

## AL ENCUENTRO DE LA COMPETENCIA DEL CUIDADO SEGÚN BOFF: UNA NUEVA PERSPECTIVA DE CONDUCTA ÉTICA DE LA ENFERMERA GERENTE

Maria Auxiliadora Trevizan<sup>1</sup>  
Isabel Amélia Costa Mendes<sup>1</sup>  
Maria Regina Lourenço<sup>2</sup>  
Marcia Regina Antonietto da Costa Melo<sup>3</sup>

Trevizan MA, Mendes IAC, Lourenço MR, Melo MRAC. Al encuentro de la competencia del cuidado según Boff: una nueva perspectiva de conducta ética de la enfermera gerente. Rev Latino-am Enfermagem 2003 setembro-outubro; 11(5):652-7.

*En el presente ensayo, los autores caracterizan la conducta gerencial de la enfermera en la perspectiva del modo-de-ser-trabajo, ilustrada a través del análisis de tres investigaciones. Entendiendo la fragilidad de la situación gerencial de la enfermera en términos de compromiso con los usuarios y prestadores de servicios, los autores toman posición a favor de la una intervención que corrija ésta actuación. Es con éste objetivo que proponen una alternativa a través de la cual se puede reflexionar sobre la corrección necesaria. Se trata de una nueva ética que articula un nuevo sentido de actuar fundamentado en el modo-de-ser-cuidado propuesto por Boff, en donde la relación es de convivencia, interacción y comunión. Según éste modo-de-ser, el cuidar de la enfermera gerente se torna una actitud de preocupación, responsabilidad y compromiso afectivo con el otro. En este sentido, la razón instrumental abre espacio para la razón sensible y cordial, el espíritu de delicadeza y el sentimiento profundo. A partir de estos nuevos valores la enfermera pasa a comprender mejor la dimensión de la alteridad, de la acogida, del respeto, de la reciprocidad y de la complementariedad en la relación gerencial.*

DESCRIPTORES: cuidado; enfermería; gerencia; ética; altruismo

## BUILDING COMPETENCES IN THE CARE, ACCORDING TO BOFF: A NEW PERSPECTIVE OF NURSE'S ETHICAL CONDUCT

*In this study, authors characterize nurse's managerial conduct in the perspective of the work, illustrated through the analysis of three investigations. Understanding the fragility of managerial nurse's situation, considering the commitment with the users and with the ones who provide the services, authors advocate in favor of an intervention to change this situation. Therefore, they propose an alternative of reflection about the changes that are necessary. They defend a new ethics articulating a new sense of providing care proposed by Boff, in which the relationship is based on the companionship, interaction and sharing. According to this way of being, nurse's care is an attitude of concern, responsibility and affective commitment with the other. Thus, the instrumental reasoning is substituted by the sensible reasoning and the spirit of deep feelings. Considering these new values, nurses understand better the other's dimension, the respect, reciprocity, and complementarity in the managerial relationship.*

DESCRIPTORS: care; nurses; management; ethics; altruism

## A BUSCA DA COMPETÊNCIA DO CUIDADO SEGUNDO BOFF: UMA NOVA PERSPECTIVA DE CONDUTA ÉTICA DA ENFERMEIRA GERENTE

*No presente estudo, os autores caracterizam a conduta gerencial da enfermeira na perspectiva do modo-de-ser-trabalho, ilustrada através da análise de três pesquisas. Entendendo a fragilidade da situação gerencial da enfermeira em termos de compromisso com os clientes e prestadores de serviços, os autores defendem uma intervenção que resolva esta situação. É com este objetivo que propõem uma alternativa através da qual se pode refletir sobre a solução necessária. Trata-se de uma nova ética que articula um novo sentido de atuar baseado no modo-de-ser-cuidado proposto por Boff, em que a relação é de convivência, interação e comunhão. Segundo este modo-de-ser, o cuidar da enfermeira gerente torna-se uma atitude de preocupação, responsabilidade e compromisso afetivo com o outro. Neste sentido, a razão instrumental abre espaço para a razão sensível e cordial, o espírito delicado e o sentimento profundo. Partindo destes novos valores, a enfermeira pode compreender melhor a dimensão da alteridade, do acolhimento, da reciprocidade e da complementariedade no relacionamento gerencial.*

