



# CONVERSANDO COM O TRABALHADOR: SUBSÍDIO PARA DIRECIONAR O PROCESSO GERENCIAL DE SERVIÇOS DE ENFERMAGEM

*Autora*

Sônia Maria Dias<sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo exploratório aborda aspectos de natureza do ambiente de trabalho. Foi realizado levantamento de dados, advindo da percepção do profissional de enfermagem de hospital de ensino referente à organização de seu trabalho. Foram abordados aspectos de relevância, tais como: relacionamento com chefia, sentimentos de satisfação e insatisfação com o trabalho organizado, auto-avaliação profissional. Os achados permitem subsidiar a direção do processo gerencial de serviços de enfermagem.

## UNITERMOS

Processo de trabalho, gerência, profissional de enfermagem.

## INTRODUÇÃO

A nova realidade mundial espelha fortes mudanças no contexto organizacional das instituições, aparecendo como algo inevitável e imprescindível à sobrevivência. Encurta-se o tempo para pensar, experimentar e agir. A intensidade da revolução administrativa e tecnológica implica que temos que buscar adaptações a elas com a mesma rapidez com que são desenvolvidas.<sup>6</sup>

O novo padrão de acumulação da sociedade mundial pós-fordista, ocorrido a partir dos anos 70, denominado de produção flexível, privilegiou a aceleração do ritmo da inovação. O tempo foi considerado a chave da lucratividade capitalista e foi reduzido com a adoção de novas tecnologias produtivas como automação, robôs e novas formas organizacionais. Verifica-se, sobretudo, que a era atual se afasta do modo radical do que geralmente é percebido como positivista, tecnocêntrico, com verdades absolutas, padronização de conhecimento e de produção, cedendo lugar à heterogeneidade e à diferença como forças libertadoras na redefinição do discurso cultural.<sup>4</sup>

A tendência mundial é a fusão de grandes empresas, de fortes idéias para contínua competitividade no mercado. A construção dessa esfera social-política-cultural passa, também, pela instituição pública hospitalar. As pressões comunitárias por melhores serviços impõem revisões nas formas de gerenciar o serviço público. Este passa pelo enfrentamento de alterações rápidas e complexas, rumo, às vezes, para um futuro coberto de incertezas.

As mudanças elaboradas são produto do homem. Portanto, os valores, as crenças a respeito de pessoas devem ser integrantes da filosofia da organização, como forma de utilizar na plenitude o capital humano, transformando as pessoas em parceiras do negócio, participando do custo-benefício da instituição.

Motta<sup>5</sup> diz que é fácil entender e aceitar a complexidade e dinamismo em que vive a instituição moderna, mas agir frente ao complexo e o dinâmico não o é. Entre as habilidades gerenciais de agir na complexidade é saber avaliar situações e indivíduos, reconhecendo qualidades e fraquezas em todos eles, assim definindo os caminhos para alcance dos objetivos organizacionais.

Na mesma direção desse pensamento, Chiavenato<sup>2</sup> sinaliza que o desempenho eficaz do gerente depende da descoberta e aptidão de pessoas que tenham capacidade e motivação para desempenho eficaz do trabalho. Portanto, as pessoas constituem elemento básico das instituições. Daí a importância em conhecer as pessoas com que o gerente planeja, implementa e avalia o trabalho proposto.

Na perspectiva de conhecer os profissionais de enfermagem, este estudo propôs levantar uma coletânea de dados para servirem de subsídios no direcionamento do processo administrativo de Serviços de Enfermagem do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora. Tem por objetivo conhecer como o grupo de profissionais de enfermagem percebe aspectos por ele vivido, referentes ao seu processo de trabalho.

## TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

O presente estudo foi de natureza exploratória e teve como principal acentuação as descobertas do que pensam e sentem trabalhadores do cotidiano de seu trabalho no Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Os sujeitos foram profissionais de enfermagem lotados no hospital supra referido. A população foi de 174 trabalhadores, distribuídos nas categorias de enfermeiro, técnico de enfermagem, auxiliar de enfermagem e instrumentador cirúrgico. Este último, desde longa data, está inserido nos serviços de enfermagem. A amostra contou com 112 profissionais, sendo 27 enfermeiros e mais outros 85 profissionais, entre técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem e instrumentadores cirúrgicos. No momento desta pesquisa, o hospital tinha em seu quadro 33 enfermeiros e 141 profissionais das demais categorias de enfermagem.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi questionário elaborado da seguinte forma: a primeira parte do instrumento continha elementos para a identificação dos participantes, com questões abertas e fechadas. A outra parte não reservava identificação e continha alternativas fechadas. Não houve a preocupação de investigar o porquê e/ou o como nas indagações.

