

## UM NOVO REFERENCIAL DE ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE ENFERMAGEM [A framework for ethics innursing administration]

Alacoque Lorenzini Erdmann\*

**RESUMO:** Este trabalho apresenta um novo referencial para a reflexão e discussão de artigos do código de ética nos conteúdos teórico-práticos de administração de enfermagem, focalizando um dilema ético relativo ao prevalecer sobre o outro no exercício da influência pelos gerentes de enfermagem.

**PALAVRAS CHAVE:** Ética na Enfermagem; Enfermagem; Organização e Administração; Liderança.

Como professora das disciplinas de Administração em Enfermagem na Universidade Federal de Santa Catarina desde 1976, ao dar atenção aos aspectos éticos implicados nos conteúdos de administração abordados deparo-me com alguns dilemas, cujas reflexões tem causado desconforto, especialmente quando se chega na vivência prática destes conteúdos.

Escolho um aspecto/dilema para tecer algumas reflexões neste artigo, apresentando um novo referencial no sentido de avançar na discussão sobre este tema.

### Focalizando o dilema

Os enfermeiros "devem ser preparados" (conforme expresso no currículo do curso) para o exercício da liderança, coordenando as diversas atividades de um sistema de enfermagem através da liderança de grupos/equipes de enfermagem e da integração com equipes interdisciplinares, decidindo e/ou participando do processo decisório do sistema (liderança integrativa).

*O desenvolvimento do potencial de força para o exercício da influência junto com a formalização da autoridade (racional-legal, carismática ou tradicional) culmina na "prevalência de um indivíduo sobre o outro", como uma das formas de entendimento de liderança.*

Esta prevalência pode acontecer em níveis ou modos de influenciar: emulação, sugestão, persuasão e coação (baseado em Kast e Rosenzweig, 1987).

Pela emulação o indivíduo se coloca frente aos outros com atrativos que instiguem a vontade do outro em imitá-lo, igualá-lo, segui-lo, vendo nele aspectos positivos, agradáveis que o coloca como "o melhor", "o maior", "o modelo", "o capaz", "o grande enfermeiro" ou outro.

Pela sugestão coloca-se uma idéia diante da mente da pessoa para que ela considere e possivelmente aja.

Pela persuasão tenta-se prevalecer sobre uma pessoa através de conselhos, raciocínios ou induções no sentido de convencê-la à ação.

E pela coação força-se o constrangimento, compulsiona-se ou obriga-se ao desejado.

A capacidade de exercer influência envolve todos os meios que possam provocar mudanças psicológicas ou comportamentais.

Através da liderança integrativa o enfermeiro sobressai-se ou destaca-se no grupo segundo a sua capacidade de mostrar seu potencial de força para o exercício da influência, aliando/somando esforços e buscando o crescimento mútuo no convergir vontades,

interesses, possibilidades e mesmo no criar oportunidades.

Este enfoque de liderança centra-se nas abordagens estruturalista, comportamentalista e sistêmica da administração numa visão de homem como um ser organizacional, administrativo ou funcional e não numa concepção de homem complexo.

Trazendo as influências da ética protestante de Max Weber e a identidade de interesses e satisfação do operário da teoria das relações humanas de Elton Mayo quando surge a participação do empregado nas organizações pode-se, junto com as teorias X e Y que se baseiam em concepções e premissas a respeito do comportamento e natureza humana, levar em consideração a chamada "estratégia manipulativa". Tal estratégia "envolve um processo através do qual o indivíduo acredita estar fazendo algo que realmente vem ao encontro da sua vontade, quando na realidade ele foi condicionado cuidadosamente para pensar assim. No fundo, o indivíduo acha que faz o que vem do seu íntimo, quando realmente faz o que os outros pretendem que ele faça para que esses outros consigam atingir os seus objetivos" (Chiavenato, 1983 p.152).

Hoje, nas chamadas organizações substantivas ou coletivistas, ou em nome da administração participativa ou compartilhada ou parceirizada, pode ocorrer o mesmo processo de manipulação no trabalho, mas desta vez articulada por grupos de interesse, "fazendo a cabeça" dos empregados por líderes da mesma categoria, num jogo de forças entre empregado e patrão/organização.

