liderança democrática e aceitar críticas alheias.

Essas dificuldades relativas à liderança concorrem para outra dificuldade: a assunção da responsabilidade por subordinados hierárquicos. Ora, se o enfermeiro tem dificuldades em reconhecer-se como líder, também não aceita o fato de ter que assumir responsabilidades por outras pessoas. Todavia, o artigo 15 da Lei do Exercício Profissional da Enfermagem determina que o enfermeiro é responsável pela orientação e supervisão das atividades prestadas por auxiliares e técnicos em enfermagem, ao ponto de aqueles profissionais – estando em instituições públicas, privadas e participando de programas de saúde – só poderem exercer legalmente a Enfermagem se houver enfermeiro naquele âmbito.¹ Dessa forma, a responsabilidade por outros faz parte do cerne da profissão do enfermeiro.

Sobre as dificuldades do enfermeiro em extrapolar a relação de trabalho para a relação de amizade, e em conceder favores aos seus subordinados, estudiosos afirmam que o distanciamento entre os níveis hierárquicos mais elevados e os operacionais, acarretando a não participação desses últimos nas tomadas de decisão é considerada característica obsoleta de administração em enfermagem,¹⁰ mas, isso não representa necessariamente uma confusão entre os papéis de vida pessoal e profissional; cabendo ao enfermeiro manter essa separação, no intuito de evitar dificuldades relacionais.

Há também dificuldades que se referem à frustração do enfermeiro diante da confiança no subordinado com relação ao comprometimento com prazos. Parece que os subordinados do enfermeiro gestor não o reconhecem como tal. Pois descumprem (sem muitas preocupações, ao que parece) prazos previamente estabelecidos pelo enfermeiro.

No que respeita à Enfermagem, a necessidade do gerenciamento do trabalho coletivo recebe maior significado na medida em que os membros dessa classe profissional são hierarquizados.⁶ Logo, depreende-se a importância de que a dificuldade exposta acima seja superada, para que o enfermeiro exerça de forma plena sua autoridade de

Santos JC, Feitosa MGG.

superior hierárquico perante seus subordinados.

Entrevistados mencionaram neste estudo que o estilo de gestão assumido por eles, muitas vezes é limitado ou impedido pela natureza do serviço. O enfermeiro percebe a necessidade de intervenções mais autocráticas diante de situações específicas, mas muitas vezes sente-se tolhido de sua liberdade gerencial pelo fato de a organização pública parecer não dar espaço a intervenções mais autocráticas.

Atitudes centralizadoras nas tomadas de decisão são comuns devido ao medo que chefias têm de perder espaço e de desvalorizar o poder instituído. Todavia, há situações no cotidiano gerencial em que essas posturas autocráticas são necessárias. É o caso, por exemplo, de uma situação recorrente de atitudes tomadas pelo funcionário, que estão em desacordo com a política institucional estabelecida.¹¹

Para conhecer o leque de situações gerenciais possíveis de serem encontradas na atuação profissional, o enfermeiro necessita manter-se atualizado. Mas essa foi uma dificuldade apontada pelos respondentes neste estudo. Segundo o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem¹², em seu artigo 2º, é direito dos profissionais de enfermagem o aprimoramento dos conhecimentos que dão respaldo a sua atuação profissional.

Deve caber às organizações empregadoras de enfermeiros o custeio da participação desses profissionais em eventos científicos. Mas para que o enfermeiro ausente-se de seu serviço por alguns dias para participar de capacitações ou de cursos de aperfeiçoamento, suas atividades laborais deverão ter sido cumpridas tanto quanto possível. Para isso, o enfermeiro deve fazer gestão de seu tempo. E o presente estudo identificou aí uma dificuldade dos enfermeiros: gestão de tempo.

O enfermeiro em sua atuação profissional - seja na assistência, seja no gerenciamento de enfermagem - deve saber planejar o tempo disponível de modo que consiga executar todas as atividades prioritárias. Pois, o gerenciamento é o respaldo da assistência.⁶ Nesse sentido, a gestão de tempo concorre para a eficácia no trabalho à medida que possibilita o atendimento às demandas prioritárias. A formação administrativa poderia contribuir para o aprendizado da importância da gestão de tempo, bem como para os elementos a serem considerados quando do estabelecimento de prioridades, mas, a falta de formação administrativa foi relatada por respondentes neste estudo como

Gestão em saúde: as dificuldades intrapessoais...

uma dificuldade intrapessoal para sua atuação gerencial. Para que o enfermeiro aproprie-se das competências gerenciais esperadas dele, é necessário que disponha de conhecimentos, habilidades e atitudes que ao serem mobilizados ajudem-no a desempenhar bem suas funções administrativas.¹³

