

# Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros\*

*Repercussions of proactivity in the management of care: perceptions of nurses*

*Repercusiones de la proactividad en la gestión del cuidado: percepciones de los enfermeros*

Gímerson Erick Ferreira<sup>1</sup>

Clarice Maria Dall'Agnol<sup>1</sup>

Adriane Rutz Porto<sup>2</sup>

1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Porto Alegre, RS, Brasil.

2. Universidade Federal de Pelotas,  
Pelotas, RS, Brasil.

## RESUMO

**Objetivo:** Conhecer percepções de enfermeiros acerca da proatividade no gerenciamento do cuidado. **Métodos:** Abordagem qualitativa, exploratória-descritiva, informações coletadas mediante técnica de vinheta com 35 enfermeiros, submetidas à análise de conteúdo. **Resultados:** As informações convergiram para quatro categorias temáticas: proatividade como impulsor do desenvolvimento organizacional; proatividade como oportunidade de ir além da doença; proatividade como estímulo à cooperação, liderança e aprendizagem em equipe; proatividade como fomento à realização e reconhecimento no trabalho. **Conclusão:** Os enfermeiros entendem que suas ações, quando exercidas de modo proativo, podem repercutir benéficamente em diferentes âmbitos relacionados ao gerenciamento do cuidado: organizacional, do usuário, da equipe e individual. O estudo contribui para a reflexão do modo de agir do enfermeiro, despertando para possíveis implicações e aguçando para oportunidades de articulações estratégicas e de ações individuais e coletivas que permitam o desenvolvimento de melhores práticas no gerenciamento do cuidado.

**Palavras-chave:** Papel do profissional de enfermagem; Gestão em saúde; Enfermagem.

## ABSTRACT

**Objective:** To know the perceptions of nurses regarding proactivity in the management of care. **Methods:** Exploratory-descriptive study with a qualitative approach, data collection by vignette technique with 35 nurses, submitted to content analysis. **Results:** The information converged into four thematic categories: proactivity as a driver of organizational development; proactivity as an opportunity to go beyond the disease; proactivity as a stimulus for cooperation, leadership and team learning; proactivity for encouraging fulfillment and recognition in the work. **Conclusion:** The nurses understood that their actions, when undertaken proactively, can beneficially affect different areas related to the management of care: of the organization, of the user, of the team and of the individual. The study contributes to a reflection regarding the way of acting of the nurse, raising possible implications and stimulating opportunities for strategic articulations and for individual and collective actions that enable the development of best practices in the management of care.

**Keywords:** Nurse's role; Health management; Nursing.

## RESUMEN

**Objetivo:** Conocer las percepciones de los enfermeros sobre la proactividad en la gestión del cuidado. **Métodos:** Investigación con enfoque cualitativo, exploratorio-descriptivo. Las informaciones fueron colectadas por medio de la técnica de viñeta con 35 enfermeros, y sometidas al análisis de contenido. **Resultados:** Emergieron cuatro categorías temáticas: proactividad como impulsor del desarrollo organizacional; como oportunidad para ir más allá de la enfermedad; como fomento a la cooperación, liderazgo y aprendizaje en equipo; y como fomento a la realización y reconocimiento en el trabajo. **Conclusión:** Los enfermeros entienden que las acciones realizadas de manera proactiva pueden repercutir positivamente en diversas áreas relacionadas con la gestión de cuidados: organizacional, usuario, equipo e individual. El estudio contribuye para la reflexión de la conducta del enfermero, despertando para posibles implicaciones y apuntando para oportunidades de articulación estratégica y de acciones individuales y colectivas, que permitan el desarrollo de mejores prácticas en la gestión del cuidado.

**Palabras clave:** Papel del profesional de enfermería; Gestión en salud; Enfermería.

### Autor correspondente:

Gímerson Erick Ferreira.

E-mail: gimeferreira@gmail.com

Recebido em 30/04/2015.

Aprovado em 06/04/2016.

DOI: 10.5935/1414-8145.20160057

## INTRODUÇÃO

O cenário do trabalho contemporâneo tem se revelado cada vez mais exigente, estimulando um padrão profissional por um trabalhador cada vez mais qualificado, proativo e empreendedor. Na seara da enfermagem, tal perspectiva não é diferente, emergindo a necessidade de que o enfermeiro vislumbre uma assistência diferenciada, qualificada, com vistas às melhores práticas de cuidado, o que remete a reflexão crítica acerca das ações que desenvolve, bem como a respeito de suas finalidades e de como essas ações podem ser aprimoradas. Dadas as singularidades nas práticas de cuidado, pela individualidade de cada profissional e de cada usuário, espera-se do enfermeiro o adequado gerenciamento dos processos e necessidades de saúde, de maneira a exercer sua capacidade de liderança e de tomada de decisões, com criatividade, inovação e visão ampliada do seu fazer.