As primeiras questões, ainda bastante elementares, que surgem como um dilema ao abordar estes conteúdos, são assim listadas:

- que direito tenho de prevalecer sobre o outro? de ser mais do que o outro?
- que direito tenho de sutilmente ou forçosamente interferir na consciência do outro sobre uma situação/ realidade? Ou de criar oportunidades para prevalecer mesmo com o aceite do outro?
- posso desvelar ou velar uma realidade para um interesse unilateral ?
- para prevalecer sobre o outro ou para influenciá-lo preciso manipular as informações (distorcer, destacar, entonar fortemente, sonegar, silenciar) quando se entende que a máxima da ética é que todas as pessoas tenham informação no mesmo nível ?
- até onde vai a minha consciência quando a consciência do outro não consegue me alcançar ?
- como posso estar seguro que estou fazendo um bem coletivo ? e se este prevalece sobre o individual, como fica o bem individual ?
- posso aceitar que a administração segundo Max Weber é "neutralmente ética" porque lida com "fatos" e não com "valores" ? posso negar os "valores" e suas "contradições morais" (Toyotismo) ? E por onde passa a "autonomia moral" (Kant) ?
- como e em que situação ao prevalecer sobre o(s) outro(s) estarei agindo corretamente ? cumprindo com o "dever" de enfermeiro ? buscando as "máximas da moralidade" (utilitarista de Jerem Benthom e outros), ou seja a felicidade como fim último do homem e felicidade da maioria das pessoas em maior número?
- numa liderança integrativa posso "negociar" minha ética individual, "barganhar" ou "mediar" minhas condutas para me nivelar com os demais líderes do grupo ?

Diante destas questões, busco em Edgar Morin, por interesse pessoal, alguns pensamentos ou referencial sobre a ética, embora talvez outros pensadores também pudessem

\*Prof. Titular do Departamento de Enfermagem/Ponta Grossa. Enfermagem - UFSC - Dia. Filosofia e Livre Doente em Administração de Enfermagem.

trazer melhores contribuições e melhor adequação.

### O pensamento de Edgar Morin

Para o referido pensador “é possível reconhecer os indivíduos-sujeitos, e é possível fazer com que ciência e ética se comuniquem, isto é, aclarar a ética sem determiná-la” (Morin, 1986 p.284). E apresenta os princípios do “dever-fazer”, que corresponde a nossa tríplice natureza eco-genosócio-organizadora (op.cit.p.285). Somos diversamente possuídos pelo ethos: *egocêntrico* em que cada um é, para si mesmo, centro de preferência e age para si; *genocêntrico* em que são os nossos progenitores e progenitura que constituem o centro de referência e de preferência; e, *etno-sociocêntrico* em que a nossa sociedade se impõe como centro de referência e preferência.

A estes três “dever-fazer” acrescenta-se uma ética frágil que emerge da religião, das idéias humanistas à partir do século XVIII e das idéias internacionalistas do século XIX, ou seja, a *antropo-ética* que, além dos egocentrismos, genocentrismos e sociocentrismos, além das pátrias, nações, raças, reconhece em todo ser humano um ego alter (um sujeito como o eu) e fraterniza potencialmente com ele como alter ego (outro eu). São três ou quatro tipos de finalidades diversamente virulentas segundo os indivíduos e os momentos, portanto, pluralidade de “deveres”, que podem ser complementares e tornar-se antagonônicos.

Continua o pensador: “a ética da classe mais ampla não tem, necessariamente, prioridade sobre a ética de classe restrita. Não há hierarquia simples e evidente da ética humanitária sobre a ética nacional, desta sobre a ética familiar e desta sobre a ética individual” (p.286).

Pela pluralidade complexa da ética (cujas injunções podem ser hierarquizadas ou complementares, mas também podem ser concorrentes e antagonônicas) acrescenta-se a ecologia da ação...”toda a ação, ao escapar à intenção, entra num jogo de inter-retroações em que pode mudar o sentido e até mesmo invertê-lo. O problema do abismo entre a intenção e o resultado da ação não tem nenhuma solução a priori” (p.286).

