

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

*MANAGING NURSES IDENTIFYING WITH THE ORGANIZATION:
THE CASE OF A PHILANTHROPIC HOSPITAL IN BELO
HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRAZIL*

*LA IDENTIFICACIÓN DE ENFERMERA-GERENTE CON LA
ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJAM: EL CASO DE UN HOSPITAL
FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRASIL*

Maria José Menezes Brito*

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**

RESUMO

Trata-se de estudo qualitativo, por meio do qual buscou-se analisar a identificação de enfermeiras-gerente com a organização onde atuam. Os dados foram coletados em um hospital de grande porte. Os sujeitos da pesquisa foram dez enfermeiras em cargos de gerência. Os resultados mostraram a existência de laços materiais-econômicos, afetivos, profissionais, ideológicos e psicológicos, tendo sido os laços materiais-econômicos determinantes para que as enfermeiras assumissem a função gerencial. Observou-se que as gerentes, apesar de relatarem a ocorrência de conflitos no seu cotidiano de trabalho, consideram a função gratificante, possibilitando seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Supervisão de Enfermagem; Poder (Psicologia); Relações Interprofissionais; Hospitais Filantrópicos

Os avanços tecnológicos e na ciência ocorridos nas últimas décadas provocaram importantes mudanças na sociedade, influenciando de forma significativa o modo de viver dos indivíduos e sua inserção e atuação no mercado de trabalho. Em um mundo cada vez mais competitivo, as organizações têm sido forçadas a buscar novos formatos estruturais e a adotar modelos de gestão mais adequados à realidade, visando ao atendimento das demandas sociais e de mercado. Incluídos no rol das organizações de natureza social, os hospitais, principalmente por sua complexidade e características diferenciadas, vêm sofrendo o impacto das mudanças e procurando adaptar-se ao atual contexto. Assim, vêm implementando mudanças em seus sistemas administrativos, o que tem tornado imprescindível o reconhecimento do caráter empresarial do hospital e a necessidade de profissionalização de seus quadros de pessoal, levando em consideração os problemas gerenciais e financeiros para que se possa atingir as metas institucionais.

Em relação aos trabalhadores que atuam na área hospitalar é importante salientar a diversidade de profissionais que integram a equipe de saúde, exercendo atividades de forma complementar e ininterrupta, visando o atendimento ao cliente com qualidade. Ao se tratar das mudanças estruturais e gerenciais nesta área, chama-se a atenção para o enfermeiro, que dentre os profissionais da equipe de saúde, tem se destacado na ocupação de cargos ligados ao gerenciamento da equipe de enfermagem ou da gestão organizacional de forma mais ampla. Segundo Lunardi Filho & Lunardi ⁽¹⁾, a enfermagem moderna sofreu significativas modificações em sua prática e finalidades, ao evoluir de uma atividade voltada para a prestação de cuidados caritativos para uma atividade institucionalizada e destinada à recuperação e à cura da doença.

Atualmente, inúmeras organizações têm lançado mão do enfermeiro para assumir cargos de gerência sob a argumentação de que este profissional, além de possuir conhecimentos relativos à prestação do cuidado ao cliente, possui capacitação

* Enfermeira, Professora Assistente - Escola de Enfermagem-UFMG. Mestre em Enfermagem. Doutoranda em Administração/CEPEAD/FACE/UFMG.

** Jornalista, Professora Titular-FACE/UFMG. Doutora - Ciência das Organizações- UNIVERSITÉ PARIS IV - França.

Endereço para correspondência:
Escola de Enfermagem da UFMG
Av Alfredo Balena, 190 • Santa Efigênia
30130-100 • BH • MG

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

na área administrativa e se relaciona de maneira satisfatória com os demais membros da equipe de saúde. A atuação de enfermeiros na função gerencial vem, assim, despertando o interesse de pesquisadores. A título de exemplo, pode-se mencionar um estudo realizado por Brito ⁽²⁾, com um grupo de enfermeiras-gerente de um hospital de Belo Horizonte, por meio do qual analisou-se a percepção das entrevistadas acerca do novo cargo e suas implicações. Os resultados revelaram que, por um lado, a função gerencial foi considerada positiva, gratificante e geradora de possibilidades futuras, caracterizando-se como forma de reconhecimento e valorização e como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Contudo, a função gerencial também tem sido fonte de estresse e de novos conflitos e originado dificuldades profissionais e familiares para o grupo de entrevistadas.