Entretanto, tem-se observado diferentes modos de trabalhar entre profissionais que compartilham o mesmo ambiente laboral, com responsabilidades idênticas e nas mesmas circunstâncias. Enquanto alguns conseguem empreender novas ações, tomar iniciativas, buscar novas formas de agir e gerar trocas construtivas no seu fazer, outros se conformam com a situação tal como se apresenta, limitando-se à zona de conforto e a uma rotina de obrigações, não indo além do meramente prescrito.

Em meio a complexidade e incertezas desse cenário, aquele que se dispõe apenas a cumprir o suficiente para se manter em seu posto e/ou simplesmente atender aos compromissos do contrato de trabalho, pode não acompanhar as exigências da atualidade. Assim, o trabalhador é impelido a agir proativamente, de modo que disponha de iniciativa para identificar necessidades futuras e se antecipar aos impasses, e que (re)pense acerca de estratégias que o auxiliem na tomada de decisões e permita-lhe alcançar os objetivos de seu trabalho<sup>1</sup>. Dessa maneira, entende-se que o profissional proativo procurará ativamente por ideais para executar melhorias benéficas à instituição, à equipe, ao ambiente de trabalho em que atua e, percebe, antecipadamente, possíveis obstáculos, sendo persistente no enfrentamento desses, na produção singular de cuidados.

O trabalho do enfermeiro abrange o atendimento às necessidades de cuidado em saúde do ser humano, o que por si só já reforça a importância de que suas práticas estejam alicerçadas em ações proativas para compreender a integralidade dos aspectos humanos, biopsicossocial e espiritual. Entretanto, alerta-se que aspectos paradoxais perpassam essa questão, haja vista que a proatividade tem sido bastante exaltada no mundo corporativo. Muitas vezes, é idealizada como modelo de conduta a ser interiorizado e que seduz o trabalhador com base em interesses mercadológicos, os quais nem sempre condizem com o objeto do seu fazer.

Nesse sentido, a proatividade do enfermeiro reveste-se de uma espécie de vaidade, pois deixa de ser empreendida em nome do cuidado, e passa a aderir uma lógica meramente produtivista, centrada na máxima rentabilidade e no atendimento de interesses próprios. Na enfermagem, deseja-se que a

produção de cuidados aconteça a partir das necessidades de saúde dos indivíduos e não num nexo de consumo imediato, pelo fato que a sua prática materializa-se, enquanto ocorre e é consumida no momento de sua produção, de maneira indissociável. Sem perder de vista tais considerações, é preciso também reconhecer os aspectos positivos do agir proativo. É por meio dele que o profissional pode impulsionar a ação para além das obrigações, ancorando um olhar mais estratégico que oportuniza antecipações às mudanças que se fazem necessárias, de forma a promover um ambiente de trabalho mais propício para a expressão das singularidades tanto da equipe como dos usuários. Isso favorece tomadas de decisões qualificadas com vistas à resolução de problemas e busca de novas soluções. Estudos com enfoque empresarial reafirmam, inclusive, que o profissional proativo é movido por oportunidades que visem melhorias, demonstra iniciativa, persevera até alcançar seus objetivos e adota para si uma postura direcionada a criar condições mais favoráveis, inovadoras, desenvolvendo atividades profissionais as quais ressaltem redes interpessoais de trabalho que potencializam sua carreira<sup>2-4</sup>.

Na atualidade, o trabalho gerencial do enfermeiro é bastante valorizado, pois tem a finalidade de articular atividades gerenciais e assistenciais, criando mecanismos para atender às necessidades de cuidado e melhorar as condições de vida dos usuários, bem como para atender aos objetivos da instituição e da equipe de enfermagem, favorecendo a prática de gerenciamento do cuidado<sup>5</sup>. Assim, considerando que o gerenciamento do cuidado é exercido preponderantemente pelo enfermeiro, sujeito que organiza o trabalho coletivo da enfermagem, a fim de que o cuidado possa ser prestado, compreende-se que o agir proativo profissional pode gerar repercussões importantes em seu fazer.

Desse modo, é importante que o enfermeiro seja capaz de interagir proativamente na ampliação de possibilidades empreendedoras em seu trabalho, extrapolando os limites do saber disciplinar e das ações pontuais e lineares<sup>6</sup> e que reforcem o caráter plural, multifacetado e complexo do cenário da saúde. Essa condição avigora a necessidade de adotar modos proativos no trabalho, os quais favoreçam a ampliação de vínculos pautados na ética e nos valores humanos, produzam ressonância no cuidado e estabeleçam um elo entre as necessidades da instituição, da equipe de trabalho e do usuário<sup>7</sup>.

