

2

Ética e Gerenciamento em Enfermagem

Maria Cristina Komatsu Braga Massarollo

Maria de Fátima Prado Fernandes

Marcelo José dos Santos

Introdução

Para muitas empresas, a adoção de uma postura ética está relacionada com a possibilidade de sobrevivência (manutenção da imagem e da confiança pública na reputação da empresa e prevenção dos altos custos impostos pelos escândalos), podendo vir a ser, inclusive, uma vantagem diferencial entre elas (Nash, 2001; Srour, 2000). A ética deve ser considerada como parte essencial da política da organização e imprescindível para o seu desenvolvimento e crescimento, uma vez que a opção por valores que humanizam o processo de trabalho e a relação com os clientes traz benefícios para a própria empresa e para a sociedade.

Nas instituições de saúde essa preocupação vai além, pois o foco da atenção são pessoas que necessitam de assistência, e a natureza da atividade desenvolvida pode provocar consequências irreversíveis, e até fatais, quando realizadas inadequadamente. Soma-se a essa situação o contexto de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros acentuadamente limitados, em que as condições de trabalho nem sempre são as mais favoráveis, e a assistência, muitas vezes, é prestada em uma situação de risco, tanto para a clientela quanto para os profissionais. Devem ser lembradas ainda as inúmeras situações de desrespeito aos direitos dos usuários pelas ações e pelos serviços de saúde nas instituições.

Essa constatação deixa patente que o gerenciamento como função integrante das instituições de saúde envolve uma dimensão ética, uma vez que as decisões nesse âmbito não afetam somente o serviço em que uma decisão é tomada, mas também a instituição, os trabalhadores, os usuários, os familiares e a comunidade. Como afirma Srouf (2000), as decisões gerenciais não são inócuas ou isentas, pois carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam nos agentes dos ambientes interno e externo, que mantêm vínculo com a organização, evidenciando que as questões éticas são inerentes ao processo administrativo.

Nas instituições de saúde, outros fatores concorrem para a evidência da dimensão ética do gerenciamento: o reconhecimento do poder de interferência dos profissionais de saúde na vida dos usuários dos serviços; o surgimento de novas realidades decorrentes dos intensos avanços científicos e tecnológicos, que trazem muitos benefícios e conflitos para a humanidade; a pluralidade moral existente na sociedade, não havendo normas únicas para resolver as diversas situações; as características da clientela, em especial a condição vulnerável dos usuários dos serviços de saúde; e a precariedade do sistema de saúde, que acarreta dificuldades de acesso e provoca deficiências na assistência. Entretanto, para que haja a valorização das questões éticas no gerenciamento, é imprescindível reconhecer que elas existem e qual o seu significado nesse contexto. Para a solução de um conflito, deve-se considerar a avaliação do fato de maneira reflexiva e ponderada.

Uma reflexão ética indaga criticamente sobre a consistência e a coerência dos valores que norteiam as ações, buscando sua fundamentação para que tenham significado autêntico nas relações sociais (Rios, 1995). A tarefa da ética é a procura e o estabelecimento das razões que justificam “o que deve ser feito”, e não “o que pode ser feito”; logo, a ética pode ser considerada como uma questão de indagação, e não de normatização do que é certo e do que é errado. Os atos éticos devem ser livres, voluntários e conscientes (Ribeiro, 1996); assim, ética é a reflexão crítica sobre o comportamento humano, no sentido de interpretar, discutir e problematizar os valores, os princípios e as regras morais, à procura do “bom” para a vida em sociedade (Zoboli e Fortes, 2002).

Uma ética pensada para todos os homens é uma abstração, pois cada cultura, raça, grupo e até mesmo cada pessoa tem a sua maneira própria de compreender e articular o sentido da vida humana, evidenciando a existência de diversos valores e princípios que justificam o posicionamento frente às várias situações (Oliveira, 1995). Desse modo, as questões éticas podem ser analisadas sob diferentes perspectivas para uma tomada de decisão.