O maior envolvimento de enfermeiros nas questões relativas ao gerenciamento organizacional, tomando-se como base a literatura sobre a temática e as observações do cotidiano de trabalho de enfermeiras-gerente, sinalizam para o fato de que, em que pesem as inúmeras dificuldades pessoais e institucionais com as quais as enfermeiras se defrontam no exercício da nova função, tem sido estabelecida uma relação de identificação das mesmas com a organização. Este fato é relevante pois, conforme assinala Simon ⁽³⁾, a identificação é a aproximação entre a realidade própria da organização e a realidade própria do sujeito – a base da lealdade organizativa a partir da qual se tem um processo decisório coerente com os objetivos da organização. Além disso, para Gasper & Melo ⁽⁴⁾, o processo de socialização pode ser considerado como uma estratégia adotada pelas organizações no sentido de que seus membros venham unir-se a ela. Esse processo ocorre satisfatoriamente, na medida em que se estabelece um elevado grau de simetria entre a realidade objetiva e subjetiva.

Considerando as colocações anteriores e afirmação de Gasper & Melo ⁽⁴⁾ de que a relação gerente/organização é fundamentada conjuntamente pela identidade e pela cultura, objetiva-se por meio desse estudo, analisar a relação de identificação de enfermeiras-gerente com o hospital no qual desenvolvem suas atividades profissionais.

Revisão teórica

No atual contexto de mudanças, trabalhadores dos diferentes níveis das organizações têm convivido com a multiplicidade de funções, com a necessidade de capacitação constante e de incorporação das inovações tecnológicas, entre outros fatores. Segundo Alves ⁽⁵⁾ as inovações tecnológicas têm provocado importantes mudanças no mundo empresarial, reduzindo os postos de trabalho, aumentando as diferenças salariais, criando novas profissões e descredenciando outras, alte-

rando posições e desencadeando alterações físicas e psicológicas nos trabalhadores.

Em face da valorização que vem sendo atribuída aos indivíduos nas organizações, a figura do gerente passa a ser evidenciada, tendo o mesmo que adotar novas posturas e reorientar suas práticas de trabalho, adequando-se às novas exigências. As transformações no espaço organizacional exercem uma grande influência no modo de viver dos indivíduos, afetando diretamente sua qualidade de vida e sua relação com o trabalho. Observa-se que, apesar de ter ocorrido a ampliação do espaço de trabalho dos indivíduos, permitindo que atuem de maneira mais efetiva e criativa na vida organizacional, essa ampliação tem sido um fator de desgaste para os profissionais das diferentes áreas, uma vez que se necessita de adaptação às mudanças, principalmente por meio da incorporação de novos valores e conhecimentos.

Tratando-se do trabalho do enfermeiro, a partir da abertura de novas frentes de trabalho, este profissional tem assumido a responsabilização pelos recursos humanos, materiais, físicos e financeiros, seja de áreas de trabalho, seja da organização como um todo. Essa realidade nos instiga a conhecer as novas formas de configuração das relações entre este profissional e a organização, o que pode ser realizado com base na análise de aspectos da cultura organizacional e das formas de identificação com a organização na qual atuam.

Cabe salientar que a abordagem da cultura organizacional ganhou impulso a partir dos estudos de Schein ⁽⁶⁾, que considera a organização um fenômeno sociológico, ou seja, uma construção cultural, na qual se podem identificar diferentes formas de “construir o mundo”, de trabalhar, de divertir, de estabelecer relações interpessoais e construir uma realidade.

Para Aktouf ^(7,8), a cultura organizacional é considerada como um conjunto de fatores que constituem a vida da empresa, pressupondo mitos, ritos, rituais, valores, heróis, símbolos, linguagem, lendas, metáforas, histórias, sagas, tendo, a partir da anomia das sociedades industriais, aumentado seu domínio e se estabelecido como referência dentro e fora das organizações. A empresa torna-se, portanto, um espaço de procura quase coletiva de identidade e de identificação, sendo mediadora num problema fundamentalmente ontológico.

A identificação, por sua vez, refere-se à aproximação da realidade objetiva (própria da organização) e subjetiva (própria do indivíduo) e sustenta-se em bases anteriores de socialização. Assim, o processo de identificação trabalhador/organização passa pelo desenvolvimento e envolvimento dos atores num conjunto de práticas ideológicas, anteriores à sua inserção no mercado de trabalho, capacitando-o a reproduzir determinadas posturas “apreendidas” durante a vida ⁽⁹⁾.

Segundo Simon ⁽³⁾, a identificação do indivíduo com a organização é a base da “lealdade organizativa”, a partir da qual se tem um processo decisório coerente com os objetivos da

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

empresa. Conforme assinala Pagés ⁽¹⁰⁾, o indivíduo está ligado à organização por meio de laços materiais e morais, vantagens econômicas, satisfações ideológicas e laços psicológicos. Assim a organização pode tornar-se fonte de angústia e de prazer, estando seu domínio na capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma praticamente indissolúvel.

Adotando o enfoque sugerido por Pagés ⁽¹⁰⁾, Gaspar e Melo ⁽⁴⁾ descreveram os laços materiais-econômicos, afetivos, profissionais, ideológicos e psicológicos, que sinalizavam a identificação de gerentes de empresas públicas e privadas de Minas Gerais com a organização na qual atuavam. Os laços materiais-econômicos referiam-se aos aspectos salariais, os laços afetivos estão ligados às relações interpessoais, os laços profissionais diziam respeito à identificação do grupo com as atividades/profissão, os laços ideológicos abrangiam os princípios, políticas, diretrizes, valores e crenças repassados pela organização, tendo um caráter legitimador das ações organizacionais. Os laços psicológicos são criados em função da imagem de força e de poder proposta aos indivíduos pela organização.