Em meio às considerações ora apresentadas e ponderando que o enfermeiro tem possibilidades e potencialidades de ser proativo em suas ações, sendo capaz de articular-se junto à equipe em prol de melhorias no gerenciamento do cuidado, nos suscitou a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção do enfermeiro sobre como o agir proativo pode repercutir no gerenciamento do cuidado?

Diante desse questionamento, desenvolveu-se um estudo com o objetivo de conhecer percepções de enfermeiros acerca do agir proativo no trabalho e das possíveis repercussões desse modo de agir para o gerenciamento do cuidado. Levando em conta a relevância que tem sido dada à proatividade no

contexto da atuação do enfermeiro e que ainda são escassas investigações que se reportam à temática, especialmente em enfermagem, consideram-se que os resultados desta pesquisa possam agregar novas perspectivas ao conhecimento já produzido, despertando para a possibilidade de novos estudos na enfermagem. Aposta-se também que, a partir desses, possam ser fornecidos subsídios para a reflexão, crítica e (re)organização de modos de agir no trabalho condizentes com os princípios e diretrizes do SUS.

## MÉTODOS

O estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa, desenvolvido em um hospital universitário público da região Sul do Brasil, o qual dispõe de 845 leitos de internação e um quadro de pessoal com cerca de 6.300 colaboradores. Os dados foram coletados com enfermeiros das unidades de internação cirúrgicas, incluindo aqueles que vinham ocupando cargos de chefia nas respectivas unidades.

A amostra foi do tipo não probabilística por conveniência, sendo adotados como critérios de inclusão: interesse em participar do estudo e disponibilidade em responder ao instrumento de coleta de dados. Como critérios de exclusão, foram considerados os afastamentos prolongados motivados por férias, licença-saúde, licença para tratamento de interesses pessoais. Os instrumentos devolvidos sem preenchimento igualmente foram excluídos. Assim, da população de 62 enfermeiros, contou-se com uma amostra de 35 participantes da pesquisa, isto é, 56% da totalidade.

A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2013, por meio da técnica de vinhetas. A vinheta consiste em descrições compactas de uma situação, sendo um recurso metodológico para detectar opiniões, atitudes de enfrentamento e conhecimento acerca de determinado fenômeno. Configura-se importante estratégia para despertar reflexões, pois, oferece simulações de eventos reais e sua utilização em pesquisas, permite extrair conhecimentos, atitudes e/ou opiniões, instigando os respondentes a expressarem o modo como (re)agiriam nas situações delimitadas<sup>8-10</sup>.

Além disso, as vinhetas podem ser utilizadas como ferramenta de auxílio no trabalho do pesquisador, facilitando a compreensão da pergunta para o participante, problematizando uma determinada situação, ou mesmo favorecendo a apresentação de respostas que, em muitas condições, o participante não se sentiria à vontade em responder<sup>11</sup>.

A literatura nacional e internacional têm apresentado estudos, nos mais diversos campos do conhecimento, que utilizam vinhetas como ferramentas de pesquisa. Com origem no campo da antropologia, na década de 50, e mais tarde na psicologia social, na década de 70, a utilização de vinhetas como estratégia de coleta de dados ainda é pouco explorada no campo da enfermagem,<sup>9</sup> o que nos remete à alusão de que é preciso estar atento às potencialidades de técnicas criativas e inovadoras que contribuam para o fortalecimento de nossas pesquisas, a exemplo da técnica de vinhetas.

Neste estudo, a vinheta foi construída com base no conceito de proatividade<sup>2</sup> e numa situação hipotética, sendo acompanhada de questionamentos. O propósito de utilizar a técnica estava em reproduzir a simulação de uma realidade, de maneira a explorar os aspectos da proatividade que permitissem atingir os objetivos do estudo. Os participantes dispuseram de dez dias para responder aos questionamentos da vinheta, expressando, por escrito, compreensões, divergências e convergências com relação ao enredo apresentado. Descreveram-se os modos de agir de duas enfermeiras as quais, apesar de se encontrarem nas mesmas condições de trabalho, adotam posicionamentos distintos, sendo uma caracterizada pelo agir proativo e a outra não. O propósito foi captar as percepções dos participantes acerca das repercussões dos diferentes modos de agir das personagens para a instituição de saúde, para as equipes de trabalho, para o usuário e para o profissional que gerencia o cuidado. Na sequência é apresentado o Quadro 1 que ilustra a vinheta deste estudo.