DESCRIPTORES: cuidado; enfermagem; gerência; ética; altruísmo

<sup>1</sup> Professor Titular, Investigadora 1A CNPq-Brasil, e-mail: trevizan@eerp.usp.br; <sup>2</sup> Doctoranda en el área de Enfermería Fundamental; <sup>3</sup> Profesor Doctor. Escuela de Enfermería de Ribeirão Preto, de la Universidad de São Paulo, Centro Colaborador de la OMS para el desarrollo de la investigación en Enfermería

La aparición del proceso de construcción de la realidad humana se basa en dos modos fundamentales de ser-en-el-mundo: el trabajo y el cuidado.

El modo-de-ser-en-el-mundo a través del trabajo se hace efectivo a través de la interacción y de la intervención.

Al interactuar con la naturaleza, el hombre identifica sus leyes y ritmos para conducir su intervención, teniendo en vista más confort para su vida. En eso consiste el trabajo. A través de él "comanda el proceso evolutivo, haciendo que la naturaleza y la sociedad con sus organizaciones, sistemas y aparatos tecnológicos entren en simbiosis y evolucione juntas"<sup>(1)</sup>.

En el hombre, el trabajo se concretiza de modo consciente y es llevado a efecto a través de proyectos y estrategias. De ésta forma, hace uso de la razón instrumental-analítica que exige objetividad, imponiendo "un cierto distanciamiento de la realidad con el fin de estudiarla como un objeto para acumular experiencias y de ella apoderarse"<sup>(1)</sup>.

A medida que fue progresando en esa ambición objetivista y cosificadora, en la búsqueda frenética de la eficacia el hombre sucumbió ante el modo-de-ser-trabajo caracterizado por la intervención, producción y dominación.

Boff señala que "la ideología latente en el modo-de-ser-trabajo-dominación es la conquista del otro, del mundo, de la naturaleza, en la forma del sometimiento puro y simple. Ese modo de ser mata la ternura, liquida el cuidado e hiere la esencia humana"<sup>(1)</sup>.

Nos parece que ser-en-el-mundo de la enfermera-gerente, es decir, su forma de existir y de coexistir, de ser y de actuar, de hacerse presente, de transitar por la realidad y de relacionarse, encuentra más respaldo en el modo de ser trabajo. La intervención y la producción de servicios por parte de la enfermería hospitalaria se han dado de manera bastante rutinaria y estandarizada, casi sin aproximarse a los clientes y por lo tanto, sin capacidad emotiva para conocerlo y atenderlo en sus individualidades.

La interacción expresada refleja solamente el contenido compatible con el desempeño del papel instrumental de los profesionales. Ésta situación revela una identidad de actos comunicativos configurada por la artificialidad, remitiendo a una relación profesional mecanizada y despersonalizada muy distante de una relación de tipo terapéutico y humanizador<sup>(2)</sup>. En este contexto, los enfermeros son invitados por la autora a

reflexionar sobre ese modo de actuar frente a los seres humanos acerca de su cuidado, con base en el argumento enfático que afirma que ellos "son personas a ser cuidadas y comprendidas" y que por lo tanto "tomen una posición con relación a la práctica de su profesión..."<sup>(2)</sup>.

Mientras tanto, la impresión que se tiene es que los productores de servicios se sienten gratificados por la tarea concluida y cumplida, por el trabajo ejecutado, aunque sea con poco o sin ningún compromiso con el cliente, por la habilidad técnica desarrollada con imparcialidad, en fin, por la competencia demostrada a través de un comportamiento casi insensible.

Esa sensación refleja la conducta de la enfermera responsable por la administración de ese tipo de producción de servicios que también expresa actitudes semejantes frente al cliente y a los prestadores de la atención. Al ejercer sus funciones gerenciales, la enfermera implementa sus acciones utilizando sobre todo, estrategias coherentes con la estructura funcional burocrática instalada en la organización. Desde nuestra perspectiva, el modo-de-ser-trabajo es compatible con los presupuestos burocráticos.

