

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

CELEIDA LUZIA BUZETI

**O TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR: um
estudo sobre a carreira proteana**

**VITÓRIA
2013**

CELEIDA LUZIA BUZETI

**O TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR: um
estudo sobre a carreira proteana**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana de Andrade Costa

**VITÓRIA
2013**

CELEIDA BUZETI

**O TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR: um
estudo sobre a carreira proteana**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de Recursos Humanos.

Aprovada em 08 de Agosto de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. LUCIANA DE ANDRADE COSTA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. BRUNO FÉLIX VON BORELL DE ARAÚJO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. BRUNO FUNCHAL
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento vai para todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente desta minha caminhada.

Agradeço a Deus pela força nos momentos de desânimo e pelas pessoas especiais que pôs em meu caminho; a toda a minha família, em especial aos meus pais, Antonio e Edenilda, que me ensinaram a lutar para alcançar os meus objetivos; aos meus amigos da vida, em especial a Fabíola, por me ouvir nos momentos de aflição;

Aos amigos que conquistei no mestrado, Júnior, Thiago, James e Leandro, pela companhia que tornou os meus dias no mestrado mais felizes;

Ao meu namorado, Rodrigo, pelo carinho, paciência e compreensão nos momentos de ausência;

Agradeço em especial a minha colega do mestrado e amiga Renata Có e Gomes, que sempre esteve ao meu lado. Ela foi o meu braço direito e esquerdo, minha professora, minha cúmplice e até minha psicóloga em alguns momentos.

Registro aqui, nestas poucas palavras, a minha gratidão e a minha admiração por ela. Nunca esquecerei o que fez por mim.

Para finalizar, agradeço a todos os professores, em especial ao professor Moisés e à minha orientadora Luciana, por terem contribuído para a realização deste sonho.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional. A pesquisa visa fornecer à organização de saúde, informações relevantes sobre o perfil profissional do enfermeiro, o que possibilita criar um ambiente de trabalho com maior satisfação pessoal, profissional e familiar. Para legitimar a discussão sobre enfermeiro, organização hospitalar e carreira proteana, foi realizada um estudo de natureza qualitativa que se iniciou com a coleta de dados, por meio da entrevista semiestruturada com dez enfermeiros em dois hospitais da cidade de Colatina-ES. A seleção do local da pesquisa e dos enfermeiros dentro das instituições de saúde ocorreu por conveniência. Após a entrevista, procedeu-se à análise de conteúdo. Por meio da análise das transcrições das entrevistas, os principais temas foram categorizados em uma grade de categoria mista. A análise de conteúdo inicial ocorreu mediante a contagem de frequência de aparecimento de palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados correspondentes a cada uma das seis áreas temáticas criadas. O resultado da pesquisa mostra o enfermeiro como um profissional que conduz a sua carreira de forma independente da organização de saúde, cujo sucesso depende de fatores pessoais, familiares e profissionais. O enfermeiro possui uma busca por conhecimento, que é constante e segue por toda a vida profissional. O desafio no trabalho torna-se um fator motivacional para esse profissional que troca a estabilidade na organização de saúde pela empregabilidade. Percebe-se assim que a carreira do enfermeiro está sendo construída nos moldes da carreira moderna

Palavras-chave: Organizações de saúde. Enfermeiro. Carreira proteana.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the career of nurses to identify possible protean features in the profile of this professional. The research aims to provide the healthcare organization with relevant information about the profile of nurses, which enables the creation of work environment with greater personal, professional and family satisfaction. To legitimize the discussion of nurses, hospital organization and protean career, a study was conducted which began with the collection of data through semi-structured interviews with ten nurses in two hospitals situated in Colatina-ES. The selection of the research site and nurses within health institutions occurred for convenience. After the interview, we proceeded to the content analysis. Through the analysis of the interview transcriptions, the main themes were categorized into a grid of mixed categories. The initial analysis was by counting the frequency of appearance of keywords in the testimonies corresponding to each of the six created thematic areas. The research result shows the nurse as a professional who leads their career independently and whose success depends on personal, family and professional factors. The nurse has a quest for knowledge, which is constant and continuous throughout life. The challenge at work becomes a motivational factor for the professional who exchanges stability in the health organization over employability. It can be seen the profession of nurses is being built along the lines of a modern career.