Metodologia

Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, cuja unidade empírica de análise foi o trabalho de enfermeiras na função gerencial. O estudo foi realizado em um hospital filantrópico de grande porte de Belo Horizonte que, em 1994, iniciou um processo de reorganização estrutural e administrativa. O projeto de reestruturação dividiu a organização em 12 Unidades Produtivas, com autonomia gerencial e diretamente ligadas à Superintendência Hospitalar.

A partir da implantação do novo modelo, as unidades produtivas passaram a ser gerenciadas por enfermeiras que respondiam pelas questões administrativas de suas áreas de atuação como um todo, envolvendo-se com a gerência dos recursos humanos, físicos, materiais e financeiros, incluindo os resultados financeiros da unidade produtiva e negociações externas, antes centralizados na Superintendência. Os demais enfermeiros do hospital continuaram assumindo as atividades de gerenciamento das equipes de enfermagem e prestação da assistência direta ao cliente, juntamente com auxiliares e técnicos de enfermagem.

Foram sujeitos desta investigação 10 (dez) enfermeiros que ocupavam os cargos de gerentes assistenciais das unidades produtivas. A coleta de dados foi realizada, a partir de entrevista semi-estruturada e de uma ficha de identificação, nos locais de trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e submetidas à análise de conteúdo cuja organização e classificação em categorias empíricas seguiram a proposta de Minayo ⁽¹¹⁾, que engloba duas etapas distintas, ou seja, a ordenação e classificação dos dados.

A etapa de *ordenação dos dados* inclui a transcrição das fitas, releitura do material e organização dos relatos em determinada ordem que pressupõe uma classificação prévia e organização dos dados de observação.

Quanto à *classificação dos dados*, esta etapa subdivide-se em três momentos distintos: inicialmente é realizada a leitura repetida das entrevistas ou "leitura flutuante", que possibilita a apreensão das estruturas de relevância dos atores sociais, bem como as idéias centrais que tentam transmitir e os momentos-chave de sua existência sobre o tema em questão, estabelecendo as categorias empíricas. Em um segundo momento, é realizada a constituição de um "corpus" de comunicações, sendo feito um recorte de cada entrevista em termos de unidade de significado, agrupadas por afinidade em núcleos de pensamento para, em seguida, constituírem as categorias empíricas centrais, relacionadas em uma lógica unificadora. A última fase da classificação dos dados refere-se à *análise final* e destina-se à elaboração da síntese da realidade a partir da expressão da visão social de mundo dos entrevistados.

Para realizar a análise proposta foram utilizadas as respostas obtidas das gerentes às perguntas relacionadas a "atividades desempenhadas na função gerencial", "sentimentos ao desenvolver essas atividades", "identificação com as atividades" e "motivos que levaram as gerentes a assumir a atual função".

Apresentação e discussão dos resultados

Caracterização das gerentes

Ao se traçar um perfil dos sujeitos da pesquisa, observou-se todas as gerentes pertenciam ao sexo feminino, com uma média de idade de 36 anos. Quanto ao estado civil, metade das entrevistadas era constituída de solteiras, quatro eram casadas e uma, separada; sete gerentes não possuíam filhos, duas delas tinham dois filhos e apenas uma tinha três filhos. Constatou-se, portanto, que as entrevistadas, em sua maioria, encontravam-se em idade reprodutiva e de reafirmação profissional, o que leva a supor que pudessem encontrar dificuldades em conciliar as atividades domésticas, os cuidados com os filhos e o trabalho fora de casa.

Ressalta-se que as demais gerentes, principalmente aquelas que tinham filhos, queixaram-se da falta de tempo disponível para se dedicarem à família, o que vinha acarretando problemas de relacionamento e conflitos pessoais. Tais colocações refletiram a sobrecarga de trabalho e o excesso de responsabilidades a que estavam sendo submetidas. No caso específico das gerentes da instituição estudada, essa situação era agravada, uma vez que o novo modelo organizativo despendia um maior esforço por parte das profissionais, haja vista a adequação a este novo modelo e ao cargo, exigindo-se um maior envolvimento e disponibilidade de tempo para se capacitarem e incorporarem as mudanças.