### Quadro 1. Vinheta

Rosicler e Dioneia são enfermeiras de uma mesma Unidade. Trabalham sob as mesmas condições, em horários distintos, e, curiosamente, agem de modos bem diferentes. Rosicler atua de forma “conectada” com a equipe, valorizando parcerias e relacionamento com os demais profissionais que interage, e acolhe sugestões de melhorias apresentadas por sua equipe. Já Dioneia não se predispõe a ouvir os colegas, e se algum membro da equipe traz alguma ideia nova, geralmente é a primeira a dizer que não vai dar certo, e que é melhor deixar como está. Diante das dificuldades que encontra em seu serviço, Dioneia fica constrangida, assumindo um discurso de aceitação passiva perante o que acontece e formula suas estratégias, considerando apenas as cobranças da chefia. Rosicler, por sua vez, busca se antecipar, propondo novos modos ou modos alternativos, e vê nos problemas que surgem uma oportunidade de aprendizado e crescimento. Para Rosicler, transpor obstáculos mobiliza-a para se sentir mais engajada, realizada e envolvida com seu trabalho, pois se constitui um *feedback* positivo de sua atuação.

A partir da leitura e entendimento da vinheta, os participantes responderam às seguintes questões: Que implicações tais modos de agir poderiam acarretar para as respectivas equipes de trabalho destas enfermeiras? Quais as possíveis consequências para a assistência prestada ao paciente, ao agir de tais modos? Os modos de agir de Rosicler e de Dioneia poderiam gerar que tipo de repercussão para si mesmas?

As informações resultantes da coleta de dados foram submetidas à análise de conteúdo do tipo temática<sup>12</sup>, sendo processadas, em termos operacionais, pelas etapas de pré-análise, categorização e tratamento e, por fim, interpretação dos resultados.

A pesquisa contemplou as prerrogativas bioéticas, conforme Resolução n.º 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho

Nacional de Saúde<sup>13</sup>, sendo cadastrada na Plataforma Brasil, sob o protocolo 12801213.0.0000.5327. Obteve-se homologação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa da instituição campo do estudo, sob cadastro 13-0054. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, em duas vias de igual teor, sendo uma destinada aos pesquisadores e outra ao participante. O estudo assegurou o caráter de livre participação na pesquisa e o anonimato dos participantes na publicação dos resultados, sendo esses representados pela letra E, seguida de um algarismo arábico sequencial.

## RESULTADOS

As características dos participantes da pesquisa consistiram no predomínio do sexo feminino (94,3%), da faixa etária situada entre 41 e 50 anos de idade (48,6%), do estado civil casado (48,6%) e da formação pós-graduação no nível *lato sensu* (68,6%). O tempo de trabalho, como enfermeiro, por período superior a 15 anos caracterizou 57,2% dos participantes. Já aqueles que mantinham vínculo com o hospital há mais de cinco anos corresponderam a 68,6% e 62,9% estavam trabalhando na mesma unidade de internação por um período de até cinco anos. Dentre os participantes, seis (17,1%) ocupavam cargo de chefia.

Ao responderem os questionamentos, os 35 participantes expressaram seus posicionamentos acerca das situações ilustradas, permitindo a identificação de ações que podem ser consideradas proativas e não proativas nas mais diversas condições de trabalho. A análise temática permitiu a emersão de diversas unidades de significação, as quais foram agrupadas

em duas categorias temáticas que compuseram o tema de pesquisa: "Repercussões da proatividade do enfermeiro no gerenciamento do cuidado".

Na sequência, são descritas as categorias temáticas abordadas e as manifestações dos participantes, os quais expressaram suas convergências e divergências com relação aos posicionamentos contrastantes das personagens da vinheta, conforme segue no Quadro 2.

### Repercussões do modo de agir proativo dos enfermeiros

As manifestações apontadas sugerem que o agir proativo do enfermeiro implicam no desenvolvimento organizacional e no modo como a sociedade percebe a organização e a assistência prestada:

*Tem objetivos comuns aos da instituição e busca a melhoria contínua do trabalho (E-10).*

*O hospital é reconhecido pela comunidade e bem visto pelos moradores (E-15).*

*Consegue mobilizar seus funcionários para as metas institucionais, [...] se sentirão integrante de um time (E-25).*

*É o modelo ideal para qualquer instituição e o modelo de trabalhador [...] coordena bem os funcionários [...] atende bem os clientes [usuários dos serviços de saúde] e evita desperdício de tempo e materiais (E-28).*