Fatores que interferem nas decisões éticas

Existem diversos fatores que influenciam a tomada de decisão organizacional: individuais, profissionais, organizacionais, ambientais, sociais, políticos, econômicos, éticos e legais.

Ferrell et al. (2001) consideram como principais fatores que interferem nas tomadas de decisões éticas a identificação da gravidade da questão ética, os aspectos individuais, a cultura organizacional, os terceiros significativos e a oportunidade, que são inter-relacionados e que influenciam as avaliações éticas.

A *gravidade da questão ética* diz respeito à importância de que ela se reveste para quem vai tomar a decisão. Assume caráter pessoal e temporal, no sentido de serem levados em conta valores, crenças, necessidades, características especiais da situação e pressões pessoais frente às situações que se apresentam, influenciando a dimensão da sensibilidade. Por esse motivo, as questões éticas podem ser interpretadas de maneiras distintas por diferentes indivíduos.

Nash (2001) aborda a necessidade de as pessoas adquirirem habilidade para reconhecer e articular o componente ético de um problema, complementando que nem sempre a questão ética é identificada, já que, muitas vezes, as pessoas não param para pensar na presença dessa questão nas diferentes situações.

Por outro lado, a ocorrência frequente de infrações éticas causa o perigo de pessoas, organizações e sociedade se surpreenderem cada vez menos com esses acontecimentos, perdendo a capacidade de indignação e passando a não avaliar adequadamente a gravidade da situação. Outro grande risco é quando a sociedade começa a esperar que as pessoas tirem proveito das oportunidades para obter benefícios particulares, ajam irresponsavelmente e abusem de seu poder, passando essas situações a serem vistas como naturais.

Conforme citado anteriormente, os *aspectos individuais* comportam, dentre outros, idade, sexo, metas, interesses, necessidades e conjunto de valores, crenças e convicções pessoais. Esse conjunto de valores, crenças e convicções (assumidos por meio do desenvolvimento cultural e social e, portanto, podendo mudar de pessoa para pessoa e na mesma pessoa ao longo do tempo) é de importância crucial nas tomadas de decisões éticas, pois ajuda a compreender as decisões de um indivíduo na organização e ainda explica por que as pessoas tomam decisões diferentes em situações semelhantes. Nas organizações, esse conjunto pode ser influenciado também pela cultura organizacional e, principalmente, pela sensibilização relativa à dimensão ética.

Assim, as pessoas podem ser culturalmente diferentes e ter valores distintos, além de interpretar diferentemente as situações e diversificar suas decisões concernentes às mesmas questões éticas, demonstrando que podem usar distintos enfoques para tomar decisões.

A *cultura organizacional* pode ser concebida como um conjunto de valores, convicções, objetivos, normas, rituais e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus membros.

Como a cultura reflete os objetivos e valores da instituição, ela tem um papel fundamental; afinal, quanto mais valorizada a dimensão ética na cultura da organização, mais provável a valorização dessa dimensão por seus membros. Por conseguinte, a reação da organização, nem sempre efetiva e eficaz frente aos casos de infrações éticas, faz com que muitos considerem a dimensão ética um aspecto que não merece atenção no desenvolvimento de suas ações.

Muitas vezes, os funcionários esforçam-se para cumprir as políticas e regras da instituição; porém, se a esta não explicita quais são suas normas e o que é esperado do funcionário, não promovendo qualquer tipo de sensibilização para a dimensão ética da atuação, alguns não cumprem as regras institucionais por não ter o esclarecimento das condutas adequadas. Nesse sentido, é importante explicitar quais são os valores da instituição no tocante à cultura organizacional, uma vez que, se a organização não define e não informa quais são as condutas esperadas, cada indivíduo estabelece as suas. Assim, deve haver a preocupação de promover e manter a sensibilização para a dimensão ética da atuação profissional, possibilitando que comportamentos éticos sejam a prática corrente na instituição.