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

A renda familiar do grupo oscilou entre 15,3 a 104,8 salários mínimos. Quanto à escolaridade, oito gerentes possuíam apenas o curso de graduação e duas realizaram cursos de especialização na área de administração, com um tempo médio de nove anos de formadas, demonstrando que apenas uma pequena parcela do grupo continuou se capacitando profissionalmente após concluir o curso de graduação. No entanto, para que fosse possível assumir a função gerencial, todas as gerentes, sem exceção, tiveram que se submeter a um intensivo programa de capacitação gerencial promovido pela própria instituição. Esta situação reflete as tendências do mercado que, com frequência, tem buscado preparar seus próprios funcionários para as novas demandas de trabalho nas organizações, o que pode ser explicado pela velocidade com que vêm ocorrendo as mudanças e pelas dificuldades dos órgãos formadores em acompanhá-las e se adaptarem às novas tendências.

Todas as gerentes, apesar de não terem garantido formalmente o regime de dedicação exclusiva, trabalhavam com total disponibilidade de horário, em jornadas de trabalho de 44 horas semanais e flexibilidade no cumprimento da mesma. Quatro entrevistadas se referiram à extensão de jornada que frequentemente é realizada na instituição, entendendo que a extrapolação da carga horária é um aspecto inerente à função gerencial. Duas gerentes se referiram ao aspecto positivo da flexibilidade de horário, afirmando ser mais fácil viabilizar suas atividades domésticas e outros assuntos externos à instituição. O tempo de serviço na instituição variou de dois a vinte anos e, quanto ao exercício da função de gerente, a variação ficou entre um e dois anos.

No que tange às experiências profissionais anteriores, quatro gerentes já haviam atuado na área de administração como supervisoras de enfermagem ou coordenadoras de serviço. Do restante do grupo, uma delas havia exercido suas atividades apenas como auxiliar de enfermagem, outra como acadêmica, duas apenas na assistência e outras duas não possuíam nenhum tipo de experiência anterior. Esses dados nos mostram que seis gerentes assumiram a função gerencial sem nenhuma experiência anterior nesta área, o que pode ter contribuído para o agravamento de suas dificuldades de adaptação ao novo cargo.

A identificação das gerentes com a organização

Os laços de identificação apresentados a seguir, consistem em categorias empíricas resultantes do agrupamento das falas das gerentes que, ao serem organizadas em unidades temáticas, se encaixaram na classificação de Gasper & Melo ⁽⁴⁾.

Laços “materiais/econômicos”

A respeito da existência de laços materiais/econômicos com a organização, as gerentes mencionaram o incentivo sala-

rial como um fator determinante para que o cargo gerencial fosse aceito, o que pode ser exemplificado a partir dos seguintes trechos das entrevistas:

“...sim, houve uma pequena diferenciação salarial”;

“ sim, pra mim a diferença salarial foi o principal motivo para que eu assumisse o cargo, não houve outro motivo”.

É interessante notar que uma das gerentes, ao contrário de perceber a diferenciação salarial como forma de incentivo, referiu-se à mesma como uma contrapartida face às responsabilidades inerentes à nova função. Além disso, expressa sua insatisfação com a remuneração:

“Tem também a questão salarial...mas eu acho que o salário ainda não é o que a gente merece, porque o trabalho que a gente faz aqui dentro é muito bom...tem um valor incrível, as meninas aqui (gerentes) são dez mesmo, todas elas têm garra, o pessoal respeita. Eu acho que isso é muito legal.”

Esta colocação mostra que a gerente reconhece o valor e a capacidade profissional do grupo, expressando seu orgulho frente às conquistas obtidas. Quanto ao fato de o aumento salarial não estar atendendo à sua expectativa, esta situação demonstra que a entrevistada se valoriza como profissional, reconhecendo-se e ao grupo de trabalho, como pessoas ativas, competitivas e empreendedoras.

Também é importante mencionar que algumas das gerentes reconhecem, na diferenciação salarial, uma possibilidade de possuir apenas um emprego, podendo assim, dedicarem mais tempo à família ou às questões pessoais e ter uma vida com melhor qualidade. A esse respeito, salienta-se que o trabalho em duplas jornadas é fato corriqueiro na enfermagem, uma vez que os salários pagos não costumam ser suficientes para o atendimento das necessidades pessoais dos enfermeiros. Chama a atenção o fato de, em sua totalidade, as gerentes serem do sexo feminino, o que gera dificuldades de conciliação das tarefas domésticas e profissionais. Assim, a diferenciação salarial pode ser considerada como uma possibilidade de sanar ou minimizar essa dificuldade.

Laços afetivos

Os laços afetivos foram considerados no âmbito das relações interpessoais, no que se refere ao ambiente de trabalho, podendo ser exemplificados a partir das seguintes colocações:

“Então, assim, a gente...às vezes se apóia uma na outra e vai levando...”

“O que me move aqui é o grupo de enfermeiras que trabalha comigo (silêncio). Eu sinto como se as pessoas precisassem de mim! Quando eu estou baqueada, muito frágil, eu sinto que as coisas desandam, elas não sabem muito bem para que lado vão correr...O grupo é muito bom, elas me incentivam muito...Eu sou a representante da

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

equipe, eu sou o grupo, o representante perante a diretoria, mas todos participam."