Ilustramos nuestro pensamiento con tres estudios efectuados en décadas distintas en un hospital universitario.

## ESTUDIOS ILUSTRATIVOS DEL MODO-DE-SER-TRABAJO

Casi tres décadas ya transcurrieron desde el inicio de las investigaciones de Trevizan<sup>(3)</sup> sobre el comportamiento administrativo de enfermeras en la esfera hospitalaria. En los años 70 la autora diagnosticó la situación de las funciones ejercidas por esas profesionales llegando a concluir que, en su cotidiano, se ocupaban sobre todo de tareas administrativas vinculadas al carácter burocrático de la organización y que estas actividades no unían esfuerzos para la realización de la enfermería como profesión, cuya finalidad es atender en ser humano en sus necesidades - atención ésta que presupone la asistencia, el cuidado al cliente, así como también su gerencia y liderazgo.

Del diagnóstico efectuado<sup>(3)</sup>, se puede desprender que la conducta gerencial de la enfermera contenía en sí características de desvalorización frente a las aspiraciones y las pretensiones de la profesión y la sometía a la

inhumanidad dado que, en ése proceso, ella era subutilizada y cercenada en su potencial como profesional y como ciudadana.

Muchas reflexiones, interrogantes y estudios emergieron como consecuencia de ese descrédito de la enfermería. La literatura sobre el tema continuaba indicando que las funciones gerenciales de la enfermera no se habían alterado.

Con el propósito de ofrecer una contribución empírica al estudio de las funciones administrativas de la enfermera, en los años 80, la misma autora<sup>(4)</sup> estableció una estructura teórica de funciones administrativas burocráticas, lo que posibilitó la clasificación operacional de estas funciones desempeñadas por esas profesionales. La operacionalización de las funciones administrativas no burocráticas ejercidas fue fundamentada en el concepto de ésta función, formulado por la autora. Después del análisis, se constató que las enfermeras aun basan su gerencia en la razón instrumental, una vez que de las actividades administrativas ejercidas, 74% eran de naturaleza burocrática. Estaban todavía subordinadas a la ética burocrática.

Se infirió que la causa de esa situación estaría en las propias enfermeras que, en su mayoría, a pesar de ser competentes, por recelo no asumían una postura fuerte y osada para adoptar y practicar la función gerencial como manifestación también de su profesión, es decir, la gerencia centrada en la atención y no en el cliente<sup>(4)</sup>.

En la década de los 90, fue elaborada la replica del estudio efectuado por Trevizan en la década de los 70, en el mismo hospital<sup>(5)</sup>.

Con el objetivo de identificar las actividades realizadas por las enfermeras y verificar su evolución, los resultados de ambos estudios fueron comparados, concluyéndose a través de la observación que aún después de transcurridos más de veinte años, la mayoría de las actividades ejercidas está centrada en la gerencia burocrática. Cuando investigadas sobre cuales actividades toman más su tiempo, las enfermeras una vez más se refirieron dentro de otras, a aquellas de naturaleza administrativo-burocráticas<sup>(5)</sup>. Expresa la autora su preocupación sobre la cuestión y afirma que mucha duda e incertidumbre aún persiste en la conducta cotidiana de la enfermera; que los problemas señalados tiempo atrás y el sufrimiento derivado de estos todavía nos afectan en la actualidad. En fin, asevera que "continuamos viviendo con dilemas tan antiguos de nuestra profesión. Para ella,

en la institución estudiada, urge la necesidad de una reevaluación de las actividades de enfermería, teniendo en vista una mejor utilización de la enfermera en acciones más cercanas a los clientes, pues considera el gran vacío, la desmotivación y la inseguridad que esa profesional debe sentir y vivir frente a la inconsistencia de su trabajo gerencial<sup>(5)</sup>.