Outro elemento bastante imbricado com a cultura organizacional e que exerce grande interferência na ética organizacional é o poder. Exercer poder é uma das maneiras de influenciar as decisões, incluindo as de cunho ético. O *status* e o poder de membros da organização relacionam-se diretamente com o volume de pressão que podem exercer sobre os subordinados para que se conformem às suas expectativas. Uma pessoa em posição hierárquica superior pode exercer pressão sobre os subordinados para que cumpram suas ordens, mesmo quando os valores deles colidem com os seus. Embora o poder em si não seja ético ou antiético, seu uso pode criar conflitos dessa natureza.

Os *terceiros significativos* são aqueles que exercem influência sobre o indivíduo ou grupo de trabalho, tais como colegas, outros profissionais, superiores, subordinados, dentre outros, e que produzem forte impacto nas decisões dos trabalhadores no dia a dia. A pessoa que convive muito próximo de quem não valoriza condutas éticas tem maior probabilidade de agir do mesmo modo no seu cotidiano. Na verdade, acredita-se que terceiros significativos podem mudar o sistema de valores inicial do indivíduo, e essa mudança, seja temporária ou permanente, parece mais pronunciada quando o terceiro significativo é um superior hierárquico. Além disso, elementos de posições hierárquicas mais elevadas podem produzir um efeito negativo na conduta ética dos subordinados, quando dão maus exemplos ou deixam de fazer a supervisão. Outro aspecto a ser considerado é a pouca experiência da pessoa no âmbito profissional, pois, quanto menos experiente, maior a possibilidade de ser influenciada.

A *oportunidade* diz respeito às circunstâncias que podem impedir ou incentivar a conduta ética. Relaciona-se com o contexto imediato do trabalho do indivíduo: onde trabalha, com quem trabalha e a natureza do trabalho. Algumas vezes, a cultura organizacional propicia a oportunidade, quando “apoia” decisões tomadas com a finalidade de aproveitar possibilidades de maximizar benefícios para a organização. A reação desta de estímulo, indiferença ou repressão ao comportamento dos indivíduos pode incentivar ou inibir a repetição do mesmo tipo de conduta.

Uma conclusão importante é que a tomada de decisão de natureza ética não depende estritamente dos valores e crenças dos indivíduos, mas também das organizações, que, por intermédio das suas culturas, constituem influência importante sobre o comportamento dos seus membros.

Nash (2001) reforça a necessidade de um posicionamento ético, firme e claro por parte dos dirigentes da organização, explicitando a importância do respeito pelos outros, da habilidade de reconhecer o lugar do outro e do senso de compromisso com as pessoas (honestidade, justiça, cumprimento da palavra). Ele acrescenta que esses aspectos não derivam de um cálculo teórico, mas, sim, de um traço de caráter pessoal.

A ética no gerenciamento e a responsabilidade

O comportamento ético dos profissionais concretiza-se na medida em que eles contam com a sustentação dada pela cultura da organização e a consonância no desenvolvimento do trabalho técnico. Por outro lado, a conduta dos dirigentes não pode justificar as atitudes inadequadas ou a passividade dos profissionais frente às situações (Campos, 1994).

Assumir posturas éticas na atuação profissional conduz à identificação de responsabilidades em diversos âmbitos, dentre eles, o individual, o grupal e o organizacional. As instituições precisam discutir qual a responsabilidade de cada profissional, de cada equipe, de cada serviço e a da própria organização.

A responsabilidade individual é inalienável a cada um pelo que faz. Todo o cuidado e sensibilidade são importantes para tomar uma decisão em uma organização, pois muitos são afetados pelo modo como se processa a tomada de decisão e por aquilo que se decide (Leisinger e Schmitt, 2001).