**Quadro 2.** Apresentação dos resultados

Repercussões na:	Da ação proativa	Da ação não proativa
Organização	Aperfeiçoamento do trabalho Visibilidade institucional Mobilização para agir de acordo com objetivos e metas institucionais Atendimento qualificado Otimização de tempo e recursos Empregabilidade	Cumprimento apenas do que lhe é delegado Poucas contribuições às melhorias dos processos
Cuidado direto ao paciente	Atenção às necessidades de saúde, além da condição patológica Gerenciamento e cuidado qualificado Atendimento das expectativas e satisfação dos pacientes	Afeta a qualidade da assistência Descuido com a segurança do paciente Cuidado mais centrado nas demandas emergentes, do que no cuidado integral
Equipe de trabalho	Liderança Realização profissional Valorização, reconhecimento e satisfação	Sobrecarga de trabalho Falta de sentimento de colaboração
Enfermeiro	Valorização da equipe Escuta, diálogo e confiança Qualidade do cuidado Desenvolvimento de potencialidades individuais	Cumprimento de tarefas Falta de escuta Fazer mecânico e limitado



Predominou o entendimento de que as ações proativas do enfermeiro repercutem para o usuário, na medida em que determina a (in)satisfação desse com os serviços de saúde e com a organização, e representa uma oportunidade de ir além da sua condição patológica:

*Mantém as pessoas atentas às necessidades do cliente [usuário dos serviços de saúde] e em busca de constante melhores formas de desenvolver a assistência e corresponder às suas expectativas (E-03).*

*Consegue ir além da doença, e dar conta das atividades gerenciais e assistenciais em busca da melhor forma de assistir o paciente (E-23).*

Dentre as possíveis repercussões para o profissional que gerencia o cuidado, foi frisado que o agir proativo do enfermeiro oportuniza melhor performance no trabalho e gerenciamento da carreira, favorecendo o reconhecimento e satisfação profissional:

*Trará repercussões positivas como profissional, líder de equipe e como futura escolha para projetos dentro do hospital (E-02).*

*[...] mais realizada profissionalmente, mais valorizada pela equipe e pela chefia imediata. Está satisfeita e se identifica com o que faz, e isto lhe causa bem-estar e reconhecimento (E-19).*

*Se a pessoa é proativa ela tem uma empregabilidade maior, fica em vantagem em relação aos demais [...] sente necessidade de fazer um trabalho melhor, gratificante, que lhe dê orgulho e tenha o reconhecimento (E-28).*

Houve reconhecimento de que o enfermeiro, ao agir proativamente, estimula os demais membros de sua equipe a adotarem para si a proatividade. Isso foi associado ao diálogo e à autonomia no grupo, bem como à liberdade de opinar e de propor estratégias que aprimorem o trabalho e fortaleçam o aprendizado:

*Valoriza o trabalho de sua equipe, ouvindo e dialogando. Essa forma de agir motiva a equipe e gera confiança, refletindo na qualidade da assistência (E-01).*

*[...] leva os profissionais a sentirem-se uma equipe, fortalecer as relações pessoais e o cuidado (E-03).*

*Traz de dentro de cada funcionário o que ele consegue fazer de melhor, suas potencialidades interiores (E-17).*

### **Repercussões no trabalho quando o enfermeiro não age de modo proativo**

Entretanto, quando o enfermeiro não age de modo proativo:

*A assistência do paciente será posta em xeque, pois a segurança do paciente fica comprometida e o cuidado será permeado de insegurança (E-19).*

*[...] procura atender apenas as demandas mais emergentes, e agindo assim, prova que não está apta a prestar um cuidado integral, que valorize as necessidades do outro e que extrapolem a condição do paciente (E-24).*

As repercussões relacionadas ao modo não proativo também foram apontadas:

*Apenas cumpriria o que lhe é delegado [...] o que não contribui para a melhoria dos processos (E-33).*

*Sobrecarrega o grupo, porque não consegue despertar o sentimento de colaboração (E-12).*

*Só cumpre tarefas e os funcionários não conseguem ser ouvidos [...] o trabalho perderá o sentido para estes, ficará muito mecânico, limitado (E-30).*

## **DISCUSSÃO**

Percepções favoráveis e/ou contrárias aos enredos apresentados na vinheta foram apreendidas dos dados ao buscar uma reflexão entre os modos de agir de Rosicler e de Dioneia. Ao se posicionarem contra ou a favor de cada personagem, os enfermeiros destacaram possíveis repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado, sendo estas notáveis em quatro âmbitos distintos, a saber: para a organização de saúde, para os usuários dos serviços, para as equipes de trabalho e para o enfermeiro que gerencia o cuidado.