Desta forma a ética não é simples, ou seja, sempre evidente e não escapa à complexidade antropossocial. Contém injunções múltiplas, de níveis diferentes, que podem ser complementares, concorrentes e antagonistas, e contém também contradições, incertezas e pontos vazios, devendo ser problematizada e refletida diversamente da ética kantiana, em que o imperativo categórico impõe, pela evidência sua norma universal. Assim, para Morin (p.287) “a ética não pode vencer a complexidade, isto é, a pluralidade, a contradição, a incerteza”...”o universal não se poderia impor abstratamente sobre o singular concreto, assim como, inversamente, o singular concreto não se poderia impor logicamente sobre o universal, mesmo abstrato”...”a ética não poderia ser lúcida sozinha, isto é, ignorar os imprevistos e as reviravoltas que a ecologia da ação impõe; não basta querer agir bem para fazê-lo”.

Ao se problematizar e refletir sobre o dilema ético do “prevalecer sobre o outro” na função de gerente de um sistema em que pesa a finalidade/regras do sistema e os direitos/deveres dos indivíduos integrantes deste sistema, transita-se inevitavelmente pelo “dever-fazer” do gerente político. É esta “ecologia da ação política” que é mais incerta; é nos processos históricos que os meios se transformam constantemente em fins, e os fins em meios; é na decisão política que se multiplicam os choques de injunções contrárias (daí a tentação propriamente política de escapar a essa complexidade pelo recurso ao maniqueísmo e à simplificação). Assim é na e pela política que encontramos

principalmente; a perversão do interesse geral; a ilusão da finalidade; e o achatamento entre “duas frentes” e o “esmagamento pela roda da história” (p. 287).

Nota-se na ética política que a mesma “é absorvida pela estratégia (os meios), mas a estratégia é sempre justificada pela ética (os fins revolucionários)”...Na realidade a ação política encontra sempre o problema da dissociação, isto é, do antagonismo, princípios (fins)/estratégia (meios). A ecologia da ação, os desvios, o jogo das reações e retroações tendem a fazer com que os meios mudem de rumo e os fins se fossilizem: os princípios são esquecidos, passam a segundo plano, ao passo que a estratégia trabalha de fato em outro sentido; e, portanto, no eclipse dos fins iniciais, os meios podem tornar-se novos fins ou produzir novos fins” (p.289).

Assim, “a ética tem uma necessidade vital de pensar a situação, diagnosticar o verdadeiro e o falso; ...e por não poder definir o imperativo moral de maneira intangível, irrevogável, independente de todas as circunstâncias, nós tenhamos necessidade apenas de morais provisórias, adaptadas às circunstâncias ou, como se diz, de uma moral adaptada à nossa época” (p.290).

“A consciência moral é mais do que necessária, mas é mais do que precária. A boa consciência é fonte de inconsciência e a má consciência, fonte de pestilências. É preciso, entretanto, navegar de uma à outra, evitando naufragar numa ou noutra”... “Devemos tentar dominar uma e outra em uma consciência de responsabilidade que passa pela responsabilidade moral de cada um de saber ver e de saber pensar o seu pensamento onde a responsabilidade não exime a irresponsabilidade da aposta do risco, do perigo”.

Esta consciência de responsabilidade enfrenta um claro escuro, uma zona de interferências entre o imaginário, o fantasma, a idéia e o real. O jogo das idéias quando se tornam portadoras de fé tornam-se em força terrível: força explosiva e/ou força soporífera. Todavia quando se aventam consequências eventualmente negativas este livre jogo de idéias é bloqueado, que finaliza pelo jogo da verdade e do erro através de saber ver e pensar o nosso pensamento. Todavia é sobre este próprio pensamento que temos poder, muito embora este poder tenha sido menor no passado recente.

O “dever-ser” social passa pelo animador/responsável que não dá ordens mas organiza; não manipula mas comunica; não dirige mas anima; não obedece a um programa e não impõe seu programa. Ele vai além da militância rompendo o “modelo jesuítico/burocrático/militar de organização política, à concepção de regime de força para a ação política” (p.300).

Ao se pensar numa sociedade aberta e suas exigências de complexidade próprias navega-se na ética para si, para o outro e para todos, na ética para o próximo, na ética para além da militância e, na antropo-ética, que consagra ao mesmo tempo o homem como indivíduo e a humanidade como humanidade.