As representações desta gerente mostram que a relação com o grupo de enfermeiras constitui sua base de sustentação. Sobre este assunto, Chanlat ⁽¹²⁾ afirma ser a realidade humana constituída por cinco níveis correlacionados: "do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo." Em relação ao nível da interação, o autor afirma que o indivíduo vive em constante interação com o outro, sendo este "outro"

"ao mesmo tempo um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário. Um modelo, quando constitui um objeto de identificação, um objeto quando sujeito de investimento do tipo libidinal, transformando-se em objeto de amor ou ódio, uma sustentação ou um adversário, quando permite a construção de solidariedade ou de ódio." ⁽¹³⁾

Acredita-se que o tipo de relação estabelecida entre as gerentes e as demais enfermeiras esteja relacionado ao fato de serem do mesmo sexo e de pertencerem à mesma categoria sócio-profissional. Além disso, não se pode desconsiderar o fato de a enfermagem possuir um grande peso em termos de quantitativo de pessoal no hospital, uma vez que constitui aproximadamente 50 a 60% do total de pessoas que integram o quadro organizacional. Desta forma, ao conseguirem se articular de maneira satisfatória com esse grande contingente de pessoas, as gerentes encontram uma base de sustentação para o seu trabalho e para suas reivindicações.

Laços profissionais

Os laços profissionais podem ser reconhecidos a partir da identificação das gerentes com a tarefa/profissão. Observa-se que a identificação das gerentes se vincula muito mais à tarefa em si do que à profissão propriamente dita. Os trechos das entrevistas mostram que, acima de tudo, é preciso fazer com que a organização funcione como uma "máquina" que não pode parar sob nenhum pretexto. E são elas, as gerentes, as responsáveis pela manutenção de toda a engrenagem.

"...é imprescindível estar observando o processo! Estar zelando, mantendo as engrenagens lubrificadas, funcionando, entendeu?"

É também destacada a necessidade de se manter o equilíbrio financeiro da unidade, que é considerada como propriedade da própria gerente.

"...na verdade eu sou a figura daquela pessoa que tem que zelar pelo equilíbrio financeiro da minha unidade..."

Por outro lado, percebe-se que a tarefa de manter o funcionamento adequado da unidade pode ser comparada a um "jogo" no qual é preciso driblar o adversário, o que, nas palavras da gerente, apresenta-se como um verdadeiro desafio, expresso como algo muito interessante.

"... olha, isso aqui tem que melhorar! O negócio tá piorando...Aí você consegue, o pessoal assusta...Eu acho que é uma arte você conseguir driblar isso tudo, né? Eu acho super interessante!"

Também são evidenciadas as "novidades" vividas no exercício da função gerencial:

"...então essa oportunidade de conhecer outras áreas, de conhecer outras pessoas! Sabe? Esse contato então me serviu como pessoa! Também! E como profissional eu acho assim, que... nesse 1 ano!... foi um ganho muito grande..."

É interessante observar que, para assumir a função gerencial, foi preciso "abandonar", mesmo que temporariamente, a profissão de enfermeira.:

"...foi colocado pra mim: para assumir esse cargo, a primeira coisa que você tem que fazer é esquecer que é enfermeira. De preferência deixar de vestir branco pra ninguém te confundir com as outras enfermeiras no corredor."

Para algumas gerentes, essa situação imposta pela cúpula organizacional representa uma verdadeira agressão, tendo sido uma experiência bastante sofrida.

"Eles disseram que eu tinha que deixar de ser enfermeira. Mas não adianta, eu nunca vou deixar de ser enfermeira! Eu sempre quis ser enfermeira, estudei quatro anos e isso nunca vai sair de dentro de mim!"

Para outras, contudo, o fato de "deixar de ser enfermeira" para assumir a gerência, significou maior status, uma verdadeira premiação e expressão de reconhecimento por parte da organização, o que pode ser observado a partir da seguinte colocação:

"Hoje eu vejo que sou capaz, que subi, que fui valorizada como profissional. É uma recompensa muito boa. Todo mundo que tentar pode alcançar o que eu alcancei."

Laços ideológicos

O campo ideológico, conforme definido nos estudos de Melo & Gaspar ⁽⁶⁾ abrange os princípios, políticas, diretrizes, valores e crenças repassados pela organização, tendo "um caráter legitimador de suas ações, capaz de canalizar as energias e promover a adesão." Nesse sentido, pode-se verificar a grande capacidade do novo modelo de gestão em reforçar seus "laços ideológicos", num contexto de importante modificação de identidade profissional, de conflitos e desafios.

"O que me levou a assumir esta função foi o desafio pelo novo. Essa questão gerencial é muito nova e aqui em Minas Gerais a gente não tem nenhum hospital trabalhando da forma que está sendo aqui...E em outros Estados, também, eu não tenho notícia de algum outro hospital que esteja fazendo o mesmo esquema de trabalho e a partir do momento que tem alguma coisa nova sendo implementada em nível profissional, chama a atenção das pessoas."