O enfermeiro proativo revelou-se, neste estudo, modelo profissional apropriado ao cenário do trabalho contemporâneo, uma vez que esse profissional ao se mostrar alinhado aos objetivos e metas organizacionais, busca a melhoria contínua das práticas e dos processos e a otimização do tempo e dos recursos, favorecendo o desenvolvimento organizacional. Na mesma perspectiva, estudo recente<sup>14</sup> propaga a proatividade como qualificação desejável para o mercado de trabalho atual, não sendo mais suficiente a mera realização de tarefas, pois no trabalho em que os funcionários são proativos, os objetivos de busca pela melhoria contínua dos processos e dos resultados são claramente definidos.

Assim, gerenciar recursos institucionais de modo efetivo, coordenar e articular o trabalho da equipe sabiamente e atuar intermediando ações que assegurem melhor atendimento aos usuários e seus familiares, constituem requisitos significativos para o trabalho do enfermeiro no mercado corrente, além de potencializar a prática de gerenciamento do cuidado. Igualmente, os enfermeiros expressam visão favorável ao trabalhador que atua de modo engajado e comprometido, associando essa atuação à proatividade deste profissional.

Pesquisadores<sup>15</sup> garantem que a chave para o sucesso das organizações é uma força de trabalho engajada e comprometida, a qual atue de modo proativo. Nessa perspectiva, o gerenciamento proativo em enfermagem revela-se importante fator estratégico ao desempenho organizacional, uma vez que os enfermeiros atuarão no controle ativo e preventivo de eventos

adversos que possam repercutir na qualidade da assistência do paciente.

Tal premissa vai ao encontro de um estudo, em que as autoras, após analisarem diversas dissertações e teses, pontuaram a necessidade de repensar na área gerencial da enfermagem, no contexto hospitalar, posturas teóricas na perspectiva de reconstituir ideias práticas, transformando os desafios cotidianos em superação e procurando novos conhecimentos e habilidades de modo a auxiliar no pensamento crítico dos problemas que emergem do cotidiano de trabalho<sup>16</sup>.

O aperfeiçoamento dos processos e das práticas remete à ideia de que o enfermeiro proativo consegue identificar atividades que agregam valor ao cuidado, considerando o alinhamento às necessidades da organização e dos usuários do serviço. Essa proposição reafirma a necessidade de uma articulação estratégica desse profissional, que favoreça o desenvolvimento de ações emancipatórias e compartilhadas com o usuário, com vistas ao acompanhamento longitudinal<sup>17</sup>.

Os participantes entendem, ainda, que a atuação proativa repercute favoravelmente na maneira como o usuário percebe e reconhece a organização e os serviços oferecidos, condição que pode interferir, inclusive, no grau de satisfação desse. A satisfação do usuário relaciona-se com a qualidade da atenção prestada pelos serviços de saúde, sendo essa condição, importante fator para a (re)orientação das práticas de trabalho<sup>18</sup>. As características de iniciativa do trabalhador proativo em antecipar-se às situações e de resolver problemas, visando à solução dos mesmos<sup>2</sup>, podem impactar positivamente na organização do trabalho, Tais características, ainda, possivelmente, reflitam na satisfação do usuário e de seus familiares com a atenção singular as suas necessidades de saúde que receberam da equipe de saúde, visto que um profissional proativo vai além das atividades que lhes são prescritas, favorecendo a prestação de um cuidado integral ao usuário, bem como sua satisfação com o serviço de saúde.

O agir proativo foi visto como oportunidade de ir além da doença e de valorizar queixas e aspectos subjetivos do usuário, demonstrando preocupação com a efetividade do cuidado e das ações desenvolvidas. Nessa perspectiva, enfatiza-se a relevância das ações que abarcam as múltiplas dimensões da gestão, bem como a importância de estratégias que considerem a multi e a interdisciplinaridade, e a não fragmentação dos processos, visando à melhoria contínua das práticas<sup>19</sup>. Significado semelhante foi encontrado por pesquisadoras que analisaram o conceito de gerência em enfermagem, enquanto orientação aos trabalhadores de maneira estratégica e multidisciplinar para prestar cuidados de qualidade<sup>20</sup>.

Estudo recente<sup>21</sup> levantou inúmeras facetas envolvidas no complexo ambiente hospitalar, confirmando a necessidade e a importância da atuação proativa dos gestores mediante olhar visionário que os permitam atentar para aspectos relacionados à segurança do paciente. Proposição semelhante foi reforçada pelos participantes deste estudo, que associam a proatividade à maior qualidade no cuidado e ao distanciamento de riscos e

efeitos indesejáveis que coloquem em xeque o conforto e a segurança do paciente.