Falar em responsabilidade pressupõe também falar em liberdade, pois ambas são parceiras inseparáveis. A prática da liberdade exige mais do que um olhar superficial e imaturo para a realidade em que se vive. Exige um olhar reflexivo e uma autonomia pessoal, porque o indivíduo que exerce a liberdade responsabiliza-se pelos próprios atos, colocando como questão ética fundamental o compromisso em relação à decisão tomada (Ponce, 2000). Nesse sentido, compreender o que se passa no mundo depende do grau de maturidade de cada pessoa, de como ela trabalha com as diferenças e os conflitos do cotidiano e de outras variáveis que estão contidas em sua história de vida (Fernandes, 2001).

A ética supõe que as pessoas tenham liberdade e poder para considerar as diferentes posições frente às situações que se apresentam, analisar os aspectos favoráveis e desfavoráveis das distintas possibilidades de ação, e fazer a escolha. Assim, para a pessoa fazer uma escolha, além de ter conhecimento da situação, dos valores e das crenças presentes, é importante conhecer as normas jurídicas e o código de ética profissional, uma vez que o desconhecimento não exime da responsabilidade. Nas instituições de saúde, onde há comissões de ética, estas podem ser solicitadas para dar suporte à tomada de decisão que envolve aspectos éticos. Quando essa consulta não for possível, é importante que a situação seja discutida com pessoas que possam trazer contribuições para a análise, pois se deve evitar que o sistema de valores de um indivíduo coloque empecilhos ao exame de todas as alternativas possíveis (Marquis e Huston, 1999). Por exemplo, diante da recusa de um paciente em receber transfusão sanguínea devido à sua crença religiosa, em situação de risco iminente de morte, não deve prevalecer a posição do profissional, de não aceitação diante de tal situação, mesmo que ele considere a recusa inaceitável.

A não assunção da responsabilidade pela organização pode dificultar ou impossibilitar a postura ética do profissional. A organização, ao não prover condições que dependem dela e, portanto, são de sua responsabilidade, para que o profissional desenvolva suas atividades, respeitando direitos e princípios éticos, estará interferindo na postura ética do profissional.

A ética e o contexto do gerenciamento em enfermagem

Gerenciar em enfermagem pressupõe a tomada de decisões, que depende do grau de autonomia do gerente de enfermagem e como se dá a sua relação com as pessoas e com a própria política da instituição, para desenvolver eticamente o seu processo de trabalho. Nos serviços de enfermagem, a cultura e o poder da organização também condicionam a forma de apreensão e de valoração dos acontecimentos a partir das relações que se estabelecem no cotidiano.

Deve-se ressaltar que o perfil do gerente e sua postura na tomada de decisões afetam significativamente os resultados dessas decisões, principalmente no que tange às inovações referentes à assistência, ao ensino e ao incentivo à pesquisa, como também à abertura de novos espaços de atuação do enfermeiro.

Muitas são as questões éticas relacionadas com o gerenciamento em enfermagem, as quais, frequentemente, assumem a dualidade entre aquilo que pode ser feito e aquilo que deve ser realizado. Existem valores morais diversos; contudo, a prática da enfermagem depende dos recursos disponíveis para acessar as escolhas. Muitas vezes, há limites, e a deliberação diante do que fazer, do que é prioridade e de menor risco, fica condicionada a processos predeterminados, oriundos das condições de trabalho.

A reflexão ética na prática profissional é um processo de aprendizagem permanente que requer a participação dos envolvidos em determinada situação, circunstância ou problema; afinal, todos devem trabalhar as questões éticas em suas atividades cotidianas. Há grandes conflitos e desafios enfrentados no dia a dia do gerenciamento em enfermagem. Uma situação bastante frequente é o desrespeito aos direitos dos usuários dos serviços de saúde, apesar da existência de instrumentos legais e deontológicos que respaldam esses direitos e dos debates ocorridos sobre o tema. Nesse contexto, reside a questão ética, que é a necessidade da convicção pessoal e da adesão institucional a valores e princípios, traduzidos em medidas administrativas para que esses direitos sejam respeitados, devendo ser identificado, na cultura da instituição, qual o valor dado aos direitos dos usuários dos serviços de saúde. Na prática profissional, principalmente em instituições hospitalares, o enfermeiro tem diversas oportunidades de facilitar e manifestar o respeito pelos direitos dos pacientes (Trevizan et al., 2002). Uma questão que se apresenta é o quanto a obediência às normas e rotinas institucionais prevalece sobre o respeito aos direitos dos usuários.