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

"...isso dá muita força! Porque eles estão decidindo e a gente tá participando! A gente dá opinião...Quando eles pensam alguma coisa, nós somos os primeiros a sermos comunicados...Isso é bom! Isso é bom..."

Apesar de terem demonstrado um certo receio em assumir o novo cargo, o desafio de enfrentar uma situação nova foi apontado pelas gerentes como um fator determinante para que assumissem a função gerencial. Neste sentido, Bergamini⁽¹⁴⁾ considera que o mundo, de maneira geral, vivencia um momento em que o grande desafio é conseguir dominar as mudanças que vêm ocorrendo. Assim, ao se depararem com o desafio da mudança, as pessoas e as organizações, muitas vezes experimentando um certo despreparo, têm convivido com uma situação de pressão e busca incessante de estratégias que viabilizem o domínio desses desafios.

Acredita-se que as organizações constituem importantes espaços para que os indivíduos, a partir do trabalho, alcancem algum tipo de realização pessoal e profissional. Assim, o fato de terem as gerentes se interessado pela função gerencial, sugere, de alguma forma, a procura de crescimento e realização no trabalho, pois se sabe que o ser humano traz consigo o desejo e a necessidade constantes de vivenciar experiências novas e desafiadoras, ou seja, a própria natureza humana impulsiona os indivíduos na busca constante de evolução. Neste sentido, os indivíduos, inseridos no mundo do trabalho e nele procurando a realização pessoal e profissional, precisam ser considerados a partir de sua totalidade e individualidade. No caso das gerentes, trata-se de possibilitar que as mesmas enfrentem o desafio de uma nova função que, para elas, enfermeiras, significa algo diferente daquilo que vinham realizando e reproduzindo durante sua vida profissional. Aqui, cabe ressaltar a necessidade de as gerentes encontrarem novos caminhos, novas formas de realização e a própria superação no campo profissional.

No que diz respeito à articulação e adesão da equipe, a mesma foi assim expressa:

"O meu papel aqui é estar fazendo a equipe acreditar que vai dar certo, como eu acredito. E já está dando certo! Então você tem que pegar uma pessoa que já estava desmotivada, insatisfeita salarialmente, com as condições de trabalho e fazer com que ela acredite que é uma peça fundamental no processo. E assim a gente está há dois anos...O nível de satisfação e de motivação estava lá embaixo, mas ele (funcionário) se sentiu uma peça da engrenagem, importante no processo e está aqui com a gente hoje! Efetivamente eu não dei nada de real em troca para eles, a não ser o reconhecimento de que eles são importantes para mim."

A adoção de algumas estratégias, como o reconhecimento pessoal e profissional dos indivíduos envolvidos no processo de trabalho, passa a ser o grande desafio de levar os membros da equipe a contribuírem para o êxito organizacional, num cenário

de intensas transformações e no qual ainda não se concretizou nenhum tipo de melhoria salarial. Caudron⁽¹⁵⁾ aponta o reconhecimento dos indivíduos envolvidos no processo de trabalho como um dos mais poderosos elementos de motivação adotado pelas organizações na atualidade. Estudos realizados com funcionários em diferentes situações de trabalho, demonstraram que o reconhecimento, por parte dos gerentes, sobre um trabalho bem feito, vem sendo considerado pelos indivíduos como um dos maiores fatores de motivação, desde que sejam especificados os motivos que levaram o trabalho a ser considerado tão excepcional e os elogios sejam imediatos.

"Laços psicológicos"

Os laços psicológicos são aqueles que são criados em função de uma imagem de força e de poder que a organização propõe aos indivíduos. Esses laços solidificam o processo de identificação do indivíduo e parecem constituir um espaço de referência significativo para as gerentes. Podem ser reconhecidos em algumas colocações, tal como:

"É um desafio! É um desafio realmente que...não é fácil! Porque tudo... tudo é assim: - Oh!...você vai procurar a gerente!"

Outro aspecto mencionado refere-se ao envolvimento excessivo das gerentes com a organização:

"Eu não tenho mais tempo nem de ir ao dentista. Quando eu vou é com o celular no colo e da última vez eu tive que levantar da cadeira e vir resolver um problema aqui no hospital. Mas não tem nada não, com gerente é assim mesmo."

A partir desta fala, verifica-se que a gerente passa a abrir mão de aspectos básicos de sua vida particular e de sua saúde em prol da organização. Esta postura, muitas vezes é assumida com tal naturalidade que expressa uma condição de alienação e conformismo por parte do grupo.