Frente a ésta situación, se argumenta que el desarrollo de una profesión resulta, sobre todo, de la conducta y de las actitudes de sus profesionales. Percibe la autora que las enfermeras se subestiman y demuestran sutilmente este sentimiento en sus acciones y en las relaciones del trabajo multidisciplinario. Siendo así, la autora se pregunta sobre el estigma que acompaña el trabajo gerencial de la enfermera no tendría él conexión con el propio comportamiento del profesional, que es basado también en la falta de credibilidad que tiene de sí?<sup>(5)</sup>.

El hecho es que a pesar de los cambios en diferentes escenarios de la sociedad contemporánea caracterizados, dentro de otros factores, por la reacción imperiosa de compartir cuestiones que le afectan, por la búsqueda constante y cada vez más vigorosa del hombre por sus derechos como ciudadano, por el clima de sensibilidad colectiva emergiendo en las comunidades y por la atribución de valor a los principios de solidaridad, el trabajo gerencial de la enfermera en el ámbito hospitalario continua y atraviesa ese momento prácticamente sin alteración, en una arriesgada exención con ella mismo como profesional y con sus clientes internos y externos.

Evidentemente hay excepciones, pero podemos decir que, en nuestro medio, lo que rige todavía la conducta ética de la enfermera gerente es, principalmente, la busca de la eficiencia en consonancia con las normas instituidas en las organizaciones de salud. Normalmente en cualquier institución burocrática, la reiteración de sentimientos y actitudes que favorecen su funcionamiento tienden a ser exacerbados más allá de lo necesario. En el caso de enfermería "...la enfermera ha manifestado facilidad para amoldarse a obligaciones, disciplinas, mantenerse sumisa a reglas, normas y rutinas..."<sup>(4)</sup>. Así, su actuación gerencial se ha dado más en el sentido de la sumisión, mecanización, estandarización y despersonalización, distanciándose del compromiso y de la donación.

La enfermera-gerente continua contra la corriente, eximiéndose del gesto de generosidad especialmente para con ella misma y de ésta forma, no ha disfrutado de los

beneficios de un trabajo fundamentado en otros valores, más coincidentes con su naturaleza humana; no ha sacado provecho de los presupuestos de la enfermería como ciencia y arte a ser implementados en prácticas sociales y ni de los progresos en términos gerenciales y de liderazgo, ocasionando así negligencias y hasta omisiones, en relación con la atención de las reales necesidades de los clientes internos y externos.

Es preciso que la enfermera quiera re-inventar su actuación!

Entendiendo la fragilidad de la situación gerencial de la enfermera en términos de compromiso con los usuarios y prestadores de servicios, a título de sugerencia, los autores proponen una alternativa a través de la cual se pueda reflexionar sobre la re-inversión deseada y necesaria.

Se trata de una nueva ética que articula un nuevo sentido de actuar, fundamentado en el modo-de-ser-cuidado, propuesto por Leonardo Boff.

## EL MODO-DE-SER-CUIDADO COMO ALTERNATIVA DE CONDUCTA ÉTICA PARA LA ENFERMERA-GERENTE

El modo-de-ser-cuidado, en la visión de Boff<sup>(1)</sup>, se compone y se armoniza con el modo-de-ser-trabajo, confiriéndole una tonalidad diferente. Aquí la relación es sujeto-sujeto, y así es de convivencia, interacción y comunión. El cuidado demanda intimidad, sentimiento, acogida, respeto, paz y tranquilidad, el *phatos*. Posibilita y vincula al hombre a la “experiencia fundamental del valor, de aquello que tiene importancia y definitivamente cuenta... del valor intrínseco a las cosas”. De ésta forma, manifiesta en el ser humano las dimensiones de alteridad, sacralidad, reciprocidad y de complementariedad. Las resistencias, dudas, incomodidades e indecisiones que ocurren son removidas por la constante paciencia y resignación.

En nuestra comprensión el modo-de-ser-cuidado puede, con mucha propiedad, ser amoldado en la conducta de la enfermera-gerente, dándole así una nueva perspectiva de ética. En éste sentido, el gran desafío para la enfermera es conciliar, es encontrar la medida justa entre los dos modos-de-ser-en-el-mundo: el trabajo – relacionado con la materialidad y el cuidado – vinculado con la espiritualidad.