Quanto às repercussões para a equipe de trabalho, foi enfatizada a liderança como gatilho potencializador de ações proativas. No processo de liderança, a proatividade surge como importante motivador para fomentar o agir proativo na equipe, visto que, a partir desse processo, ocorre maior estímulo à ação coletiva que não só facilita relações de apoio entre os membros, como fornece também uma influência transformadora<sup>22</sup>.

Assim, o agir proativo do enfermeiro mostrou-se favorável para a troca de saberes na equipe, traduzindo-se em oportunidades potenciais de exercer a liderança e de (inter)agir com os diversos profissionais relacionados ao gerenciamento do cuidado, fortalecendo a elaboração e implementação de melhores práticas no cuidado. Por outro lado, atitudes não proativas resultam no acúmulo de pendências no trabalho, pois, ao esperar que as coisas simplesmente aconteçam, o enfermeiro deixa de agir por antecipação e fica limitado a operar em sua zona de conforto, reagindo ao meramente prescrito. Num círculo vicioso, vai adotando para si uma postura acomodada, pouco colaborativa e mecanizada no seu fazer.

A percepção de que o agir proativo traz repercussões para o profissional que gerencia o cuidado também foi compartilhada neste estudo. Houve o entendimento de que a atuação proativa repercute favoravelmente para o enfermeiro na medida em que este usufrui de maior visibilidade perante a instituição e à equipe, sendo, inclusive, alvo de escolhas para futuros projetos organizacionais. Essa condição fortalece a confiança da chefia nesse profissional por propiciar que seja reconhecido seu modo de trabalhar e sua conduta ante os eventos.

Os enfermeiros percebem na proatividade um importante recurso para melhor gerenciar suas carreiras e demonstrar empenho, compromisso e engajamento no trabalho, o que favorece o aprimoramento no trabalho e desperta a confiança da chefia. Esses dados corroboram outro estudo que associa a proatividade à maior empregabilidade, desígnio de promoções e aumento da satisfação por meio do trabalho<sup>23</sup>. Além disso, pessoas proativas tendem a criar condições mais propícias para o sucesso pessoal no trabalho<sup>24</sup>, sendo solicitadas a atuar em situações de maior complexidade, devido à credibilidade conquistada e confiança que nelas foram depositadas.

O modo proativo de agir foi associado, ainda, à busca por autorrealização, expressando o desejo destes enfermeiros em projetar, criar e realizar novas maneiras de intervir em saúde, sendo empreendedores nas ações que desenvolvem e movidos por um fazer melhor<sup>25</sup>. Ademais, possibilita melhor desempenho no trabalho e busca constante por feedback<sup>4</sup>, o que vai ao encontro da percepção destes enfermeiros, que relacionam o agir proativo à necessidade de realizar um trabalho qualificado que inspire outros a atuar de tal maneira e possibilite maior satisfação, reconhecimento e realização profissional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As repercussões do agir proativo do enfermeiro, na perspectiva dos participantes deste estudo, balizam elementos que permitem sinalizar a importância da adoção de medidas proativas nas práticas do trabalho em saúde. Oportunizam a visualização de ações que ressoam em diferentes âmbitos relacionados ao gerenciamento do cuidado e que despertam a reflexão acerca dos modos de operar no trabalho.

A proatividade do enfermeiro foi associada à oportunidade de aperfeiçoamento dos processos e de otimização dos recursos, favorecendo a melhoria das práticas, bem como o desenvolvimento e visibilidade institucional. Demonstrou que pode interferir no grau de satisfação do usuário dos serviços, revelando-se importante potencializador na identificação e desenvolvimento de estratégias preventivas e de soluções que contribuam para a qualidade, segurança e integralidade no cuidado. Além disso, pode instigar outros profissionais a nortearem-se por ações proativas, favorecendo a prática de liderança, cooperação e aprendizagem no grupo, bem como favorecer a satisfação, realização e reconhecimento profissional.

As repercussões visualizadas por estes profissionais anunciam a proatividade como fundamental no modo de agir do enfermeiro que possibilita melhoria contínua de processos e práticas no gerenciamento do cuidado. Essa condição demanda um saber complexo, capaz de fomentar a liberdade de agir, de pensar novas possibilidades e de estimular a ação, o fazer acontecer.