Outros aspectos que influenciaram a decisão das gerentes no enfrentamento do desafio da gerência estão relacionados à história da instituição e à identificação do grupo com a mesma:

"Assumir a função gerencial foi e ainda é um desafio pelo perfil da instituição. A gente estava buscando o nosso sonho. O sonho visado aqui era um sonho audacioso... um sonho muito grande! Você pegar uma instituição deste tamanho, que tinha por um lado um renome e por outro lado tinha todo o carma de ser um hospital de pobre, para pobre!...Então você tem que acreditar que é capaz e então é um desafio é superinteressante! A gente sente que está em alta. Não está resolvido ainda não, porque o hospital tem quase 100 anos e deve ter arrastado essa mentalidade um pouco atrasada durante muito tempo...E isso é bom, dá uma sensação de satisfação de poder estar participando, do crescimento."

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

“É uma questão de identificação, de carinho com o setor e de estar aqui neste momento, eu acho que eu não me perdoaria se não estivesse. Eu já tive outras oportunidades de emprego, e fiz uma opção por este. É envolvente mesmo!”

Os fragmentos das entrevistas fazem emergir o estigma das instituições filantrópicas, considerado como um “carma” ou uma condição que, de certa forma, dificulta seu crescimento e modernização. Entretanto, visto por outro ângulo, o fato de tratar-se de uma instituição com uma história ligada ao atendimento de pobres e com deficiência de praticamente todos os recursos, torna o trabalho das gerentes ainda mais desafiador, fazendo com que a sua participação como atoras sociais no processo de mudança seja considerado um grande desafio e ao mesmo tempo um enorme prazer, uma vitória.

Por outro lado, reforça o fato de que, muitas vezes, as instituições filantrópicas são percebidas e até mesmo gerenciadas sem que esteja presente o reconhecimento de seu caráter empresarial. Assim, a partir das mudanças implementadas, as gerentes passam a vislumbrar algumas possibilidades de realizar um trabalho que, efetivamente, venha a atender as necessidades organizacionais impostas pelo mercado e pelo atual contexto.

Considerações finais

O estudo desenvolvido com as enfermeiras gerentes se propôs analisar sua relação de identificação com a organização a partir da implantação do novo modelo organizativo. Os resultados mostraram que, com o novo sistema gerencial, emergiram novos sentimentos e conflitos no cotidiano do trabalho das gerentes que, como enfermeiras, parecem possuir a marca de uma identidade profissional histórica. Apontou ainda para o poder do hospital na disseminação de novos princípios, políticas, diretrizes, valores e crenças, demonstrando a força das organizações na “legitimação de suas ações, canalizando as energias e promovendo a adesão”⁽⁶⁾ dos seus empregados.

A identificação das gerentes foi expressa através da manifestação de “laços materiais/econômicos”, “laços afetivos”, “laços profissionais”, “laços ideológicos” e “laços psicológicos”. Observou-se que as enfermeiras têm assumido o gerenciamento da assistência, o que muitas vezes, ocorre de forma conflituosa, já que além de estar afastado da prestação do cuidado direto ao paciente, para o qual foi preparado durante praticamente toda sua formação acadêmica, precisa defender os novos interesses institucionais e sua própria inserção e permanência no mercado de trabalho.

A função gerencial, para as enfermeiras, parece ter surgido como uma nova possibilidade, que apesar das dificuldades e barreiras que acarreta, traz em seu bojo algumas vantagens e abre diferentes perspectivas. Assim, os laços materiais/econômicos, refletem ao mesmo tempo, o reconhecimento institucio-

nal, a valorização do grupo de trabalho e a chance de uma vida com melhor qualidade e chances de crescimento pessoal e profissional. Cabe salientar que o grande contingente de mulheres trabalhadoras na enfermagem, o que muitas vezes implica em salários reduzidos, além de outras formas de precarização do trabalho e da submissão dessa categoria profissional a duplas jornadas de trabalho.

Quanto aos laços afetivos, é interessante notar que o grupo de enfermeiras, independente da função que exerce no hospital, constitui a base de sustentação das gerentes, o que provavelmente esteja relacionado ao fato de pertencerem ao mesmo sexo e à mesma categoria profissional. O reforço dos laços afetivos, através de encontros informais dentro e fora do espaço de trabalho, e a busca de apoio para solucionar problemas decorrentes da função parece constituir uma importante estratégia adotada pelas gerentes para lidar com as situações de conflito e de insegurança decorrentes do cargo.

Os laços profissionais foram expressos a partir da identificação das gerentes com a função gerencial, ficando evidenciada a dicotomia entre a formação acadêmica do enfermeiro e as exigências do mercado de trabalho. Assim, pôde-se verificar que, enquanto o enfermeiro é preparado para prestar assistência direta, sua realidade concreta de trabalho vem exigindo que assuma o gerenciamento da assistência ou até mesmo a gestão organizacional. Esta situação vem sendo questionada, tanto pelos alunos de graduação, quanto pelos egressos das escolas, que têm enfrentado sérias dificuldades e conflitos no exercício profissional. Considerando a enfermagem como uma profissão dinâmica, histórica e socialmente condicionada e, portanto, sujeita a contínuas transformações, acredita-se ser fundamental a compreensão do exercício da função gerencial pelo enfermeiro, através da valorização de suas vivências, de seus sentimentos e anseios, levando-se em conta sua adequação às transformações por que vem passando a sociedade.