El autor constata que “el sentido de la medida es

encontrado en muchos campos... Pero es especialmente en el campo de la ética que la justa medida asume una importancia axial”. Desta forma, comprende se que, como ser ético que acoge ese modo de ser, la enfermera continuamente procura, crea y recrea de forma dinámica y en la medida justa, siempre atenta a las contingencias de la naturaleza, de la historia y de sí misma, en la búsqueda de lo *óptimo relativo*.

En esa forma diferente de comprender y efectuar el trabajo, la enfermera en su acción gerencial, puede encontrar esa medida conciliando el saber racional con el sentir profundamente, desarrollándolo a partir de “una profunda sensibilidad y comunión con la propia vida”. Siguiendo a lógica postulada pelo autor<sup>(1)</sup>, entendemos que sí la enfermera gerencia la atención al cliente como quien tiene la comprensión plena que el ser humano es misterioso y sagrado, “sentirá, más que simplemente sabrá, lo que puede o no hacer”. Es el trabajo impregnado de sentimiento, el que a su vez, es intenso de cuidado.

La conciliación del saber racional con el sentimiento profundo en la actuación gerencial de la enfermera, encuentra apoyo substancial también en la propuesta para el ejercicio profesional, cuya base es la corrección humanística<sup>(2)</sup>. Partiendo de la comprensión del paciente como una persona humana y no solo un individuo desempeñando el papel de paciente, la autora aboga que es preciso que los profesionales de enfermería adopten la idea “el existencial es único e irreductible a normas genéricas”. Acerca de ésta óptica comenta que el hombre – paciente, enfermero – encierra en si las características de encarnación, temporalidad, historicidad e intersubjetividad y siendo así, la atención de enfermería humanizada y comprometida con la persona del paciente focaliza su unidad<sup>(2)</sup>.

Al mismo tiempo, la enfermera revela autenticidad en el ejercicio de la gerencia de esa atención – busca la congruencia, el nexo, entre sus acciones y su ser. Por lo tanto, la diferencia entre el enfermero comprometido y el no comprometido es una diferencia esencial que proviene de la interioridad, reflejándose en su actuación.

Otras resonancias del cuidado privilegiadas por Boff<sup>(1)</sup>, pueden ser dimensionadas en la re-inversión de ese modo-de-ser por la enfermera permitiéndole usar el corazón.

En el nivel humano, el amor es el portador de la unión y de la solidaridad. Así, la introducción del amor en las interacciones y convivencias de la acción gerencial es

generada por la acogida consciente del otro.

La ternura es la sensibilidad fundamental del cuidado, es una sabiduría que intuye, es afecto que procura conocer – la enfermera se sentirá más completa profesionalmente se conoce también, a través de la ternura y del afecto, su cliente y su colaborador. La ternura emerge “cuando el sujeto se descentra de sí mismo, sale en la dirección del otro, siente el otro como otro, participa de su existencia, se deja tocar por su historia, se detiene en él... “por amor, por el aprecio de su diferencia y por la valoración de su vida y lucha”.

La caricia es consecuencia del cuidado y del afecto. Esa resonancia del modo-de-ser-cuidado es esencial, en la visión deste autor<sup>(1)</sup>, porque se transforma en una actitud que halaga la esencia del ser humano confiriéndole tranquilidad, integración y confianza – confianza en la bondad y en la acogida. Así ejercida, la caricia está íntimamente relacionada con el respeto por el otro y con el sentimiento de querer bien.

En el encuentro interhumano de la enfermera con el cliente, la caricia se concretiza como expresión singular del cuidado. A través de la mano que toca, que mimosa y que calienta, la enfermera establece relaciones invirtiendo en el sentimiento profundo, en el todo de la persona, revelándose como una profesional que cuida de modo cariñoso.

La cordialidad integra fineza de espíritu, gentileza, cortesía y hospitalidad. En la conducta gerencial de la enfermera, la cordialidad representa el modo de ser en el cual “el corazón consigue ver más allá de los hechos; ve su encadenamiento con la totalidad; discierne significados y descubre valores”. Presupone talento y habilidad para ser sensible al corazón del otro. Así, encuentra siempre un corazón pulsando en la persona del cliente y en la persona del colaborador.