Keywords: Healthcare organizations. Nurse. Protean career.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A carreira tradicional e a nova carreira.....	19
Quadro 2: Características da carreira proteana	22
Quadro 3: Descrição dos participantes da pesquisa	27
Quadro 4: Categorias	28
Quadro 5: Quadro de frequência de palavras temas nos depoimentos	310

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR E O TRABALHO DO ENFERMEIRO	13
2.2 CONCEITO DE CARREIRA	17
2.3 CARREIRA PROTEANA	20
3 METODOLOGIA	25
4 RESULTADOS	30
4.1 ESPECIALIZAÇÕES REALIZADAS	32
4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO	34
4.3 EXPECTATIVA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE	35
4.4 TAREFAS EXECUTADAS	37
4.5 RELAÇÃO PROFISSIONAL E FAMILIAR	37
4.6 DEMISSÃO E NOVA OPORTUNIDADE DE TRABALHO	38
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ENFERMEIROS	50

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A inserção das funções administrativas, como planejamento, direção e supervisão, passaram a fazer parte da realidade das organizações hospitalares em meados do século XIX, trazida pela enfermeira Florence Nightingale, porém a falta de profissionais nas instituições de saúde obrigava o enfermeiro a exercer diferentes funções na sua rotina de trabalho (FORMIGA; GERMANO, 2005).

O passar do tempo não mudou a realidade do trabalho do enfermeiro, porém a função a ser executada por esse profissional passou a ser definida de forma mais clara, levando-o a entender que a sua função vai além da assistência ao paciente (FÁVERO; TREVIZAN; MENDES, 1980). Cabe ao enfermeiro a função de identificar os problemas dos pacientes, elaborar o planejamento da assistência de enfermagem, distribuir, orientar, dirigir e avaliar a execução das atividades desenvolvidas pelos elementos da enfermagem (técnicos de enfermagem) 24 horas (FÁVERO; TREVIZAN; MENDES, 1980).

O enfermeiro tem-se mostrado atuante em consonância com um sistema de papéis burocráticos, ao executar os trabalhos ligados à administração¹ no âmbito hospitalar e apresenta uma postura obediente a normas impostas pelas organizações. (TREVIZAN et al., 2005). O tempo gasto com as funções consideradas burocráticas tem sido a causa de muita polêmica na enfermagem brasileira, a qual questiona o desvio da atenção do enfermeiro para o trabalho administrativo não priorizando a assistência ao paciente (TREVIZAN et al., 1989;

¹ As palavras administração, gerência e gestão foram consideradas como sinônimas (BOCCHI; FÁVERO, 1996).

GUERRA et al., 2011). Essa discussão mostra que o enfermeiro tem um papel² fundamental também nas tarefas administrativas (FEUERWERKER; CECÍLIO, 2007), muito embora, percebe-se que o enfermeiro enfrenta conflitos internos ao realizar as funções gerenciais e assistenciais questionando o verdadeiro papel do enfermeiro no ambiente hospitalar (BRITO et al., 2008).

O trabalho administrativo que antes era feito por imposição da organização de saúde com o tempo passou a ser realizado com o intuito de contribuir para o gerenciamento da organização (GALVÃO et al., 2000; SOUZA; SOARES, 2006; STRAPASSON; MEDEIROS, 2009). Embora o enfermeiro execute as funções gerenciais e assistenciais de forma concomitante, ele tem demonstrado facilidade em adaptar-se a obrigações, a disciplinas, em manter-se submisso a normas e rotinas (TREVIZAN et al., 2005). A capacidade de adaptação do enfermeiro diante das exigências das organizações hospitalares mostra um perfil profissional flexível e capaz de se transformar para atender às expectativas da organização (TREVIZAN et al., 2005).

Reagir conforme as mudanças ocorridas no cenário organizacional é um fator marcante na carreira do enfermeiro (TREVIZAN et al., 2005). Ao mencionar a palavra carreira, é possível perceber que vários estudos fazem menção de seu conceito, como é o caso de Bendassolli (2009). Segundo o autor, carreira pode ser entendida como a trajetória que o indivíduo faz durante a passagem por diversos cargos hierárquicos em uma instituição, ou ainda um trabalho que pode ou não ser remunerado.

² Papel é o comportamento esperado de um indivíduo quando ocupa determinada situação social (TREVIZAN et al., 2005, p. 2001)

A ideia de gestão de carreira que oferece estabilidade, boa remuneração e um destino bem definido dentro da organização muda e se apresenta rumo ao desuso, evidenciando o surgimento da carreira moderna (CHANLAT, 1995).

Nesse cenário que mostra a transformação da carreira profissional, surge a carreira proteana como uma nova concepção da carreira moderna, moldada nos valores sociais contemporâneos, que mostra um indivíduo preocupado com sua realização pessoal, familiar e profissional, cujo sucesso não depende da empresa, mas da própria satisfação pessoal profissional (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Na carreira proteana o indivíduo se torna responsável pelo planejamento e pela gestão da sua trajetória profissional (BARUCH, 2003).

Na busca por um aprofundamento sobre a carreira do enfermeiro no âmbito hospitalar, surge o interesse em estudar esse indivíduo, com foco no seu trabalho nas organizações de saúde, para melhor entender o seu perfil profissional.

Estudos realizados com o jogador de futebol e os servidores públicos (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2010; SILVA, 2010) mostram o interesse de pesquisadores em estudar as novas modalidades da carreira moderna em que a carreira proteana ganha destaque nessas pesquisas, que deixam como lacuna a possibilidade de realizar novos estudos com outras classes de profissionais.