O questionário foi elaborado pela atual diretoria de serviços de enfermagem, gestão 1999 – 2003, e a organização deste estudo ficou sob a responsabilidade da autora em tela, como forma de dar sentido impessoal ao estudo. Os instrumentos foram entregues a toda a população, após os esclarecimentos sobre o objetivo proposto, solicitando a colaboração voluntária e assegurando a cada um o sigilo da sua identidade e divulgação dos resultados, para o público interessado.

Os resultados receberam tratamento quantitativo e as interpretações foram acolhidas pela literatura pertinente.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Considerando que o objetivo proposto para este estudo foi único, os resultados e a discussão dos achados foram agrupados conforme esboçado no instrumento de coleta de dados. Para isso foram construídos Quadros, sendo que o primeiro definiu o quantitativo de depoentes enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem e instrumentadores cirúrgicos, por ser extraído das respostas do questionário que solicitava identificação. Nos demais Quadros não foram preservadas as distinções entre os depoentes, porque o questionário não garantiu a categorização entre os profissionais, conforme já mencionado.

1 - Docente adjunta 4 – Faculdade de Enfermagem – UFJF; Livre Docente em Enfermagem; Doutorado em Enfermagem.

### Quadro I

Respostas dos pesquisados quanto às mudanças que gostariam que fossem efetuadas no trabalho

Mudanças pretendidas	Enfermeiros			Técnicos e Auxiliares de Enfermagem/Instrumentadores		
	S	N	I	S	N	I
Deslocamento p/ outro setor trabalho	04	22	01	09	72	4
Deslocamento p/ outro horário trabalho	03	24	-	08	69	8
Participação cursos como ouvinte	25	01	01	64	13	8
Participação em projetos junto à Direção Geral dos Serviços de Enfermagem fora do horário habitual de trabalho, ganhando na forma de horas extras pelo trabalho executado	24	03	-	46	29	10

Síglas: S = Sim, N = Não, I = Indiferente (não responderam à questão)

Pelo Quadro I, podemos evidenciar que a maioria dos profissionais respondentes, ou seja, 22 enfermeiros e o total de 72 compreendidos entre técnicos e auxiliares de enfermagem e instrumentadores cirúrgicos, não queria ser deslocada para outro setor de trabalho. Da mesma forma, não desejava que seu horário de desenvolvimento das atividades profissionais fosse modificado. Disso podemos inferir que a maior parte dos respondentes encontrava-se satisfeita com o local e o turno de trabalho em que estava fixada.

À medida que o trabalhador revela satisfação quanto ao local onde desenvolve suas atividades profissionais, este cenário parece o que Dejours<sup>3</sup> denomina de ressonância simbólica. Quando esta é presente na vida, significa que a pessoa está na situação concreta, isto é, sem a necessidade de deixar sua história no "vestiário". Nessa perspectiva, a pessoa, na condição de trabalhador, encontra a oportunidade de estruturar sua personalidade, encontrar no trabalho espaço suplementar para perseguir seus questionamentos, auto-realizar-se, construir sua história.

À medida que o trabalhador revela satisfação quanto ao local onde desenvolve suas atividades profissionais, este cenário parece o que Dejours<sup>3</sup> denomina de ressonância simbólica. Quando esta é presente na vida, significa que a pessoa está na situação concreta, isto é, sem a necessidade de deixar sua história no "vestiário". Nessa perspectiva, a pessoa, na condição de trabalhador, encontra a oportunidade de estruturar sua personalidade, encontrar no trabalho espaço suplementar para perseguir seus questionamentos, auto-realizar-se, construir sua história.

Acrescenta ainda o autor<sup>3</sup> que, sob este ponto de vista, ambos, instituição e trabalhador, se beneficiam. Este último é mobilizado pelos processos psíquicos do inconsciente e faz com que a empresa seja beneficiada pela qualidade esperada do trabalho executado.

A motivação pareceu estar presente nos grupos estudados, pois 25 enfermeiros e 64 profissionais de grau médio, distribuídos entre técnicos e auxiliares de enfermagem e instrumentadores cirúrgicos, desejaram participar de algum curso - a maioria dos depoentes, num total de 24 enfermeiros e 46 das demais categorias profissionais, expressaram vontade de participar de projetos.

Durante a apuração dos dados, foi possível evidenciar que os respondentes enfermeiros colocaram em destaque a participação em cursos de pós-graduação para formação de especialistas e mestres na área de enfermagem. Os profissionais das categorias de grau médio apontaram cursos de aperfeiçoamento, de preparação para vestibular e cursos de pós-graduação, tendo em vista que nesta categoria havia profissionais com formação de curso superior.