Conviabilidad es la resonancia que tiene aptitud para hacer convivir la producción efectiva y el cuidado afectivo. En la esfera de la gerencia, la enfermera consciente de ésta importancia busca unir y armonizar “el valor técnico de la producción material con el valor ético de la producción social y espiritual...”. En otros términos, la producción de servicios realizada por enfermería pasa a orientarse por el sentido convivencial, pues la ética que basa éste sentido garantiza la atención de las necesidades

sociales y espirituales de las personas comprometidas y fortalece la solidaridad.

Compasión significa “la capacidad de compartir la pasión del otro y con el otro” en el ejercicio de la enfermería, sobre todo en el espacio hospitalario, la enfermera encuentra muchas oportunidades de “sentir la realidad del otro” y así puede ser capaz de compartir con el cliente su sufrimiento y su alegría.

Esas resonancias son en realidad, conceptos afines que se derivan del cuidado y lo revelan en distintas producciones garantizando la humanidad del hombre<sup>(6,7)</sup>.

Adoptando estos modos-de-ser, inspirados en las resonancias del cuidado, la enfermera estará construyendo su propio espacio en la misión que le cabe y que eligió y continuamente estará haciéndose sujeto de su acción gerencial y consecuentemente de su historia<sup>(1)</sup>.

## CONSIDERACIONES FINALES

La búsqueda de una nueva ética sedimentada en el modo-de-ser-cuidado, no se da a expensas del modo-de-ser-trabajo, pero si por intermedio de una postura diferente de comprender y ejecutar el trabajo. Siendo así, compete a la enfermera encontrar la justa medida para armonizar esos dos modos-de-ser, en la búsqueda constante y continua del *optimo relativo*.

Incorporando el cuidado en su práctica gerencial y de ésta forma re-inventando su actuación con seguridad ella encontrará un nuevo sentido para su vida profesional y para su experiencia de ser. Es necesario resaltar que la relación que se configura en esa actuación es de convivencia, interacción y comunión, y en éste modo-de-ser, el cuidar de la enfermera-gerente se torna “una actitud de ocupación, preocupación, de responsabilidad y de compromiso afectivo con el otro”<sup>(1)</sup>.

En ese sentido, la razón instrumental abre espacio para la razón sensible y cordial, el espíritu de delicadeza y el sentido profundo.

A partir de esos nuevos valores la enfermera pasa a comprender mejor la dimensión de la alteridad, de la acogida, del respeto, de la reciprocidad y de la complementariedad en la relación gerencial. En síntesis, es el uso combinado de la razón y del corazón.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Boff L. Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra. Petrópolis (RJ): Vozes; 1999.
2. Mendes IAC. Enfoque humanístico à comunicação em enfermagem. São Paulo (SP): Sarvier; 1994.
3. Trevizan MA. Estudo das atividades dos enfermeiros-chefes de unidades de internação de um hospital-escola. [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1978.
4. Trevizan MA. Enfermagem hospitalar: administração & burocracia. Brasília (DF): Ed UnB; 1988.
5. Fernandes MS. A função do enfermeiro nos anos 90: Réplica de um estudo. [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 2000.
6. Favero N, Melo MRAC, Mendes IAC, Trevizan MA. The nurses management in hospital health services: an alternative founded on human values. *Revista de Enfermagem da Escola Anna Nery* 2002; 6(2):297-304.
7. Mendes IAC, Trevizan MA, Ferraz CA, Fávero N. The re-humanization of the executive nurse's job: a focus on the spiritual dimension. *Rev Latino-am Enfermagem* 2002; 10(2):401-7.
8. Mendes IAC, Trevizan MA, Lourenço MR. La gerencia aclarada em el trabajo del enfermero. *Rev Latino-am Enfermagem* 2002; 10(5):704-8.
9. Trevizan MA, Mendes IAC, Lourenço MR, Shinyashiki GT. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. *Rev Latino-am Enfermagem* 2002; 10(1):85-9.