Nos atendo na questão do “prevalecer sobre outro” a ética egocêntrica de Morin (p.298) nos indica: manter nossa autonomia de espírito; tentar ser justos e verdadeiros; preservar nossa integridade; corrigir nossos desvios; não ser possuído pelo que possuímos; tentar transformar nossos acontecimentos em experiências, nossa experiência em sabedoria; tentar melhorarmos ao envelhecer ou, “sermos melhores”.

Assim, “reciprocamente, a ética egocêntrica para si é, ao mesmo tempo, potencialmente uma ética para o outro e para todos, sem deixar de ser “egoísta”. É o que o

espetáculo da vida nos mostra: cada um age egocentricamente para si, mas todo ser egocêntrico destina-se ao mesmo tempo, a fins de reprodução genocêntrica; todo seu comportamento egoísta destina-se à propagação da sua semente e à proteção dos rebentos; além disso, as ações egocêntricas contribuem através do jogo das inter-retroações, para a constituição e manutenção dos ecossistemas (p.298). Esta noção de ética de Morin balizou os estudos de Erdmann (1995) num exercício do pensar a complexidade do sistema organizacional de cuidados de enfermagem, no mundo de relações, interações e associações dos atores deste espaço organizacional.

### Considerações finais

Nas reflexões realizadas na prática de ensino, sobre o dilema aqui em pauta, respaldava-se no Código de Ética da profissão de enfermagem. Os princípios do referido Código, talvez interpretados ainda muito ingenuamente nos levavam a discutir em torno da ampliação da consciência segundo os limites possíveis de tempo, informações, recursos, visão de mundo, valores morais e outros. Entende-se que esta ampliação da consciência perpassa o consenso e entendimento de bem e mal, de verdade, de erro, de direitos, de deveres, de respeito à individualidade e à cidadania, dentre outros. Assim, pode-se culminar em um "dever-agir" ao serem esgotadas todas as possibilidades de riscos aparentes de faltar com a ética ao estar o mais seguro possível. Então, caso houvesse qualquer falha, esta se deveu provavelmente ao obscuro, ao desconhecido, ao distante da possibilidade de apreensão e compreensão, e assim poder ser redimido pela culpa, quer pelos atingidos, quer para alguns por um ser superior (Deus). Desta forma tenta-se minimizar nosso desconforto e inquietudes diante do dilema ético exposto. Todavia com o referencial de Morin aqui sumariamente apresentado pode-se avançar nas reflexões, na busca de um dever-ser-agir que se aproxime com o estar-ficar bom para ambos os lados. Isto passa pela "qualidade" ética de cada um, pelo mundo subjetivo dos valores entre a verdade e o seu relativismo, entre a consciência da responsabilidade moral e a irresponsabilidade dos riscos, no jogo das idéias que não é inocente porém que implica no saber ver, pensar o nosso pensamento que é o único sobre o qual cada um pode ter poder pessoalmente, embora sujeito à complexidade antropológica, cuja ecologia de ação escapa à ação moral, na evidência de um abismo entre a intenção e o resultado da ação frente o jogo de inter-retroações do homem e sua natureza.

Assim a idéia de sociedade mais justa e de convívio salutar entre os homens no trabalho e na saúde é o desafio para o nosso pensar remetendo-nos à busca de referenciais ou pensadores sobre ética e relações de poder, o que necessariamente envolve as diferentes concepções de homem nas organizações de trabalho contidas nas teorias organizacionais e sua aplicação no campo de conhecimento e prática da enfermagem.

**ABSTRACT:** This paper presents a framework for reflection and discussion about the ethical code articles on the theoretical-practical contents of nursing administration, focusing on an ethical dilemma related to the domination of one manager over another while exercising influence in their role.

**KEY WORDS:** Ethics Nursing; Nursing; Organization and

Administration; Leadership.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- 2 ERDMANN, Alacoque Lorenzini. *A complexidade no cotidiano de um sistema organizacional de cuidados de enfermagem hospitalar*. Florianópolis, 1995. Tese. (Doutorado em Filosofia de Enfermagem) Universidade Federal de Santa Catarina.
- 3 MORIN, Edgar. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

Endereço do autor:  
Rua Frei Caneca, 20/501-B  
CEP 88025-000  
Florianópolis - SC  
Fone (048) 228-8312