Os depoentes, que manifestaram o desejo de trocar de setor e horário de trabalho, apontaram que essa mudança deveria ocorrer dentro do próprio serviço de enfermagem. Apenas 01 depoente solicitou ser deslocado para fora do hospital em estudo.

### Quadro II

Respostas dos pesquisados quanto à visão sobre seu relacionamento com chefia imediata

Valores	Respostas
Excelente	11
Ótima	13
Boa	71
Regular	14
Ruim	03
Péssima	-
Total	112

Os resultados levantados no Quadro II reafirmaram os dados positivos já descritos do quadros anterior. Somando os três primeiros valores do quadro II, excelente, ótima e boa, obteremos o total de 95 depoimentos que refletiam relacionamentos que poderiam estar proporcionando dinâmica favorável para a execução do trabalho.

É importante sublinhar que o bom relacionamento entre equipes pode ser propício para melhor enfrentamento de situações de conflito, freqüentemente presentes na organização do trabalho.

### Quadro III

Respostas dos pesquisados referentes a características da profissão

Categorias	Respostas
Forma de exercer a enfermagem	
Obedece a prática conforme livre escolha profissional	35
Através de fundamentos teóricos	29
Tem base nos princípios do COREM*	-
Em acordo com lei própria da profissão	58
Visão sobre teoria e prática da enfermagem	
Inexistência de interdependência entre ambas	01
Existência de interdependência entre ambas	99
Teoria origina-se da prática	12

\*COREn - Conselho Regional de Enfermagem

Durante a elaboração do Quadro III, foi possível detectar que havia incoerência nas respostas. O mesmo depoente, ao assinalar que a profissão era exercida conforme a prática de cada profissional, o que não é verdade, simultaneamente apontou que havia interdependência entre teoria e prática. Provavelmente a forma de apreender o questionamento levou a dar respostas contraditórias. Contudo, observou-se que a maioria dos depoentes deu respostas aceitáveis, pois 58 disseram que a profissão está embasada na lei própria e 99 pesquisados consideraram a existência de interdependência teórica e prática.

### Quadro IV

Respostas dos pesquisados quanto à finalidade do Hospital Universitário

Finalidades do HU apontadas pelos sujeitos	Respostas
Atender o paciente (assistência)	89
Atender o aluno (ensino)	49
Atender o servidor docente	35
Atender o servidor técnico-administrativo	12

Os depoentes deram mais do que uma resposta. Por essa razão, o quantitativo ultrapassa o total de 112 participantes.

### Quadro V

Respostas dos pesquisados quanto aos sentimentos em relação a organização do trabalho

Sentimentos expressados pelos sujeitos	Respostas
Feliz	38
Satisfeito	61
Seguro	31
Triste	02
Insatisfeito	13
Inseguro	05
Reprimido	06

É conhecido que o hospital tem, entre suas finalidades, a de prevenir a doença e restabelecer a saúde da comunidade, servir de campo para ensino e pesquisa. Porém, os dados apresentados no Quadro IV apontaram que número significativo de depoentes, no total de 47, ainda não estavam esclarecidos quanto a tais finalidades, pois apontaram que se tratavam de atender servidores.

Observou-se que, durante a construção do Quadro V, os depoentes deram mais de uma resposta de sentimento de natureza agradável ou não, conforme suas vivências da situação de trabalho naquele momento da pesquisa. Isso fez com que o quantitativo de respostas ultrapassasse o total de 112 participantes. Foram detectados diversos sentimentos. Feliz, satisfeito e seguro, geralmente, são sentimentos desejáveis por um dirigente no trabalho com sua equipe. Neste estudo, foram estes os sentimentos que receberam maior volume de respostas. Disso, podemos inferir que a relação trabalho – trabalhador encontrava-se em equilíbrio e que, poderia estar permitindo, ao profissional, a retomada de suas necessidades aliadas aos objetivos do serviço de enfermagem e do hospital, possibilitando ao trabalhador alcançar prazer no contexto organizacional e a instituição alcançar as metas propostas.

Dejours<sup>3</sup> enfatiza que a dimensão organizacional, isto é, a divisão social do trabalho com o seu conjunto de tarefas regulares, a estrutura hierárquica, as normas impostas pelo poder superior para controle da produção, podem ter efeitos danosos na vida do trabalhador, propiciando sofrimento. Por outro lado, o trabalho pode também ser fonte de prazer, porque com ele se possibilita, entre outros objetivos, crescimento profissional, possibilidades de estabelecer laços de amizade e forma de ganhar dinheiro.

Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica, isto é, de uma ruptura do equilíbrio psíquico, que faz manifestar a doença mental, é porque contra ele o trabalhador emprega defesas, possibilitando controlá-lo. Nesse sentido Dejours<sup>3</sup> relata que se trata de estratégias defensivas, elaboradas e empregadas pelo trabalhador nas formas coletiva e individual.

Diante disso, parte um questionamento nosso que deverá ser investigado em outra pesquisa: estaria o grupo de profissionais de enfermagem, essa maioria que participa deste estudo e que manifesta sentimentos positivos (felicidade, satisfação e segurança), cercada de estratégias defensivas? Se a resposta for sim, cabe outra questão: quais seriam essas estratégias e como são formuladas?

Atenção especial mereceu para os pesquisados que revelaram sentimentos que configuravam em tristeza, insatisfação, insegurança e repressão. Isso pode significar entre outras deficiências, despreparo para o exercício da profissão ou, mesmo, que os indivíduos pesquisados estavam envolvidos em problemas pessoais e transferiram para a organização do trabalho a culpa da incapacidade própria em resolver seus problemas. É uma questão que deve ser investigada.

#### Quadro VI

Respostas dos pesquisados quanto a sua auto-avaliação profissional

Valores expressados pelos sujeitos	Respostas
Excelente	02
Ótimo	28
Bom	71
Regular	06
Ruim	-
Péssimo	-
Indiferente (não deram resposta)	05
Total	112

Os dados contidos no Quadro VI mostram que a auto-estima do grupo amostral parecia estar alta. A maioria dos depoentes atribuiu valores excelente, ótimo e bom para sua auto-avaliação, o que correspondeu a 101 respostas do total de 112 participantes. Quando a auto-estima está elevada, Branden<sup>1</sup> coloca que a atitude da pessoa é a de enfrentar a vida, encarar os fatos objetivamente em vez de negá-los. Acrescenta, ainda, que a auto-estima origina-se da realidade, é construída ao longo do tempo pelo trabalho adequado da mente e abre a possibilidade de mudar e de crescer.

#### Quadro VII

Respostas dos pesquisados sobre o número de empregos em que trabalham

Quantitativo de Empregos	Respostas
1 emprego	93
2 empregos	19
3 empregos	-
Total	112

No Quadro VII foi constatado que a maioria dos pesquisados tinha 01 emprego. Ao examinar o trabalho na enfermagem, o profissional defronta com diversas situações que podem ser estressantes. Portanto, 01 emprego pode permitir suportar as pressões do cotidiano. Isso parece ser verdadeiro, porque a maioria dos respondentes se sentia satisfeita no trabalho, conforme já esboçado anteriormente.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, foi possível conhecer alguns desejos e sentimentos dos profissionais de enfermagem. A busca pela educação continuada, a manifestação de sentimentos que configuravam em satisfação com o cotidiano do processo de trabalho, a auto-estima elevada, entre outros, compunham o cenário vivido pelo trabalhador no seu dia-a-dia, naquele momento da investigação.

Do ponto de vista administrativo, reveste-se de grande importância o dirigente conhecer sua equipe de trabalho, para melhor liderá-la, motivá-la e proporcionar efeitos construtivos na estrutura organizacional e para a vida dos que trabalham, visando a organização do trabalho, sua transformação.



#### SUMMARY

##### TALKING WITH THE WORKER: AID TO HELP FORWARD THE MANAGEMENT PROCESS OF NURSING WORK

*This exploratory study covers the aspects of the working environment. Data arising from the perception of the nursing professional at a teaching hospital, concerning his work's organization, were analyzed. The aspects were: management, relationship, satisfaction and displeasure feelings towards organized work, and professional self-appreciation. The findings show aids to guide the management process of the nursing work.*

#### KEY WORDS

*Work process, management, nursing professional.*

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - BRANDEN, N. Auto-estima no trabalho: como pessoas confiantes e motivadas controlam organizações de alto desempenho. Tradução: Maria Luiza Brilhante de Brito. Rio de Janeiro, Campus, 1999, 141p.
- 2 - CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed., São Paulo, Ed. Makron Books do Brasil, 1994, 257p.
- 3 - DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. Tradução: Arakey Martins Rodrigues. In: CHANLATJ.F. (Coord). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo, Atlas, V. I. 1996. p. 149 – 73.
- 4 - HARVEY, D. Condição Pós-Moderna. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 6. ed. São Paulo, Loyola, 1996, 349 p.
- 5 - MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro/São Paulo, Record, 1998, 256 p.
- 6 - MOTTA, P.R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999, 224p.