No que tange aos laços ideológicos, as gerentes parecem ter assimilado de forma significativa as diretrizes e valores preconizados pela organização a partir do novo modelo gerencial. Salienta-se que as enfermeiras-gerente, assumem um papel relevante no repasse da ideologia institucional aos demais funcionários das unidades de trabalho na qual atuam, deixando clara a importância do cumprimento das exigências e metas institucionais por parte de toda a equipe de trabalho.

Quanto aos laços psicológicos, verificou-se que, a partir do cargo assumido, as enfermeiras relatam o aumento do poder e do status na organização, sendo que muitas delas consideram-se imprescindíveis ou até mesmo insubstituíveis na realização das novas atribuições. Essa situação tem levado muitas gerentes a se submeterem a intensas jornadas de trabalho e a relegar a segundo plano a vida particular e aspectos relativos à sua saúde física e mental, o que para organização é benéfico, já que

A IDENTIFICAÇÃO DE ENFERMEIRAS-GERENTE COM A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHAM: O CASO DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE BELO HORIZONTE

se trabalha muito além daquilo que foi determinado por meio do contrato de trabalho.

A partir desta investigação foram evidenciados aspectos importantes da atuação de enfermeiras no espaço gerencial, sendo fundamental que este espaço seja ocupado como uma nova opção de trabalho, de forma crítica, reflexiva, contextualizada e voltada, tanto para o cliente quanto para a sua realidade social e de trabalho.

Summary

It is a qualitative study which sought to analyze the identification of managing nurses with the organization in which they work. The data was collected in a large hospital. The subjects of research were 10 nurses in management positions. The results showed the existence of material, economic, affective, professional, ideological and psychological bonds. The material economic bonds were determining in the nurses' decision to take on the managerial position. It was noted that, in spite of reporting conflicts in their work routine, the managers considered their job gratifying, enabling them to grow and develop personally and professionally.

Key-words: *Nursing Supervisory; Power (Psychology); Interprofessional Relations; Hospital Voluntary*

Resumen

Tratase de un estudio cualitativo, por el cual se buscó analizar la identificación de enfermeras-gerente con la organización donde actúan. Los datos fueron colectados en un hospital de grande porte. Las sujetadas a la pesquisa fueran diez enfermeras en cargos de gerencia. Los resultados enseñaron la existencia de ligaciones materiales-económicas, afectivas, profesionales, ideológicas y psicológicas, siendo las ligaciones materiales-económicas determinantes para que las enfermeras asumisen la función de gerente. Observóse que las gerentes, mismo que relatasen la ocurrencia de conflictos en su cotidiano de trabajo, consideran la función gratificante, posibilitando su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Unitermos: *Supervision de Enfermería; Poder (Psicología); Relaciones Interprofesionales; Hospitales Filantropicos*

Referências bibliográficas

1. Lunardi Filho WD, Lunardi VL. Uma nova abordagem no ensino de enfermagem e de administração em enfermagem como

estratégia de (RE) orientação da prática profissional do enfermeiro. *Texto Contexto Enf, Florianópolis*, 1996 jul./dez.; 5(2):20-34.

2. Brito MJ. O enfermeiro na função gerencial: desafios e perspectivas na sociedade contemporânea. (Dissertação Mestrado) Belo Horizonte: Escola de Enfermagem – Universidade Federal de Minas Gerais; 1998:176.
3. Simon HA. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; 1971: 208-30.
4. Gaspar RM, Melo MCOL. Espaço da organização na relação gerente e empresa: um processo além da identificação. In: Anais do XX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, Angra dos Reis, 1995. Angra dos Reis: ANPAD, 1995.
5. Alves M. Causas do absenteísmo na enfermagem: uma dimensão do sofrimento no trabalho. (Tese Doutorado) São Paulo: Faculdade de Enfermagem da Universidade de São Paulo, 1996:158p.
6. Schein E. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass; 1986.
7. Aktouf O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat J, coord. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas; 1994.
8. Aktouf O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado. In: Recursos Humanos e subjetividade. 3ª ed. Petrópolis: Vozes; 2000: 232-56.
9. Goffman E. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes; 1989.
10. Pagés M et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas; 1987:234.
11. Minayo MC. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7ª ed. São Paulo: Hucitec; 2000:269.
12. Chanlat JF. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas; 2000:100.
13. Chanlat JF. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Chanlat JF et al. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 1993
14. Bergamini CW. A difícil administração das motivações. *Rev Adm Emp* 1998 jan./mar.; 38(1): 6-17.
15. Caudron S. O que motiva os empregados: cure a ressaca da reengenharia. *HSM Management* 1997 mar./abr.; 1997: 1(1): 82- 6.