Uma evidência da repercussão negativa da falta de conhecimentos administrativos sobre a atuação do enfermeiro é a dificuldade mencionada neste estudo em lidar com finanças. O enfermeiro assume sua incompetência para administrar suas finanças e seu serviço, e remete à graduação a possibilidade de incrementar o currículo com essas noções. Tais alegações são respaldadas por estudos acadêmicos que assumem que apesar da responsabilidade de enfermeiros com o controle de custos, a formação tem negligenciado, historicamente, aspectos econômico-financeiros.¹⁴

Outra dificuldade intrapessoal apontada pelo enfermeiro com relação ao gerenciamento, é a auto-cobrança excessiva. O enfermeiro cobra excessivamente de si mesmo em seu desempenho profissional. Nesse contexto, assume importância *sine qua non* o conhecimento, por parte do enfermeiro, das atitudes que lhe cabem enquanto gerente do serviço de enfermagem. Essas atitudes compõem o escopo de competências gerenciais que o enfermeiro deve apresentar.

É desafiadora a tarefa de estabelecer competências para o ofício gerencial do enfermeiro. Estudos sobre essa temática têm revelado a necessidade de discussão, visando responder as demandas gerenciais que existem na prática.¹⁵ A partir dessas discussões, espera-se que o enfermeiro (sob o prisma de seu desempenho gerencial) cobre de si as competências esperadas para sua atuação, evitando desgastes e sobrecargas emocionais desnecessárias, secundárias à autocobrança excessiva.

CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu contribuir com os âmbitos acadêmico e profissional, repercutindo social e economicamente. A contribuição social deu-se na medida em que enfermeiros e seus empregadores conhecem as dificuldades gerenciais e buscam superá-las. Já a repercussão econômica deu-se no sentido de que se espera que enfermeiros que conhecem seus entraves intrapessoais no âmbito gerencial, possam causar menos prejuízos financeiros aos serviços que gerenciam, possibilitando à organização realocar os recursos que seriam empregados para cobrir danos econômicos.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Lei nº 7498 de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 26 de junho de 1986.
2. Marquis BL; Houston CJ. Administração e liderança em enfermagem: Teoria e aplicação. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; 1999.
3. Peres AM. Competências gerenciais do enfermeiro: relação entre as expectativas da instituição formadora e do mercado de trabalho [tese]. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem, 2006.
4. Merriam SB. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass; 1998.
5. Mattos PLCL de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: Godoi CK, Bandeira de Melo R, Silva AB, organizadores. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva; 2006.
6. Greco RM. Relato de Experiência: Ensinando a Administração em Enfermagem através da Educação em Saúde. Rev. Bras. Enferm [Internet]. 2004 July-Aug [cited 2013 Dec 12];57(4):504-7. Available from: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:riSviUCBkCYJ:www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a26.pdf&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>
7. SimõesALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. Rev Latino-am Enfermagem [Internet]. 2003 Sept/Oct [cited 2013 Dec 12];11(5):567-73. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692003000500002&script=sci_arttext.
8. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2008 Dec [cited 2013 Dec 12];17(4): 734-42. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072008000400015&script=sci_abstract&lng=pt.
9. Waldow VR; Lopes MJM; Meyer DE, organizadores. Maneiras de cuidar, maneiras de ensinar: A Enfermagem entre a escola e a prática profissional. (Monografia). Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. 203p.
10. Spagnol CA; Ferraz CA. Tendências e Perspectivas da Administração em Enfermagem: Um Estudo na Santa Casa de Belo Horizonte - MG. Rev Latino-Am Enfermagem [Internet]. 2002 Jan/Feb [cited 2013 Dec 12];10(1):15-20. Available from: <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/download/1624/1669>.
11. Ferraz CA. Transfiguração da administração em enfermagem: da gerência científica à gerência sensível. [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1995.
12. Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem [Internet]. 2007 [cited 2013 Feb 27]. Available from: http://novo.portalcofen.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao_311_anexo.pdf.
13. Rothbarth S; Wolff LDG; Peres AM. Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2009 Apr-June [cited 2013 Dec 12];18(2):321-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/16.pdf>.
14. Anselmi ML; Nakao JRS. A Enfermagem no processo de gestão econômica dos serviços de saúde: limites e possibilidades. Rev Bras Enferm [Internet]. 1999 [cited 2013 Dec 12]; 52(2):223-32. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71671999000200009&script=sci_arttext.
15. Cunha ICKO, Neto FRGX. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? Texto Contexto Enferm [Internet]. 2006 July-Sept [cited 2013 Dec 12];15(3):479-82. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300013&script=sci_arttext.

Submissão: 21/12/2013

Aceito: 12/01/2015

Publicado: 15/02/2015

Correspondência

Jackeline Cristiane Santos
Rua Lupércio Bezerra, 265
Bairro Petrópolis
CEP 55030-300 – Caruaru (PE), Brasil