Na prática assistencial, uma ocorrência comum é o não reconhecimento, por parte dos profissionais, da autonomia dos usuários dos serviços de saúde, que se refere ao poder de tomar decisões relativas a sua saúde, seu bem-estar, seu tratamento e, enfim, sua vida mediante seus valores, crenças, necessidades, expectativas e prioridades. Liberdade e competência são condições fundamentais para a manifestação da autonomia. Um dos fatores dificultadores é a assimetria de poder existente entre os profissionais e os usuários. Nesse sentido, é preciso que os profissionais não só reconheçam esse direito, mas também possibilitem a aquisição de competência por esses usuários, por meio de estratégias que aumentem o poder desse grupo vulnerável para que as escolhas sejam feitas frente às possibilidades oferecidas. A competência dos usuários poderá ser adquirida com os esclarecimentos necessários para que eles possam tomar as decisões, inclusive as relativas à prática de enfermagem.

O reconhecimento da autonomia do paciente pressupõe também a aceitação de que, muitas vezes, a decisão tomada pelo usuário poderá ser diferente daquela que possivelmente o profissional tomaria.

Ao mesmo tempo que ocorrem avanços científicos e tecnológicos tão intensos, muitas vezes, na prática assistencial, vive-se o conflito e a angústia de ter de decidir qual o paciente, dentre os que precisam, ocupará o leito disponível, ou, dentre os pacientes graves, qual receberá a única vaga da unidade de terapia intensiva (UTI). Os poucos recursos da saúde impõem a situação de ter de escolher, com sérias implicações éticas, como distribuir os recursos cada vez mais escassos para uma demanda progressivamente maior. A decisão deve ser criteriosamente fundamentada, com a participação das pessoas envolvidas.

Outra preocupação existente no gerenciamento em enfermagem diz respeito ao risco de a assistência à saúde ser desumanizada e despersonalizada com o crescente desenvolvimento e incorporação tecnológicos. Esse risco parece ser maior nas instituições que têm como foco o paradigma técnico-científico, centrado no conhecimento científico e na eficiência técnica, com a ênfase na tecnologia de ponta e na especialização. Em instituições assim caracterizadas, observa-se a tendência em tratar a doença, e não a pessoa (Martin, 2003). Nesse sentido, não deve ser permitido que o ser humano seja tratado como uma máquina a ser consertada, sendo esquecidas suas dimensões psíquica, social, cultural e espiritual.

Uma situação que, com frequência, provoca conflito aos profissionais, remetendo a uma reflexão ética, é a assistência aos pacientes terminais, ou seja, aqueles para os quais foram esgotadas as possibilidades terapêuticas de cura ou prolongamento da vida de maneira digna. Com os avanços tecnológicos, torna-se cada vez mais difícil o estabelecimento do limite de introdução de suportes, e encaminhar o doente para a UTI acaba se tornando uma atitude automática. A conduta de não intervir dificilmente é tomada tranquilamente diante dessa realidade. A preocupação da enfermagem deve ser a de manter a dignidade, a tranquilidade e o alívio do paciente até o final de seus dias.

Para o enfrentamento dessas situações, muitas vezes são necessários posicionamentos nos quais existem conflitos de valores, prioridades diferentes e compromissos diversos relacionados com o indivíduo, a família, a sociedade e a profissão. Muitas dessas questões éticas, que frequentemente expressam profundos problemas, não têm uma resposta pronta, que possa ser encontrada nos códigos de ética ou nas leis (Davis, 1999), requerendo reflexão e discussão ética que possibilitem uma tomada de decisão.