O presente estudo inaugura uma aproximação no contorno das ações de gestão e gerenciamento em enfermagem, dando-se ênfase a aspectos positivos da proatividade. Desse modo, abrem-se caminhos para novas investigações que propiciem (re) pensar acerca da proatividade nos serviços de saúde, em que se sobressai a articulação coletiva com vistas à emancipação dos indivíduos nas equipes de enfermagem.

## AGRADECIMENTOS

Ao apoio financeiro, para o desenvolvimento do estudo, do Fundo de Incentivo à Pesquisa e Eventos (FIPE) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de mestrado, e, posteriormente, de mudança de nível para o doutorado.

## REFERÊNCIAS

1. Veiga HMS, Machado SF, Pinheiro IMO, Rebouças CRM. Relações entre comportamento pró-ativo e comprometimento organizacional. *Gerais, Rev. Interinst. Psicol.* 2013; 6(1):127-43.
2. Kamia M, Porto JB. Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. *Psicol. Cienc. Prof.* 2011; 31(3): 456-67.
3. Araújo L, Gava R. Empresas proativas: como antecipar as mudanças no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier; 2011. 357 p.

4. Parker SK, Collins CG. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *J. Manage.* 2010; 36(3): 633-62.
5. Santos JLG, Lima MADS. Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência. *Rev. Gaúcha Enferm.* 2011; 32(4): 695-702.
6. Backes DS, Erdmann AL, Büscher A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. *Acta Paul. Enferm.* 2010; 23(3): 341-47.
7. Costa DG, Dall'Agnol CM. Participative leadership in the management process of nightshift nursing. *Rev. Latinoam. Enferm.* 2011; 19(6): 1306-13.
8. Polit DF, Beck CT. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem. 7. ed. Porto Alegre: Artmed; 2011.
9. Galante AC, Aranha JA, Beraldo L, Pel NT. The vignette as a strategy for data collection in nursing research. *Rev. Lat-Am. Enferm.* 2003; 11(3):357-63.
10. Malhotra HK, Wig NN. Standardized "Malhotra-Wig Vignettes" for Research in India: A Review with Full Text. *Indian J. Psychiatry.* 2004; 46(1): 52-64.
11. Santos PCF. Uma escala para identificar potencial empreendedor [tese]. Florianópolis (SC): Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2008.
12. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec; 2010.
13. Parker SK, Bindl UK, Strauss K. Making things happen: a model of proactive motivation. *J. Manage.* 2010; 36(4): 827-56.
14. Warshawsky NE, Havens DS, Knaff G. The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *J. Nurs. Adm.* 2012; 42(9): 418-25.
15. Prochnow AG, Alcântara LM, Leite JL, Silva ICM, Moreira MC. Liderança em enfermagem: um repensar necessário à prática gerencial hospitalar. *Esc. Anna Nery.* 2003;7(3):318-324.
16. Matumoto S, Vieira KCS, Pereira MJB, Santos CB, Fortuna CM, Mishima SM. Production of nursing care in primary health care services. *Rev. Latinoam. Enferm.* 2012; 20(4): 710-17.
17. Medeiros FA, Araújo-Souza GC, Albuquerque-Barbosa AA, Clara-Costa IC. Aceptación en una Unidad Básica de Salud: enfoque en la satisfacción del usuario. *Rev. Salud Publica.* 2010; 12(3): 402-13.
18. Costa VT, Meirelles BHS, Erdmann AL. Best practice of nurse managers in risk management. *Rev. Latinoam. Enferm.* 2013; 21(5): 1165-71.
19. Ortiz JH, Torres DG. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Esc Anna Nery.* 2010 jul-set; 14(3):625-632.
20. Magalhães AMM, Dall'Agnol CM, Marck PB. Nursing workload and patient safety - a mixed method study with an ecological restorative approach. *Rev. Latinoam. Enferm.* 2013; 21, n. spe.: 146-54.
21. Erktul H, Chafra J. The impact of team empowerment on proactivity: The moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality. *J. Health Organ. Manage.* 2012; 26(5): 560-77.
22. Strauss K, Griffin MA, Parker SK. Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *J. Appl. Psychol.* 2012; 97(3): 580-98.
23. Li N, Liang J, Crant JM. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior. *J. Appl. Psychol.* 2010; 95(2): 395-404.
24. Ferreira GE, Rozendo CA, Santos RM, Pinto EA, Costa ACS, Porto AR. Características empreendedoras do futuro enfermeiro. *Cogitare Enferm.* 2013; 18(4): 688-94.
25. Whitaker BG, Levy P. Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Hum. Perform.* 2012; 25(2): 159-78.

\* Artigo extraído da Dissertação de Mestrado "Proatividade do enfermeiro no gerenciamento do cuidado", apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGENF-UFRGS), 2013.