Outro enfoque que deve ser ressaltado quando se trata de ética e gerenciamento em enfermagem é o referente à administração de recursos humanos, pois os vários instrumentos do processo de trabalho de administrar (dimensionamento, recrutamento, seleção e distribuição de pessoal, educação continuada, supervisão e avaliação de desempenho) englobam uma dimensão ética.

No contexto da distribuição de pessoal, Farias (2015) identifica algumas situações causadoras de conflito. Dentre elas está a confecção de escala de enfermagem, que visa manter uma assistência segura e de qualidade, concomitante ao desejo de atender às solicitações de folgas da equipe e à distribuição exequível da carga de trabalho, dentro das limitações laborais dos profissionais que compõem o quadro de enfermagem. A autora acrescenta, ainda, que há situações em que a instituição exerce pressão para que ocorra redução no quadro de pessoal; nesse cenário, o enfermeiro se vê obrigado a estabelecer critérios para selecionar os membros que serão desligados.

■ Considerações finais

As questões éticas fazem parte do cotidiano do gerenciamento em enfermagem. O conhecimento da situação, o uso dos instrumentos éticos e legais e o reconhecimento dos valores, crenças e convicções presentes nas situações propiciam tomadas de decisões respaldadas por preceitos éticos, fortalecendo o compromisso profissional. Os profissionais

de enfermagem devem adotar uma postura ética e, de modo reflexivo, devem buscar conhecimento, trabalhando conflitos éticos que emergem no processo de trabalho, e participar dos processos decisórios.

Os profissionais tomarão decisões respeitando os princípios fundamentados na ética, quanto mais reflexões e discussões éticas ocorrerem na prática profissional, quanto mais participação houver no processo decisório, quanto mais valorização dessa dimensão houver na cultura do serviço e da organização, e quanto maior for a sensibilização das pessoas frente às questões éticas.

Assim, é desejável que os gerentes de enfermagem planejem, junto às suas equipes, ações que viabilizem a assunção de condutas éticas pelos profissionais.

Referências bibliográficas

- Campos GWS. A ética e os trabalhadores de saúde. *Saúde em Debate*. 1994; 43:60-3.
- Davis AJ. Las dimensiones éticas del cuidar en enfermería. *Enfermería Clínica*. 1999; 9(1):21-8.
- Farias DECS. Conflitos éticos no gerenciamento de enfermagem: da percepção à tomada de decisão [tese]. São Paulo: USP; 2015.
- Fernandes MFP. Postura ética e a interação grupal. *Rev Nursing*. 2001; 36:20-3.
- Ferrell OC, Fraedrich J, Ferrell L. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso; 2001.
- Leisinger KM, Schmitt K. Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Rio de Janeiro: Vozes; 2001.
- Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 1999.
- Martin LM. A ética e a humanização hospitalar. *O Mundo da Saúde*. 2003; 27(2):206-18.
- Nash LL. Ética nas empresas. São Paulo: Makron Books; 2001.
- Oliveira MA. Ética e práxis histórica. São Paulo: Ática; 1995.
- Ponce BJ. Ética e vida social. Guia de estudos e manual de trabalho (marco curricular) para professores de fundamentos de filosofia e sociologia. São Paulo: Fundação Bradesco; 2000.
- Ribeiro RJ. Ética é uma questão de indagações. *Cremesp*. 1996; 16(108).
- Rios TA. Ética e utopia. In: Martini A et al. O humano, lugar do sagrado. São Paulo: Olho d'Água; 1995.
- Srouf RH. Ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
- Trevizan MA, Mendes IAC, Lourenço MR et al. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2002; 10(1):85-9.
- Zoboli ELCP, Fortes PAC. Ética e gestão em serviços de saúde. In: Cianciarullo TI, Cornetta VK. Saúde, desenvolvimento e globalização: um desafio para os gestores do terceiro milênio. São Paulo: Ícone; 2002.