Com intuito de estudar o enfermeiro partindo da lacuna deixada nos estudos de Tavares, Pimenta e Balassiano (2010) e Silva (2010), esta pesquisa tem o objetivo de analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional.

Percebe-se na literatura o interesse em encontrar características que justifiquem o comportamento do enfermeiro diante do trabalho gerencial realizado

nas organizações hospitalares (LORENÇO; SHINYASHIKI; TREVIZAN, 2005, BRITO et. al., 2008). Todavia, entre as pesquisas já realizadas, ainda não foi apresentada uma investigação com o intuito de encontrar características proteanas nesse indivíduo para conhecer melhor o seu perfil profissional.

Quando se procura conhecer o perfil de determinada classe de profissional, torna-se possível descobrir formas de suprir as suas expectativas e criar um ambiente de bem-estar e satisfação para esses indivíduos nas organizações (DELL CURA; RODRIGUES, 1999; ALVES et al., 2012). Com base nessa afirmação, é possível deduzir que as organizações de saúde têm muito que ganhar conhecendo o perfil de seus enfermeiros.

Sendo assim, espera-se com esta pesquisa oferecer informações que possam alavancar o avanço das novas práticas de gestão realizadas por enfermeiros e que ainda sirvam como fonte de pesquisa para pesquisadores e administradores hospitalares.

Para atender ao objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa por meio de entrevista com um roteiro semiestruturado com dez enfermeiros que atuavam em dois hospitais da cidade de Colatina-ES. O roteiro da entrevista deste estudo contou com 15 perguntas e foi elaborado com base nas características de um profissional considerado proteano, apresentadas por Hall (1996). Após a coleta de dados, iniciou-se a fase da análise das entrevistas.

Os principais temas foram categorizados e a partir deles foram formadas seis categorias de características proteanas.

Para melhor entender o cenário que marca o trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar, este estudo foi organizado com a seguinte estrutura: na

introdução foram apresentados os principais assuntos relacionados ao trabalho do enfermeiro nas organizações de saúde, o objetivo e a justificativa para a realização da pesquisa; na fundamentação teórica, está a base teórica da pesquisa, sustentada nos temas que abrangem a organização hospitalar e o trabalho do enfermeiro, o conceito de carreira e, por fim, carreira proteana. A metodologia apresenta o processo utilizado para a realização da pesquisa. Os resultados do estudo são apresentados baseados nos relatos dos entrevistados e, na sequência, são apresentadas as discussões dos resultados. Por fim, as considerações finais revelam e trazem o resultado do estudo, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados neste capítulo os principais conceitos para compreender o problema e objetivo do estudo. A base teórica da pesquisa está fundamentada nos temas que abrangem a organização hospitalar e o trabalho do enfermeiro, conceito de carreira e, por fim, carreira proteana.

2.1 A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR E O TRABALHO DO ENFERMEIRO

As inovações que acontecem no ambiente organizacional exigem de seus dirigentes medidas econômicas eficazes em suas atividades e na maneira de organizar a prestação de serviços (BRITO; MONTENEGRO; ALVES, 2010). Para os autores, os hospitais brasileiros passam por mudanças importantes que têm se agravado nos últimos anos devido às pressões financeiras e à necessidade de estruturação que atenda à complexidade dos recursos organizacionais e, simultaneamente, às exigências dos consumidores.

O cenário das organizações hospitalares se configura marcado por transformações que passam a exigir de seus enfermeiros um perfil diferenciado, notado pela flexibilidade e capacidade de relacionamento (CUNHA; NETO, 2006). A responsabilidade imposta ao enfermeiro na busca por atender às expectativas da organização e às diferentes funções executadas no dia a dia é grande e faz parte da rotina desses profissionais (TREVIZAN et al., 2005). Segundo os autores, a valorização dos clientes internos e externos é fundamental para o sucesso da organização. O profissional de enfermagem precisa ter um padrão de

comportamento que ajude a proporcionar benefícios para as instituições de saúde, as organizações de enfermagem, a classe profissional, os clientes internos e externos e especialmente para o próprio enfermeiro, na busca da plena satisfação profissional (TREVIZAN et al., 2005).

Nesse ambiente de atenção das organizações hospitalares, falar do capital humano se torna relevante, e o enfermeiro tem se configurado nesse meio devido a sua atuação tanto na área assistencial quanto, principalmente, na área administrativa, desde a década de 40 (BOCCHI; FÁVERO, 1996).

A indefinição que cerca a função do enfermeiro é uma realidade que cria a falta de identidade quando põe o profissional ante uma indefinição de papéis dentro da organização (TREVIZAN et al., 2005). Os autores ainda chamam a atenção para o fato de que, embora o profissional reconheça o seu compromisso com a profissão ligada à assistência ao paciente, na prática a realidade se mostra diferente e evidencia um grande envolvimento e comprometimento com a organização voltada para as funções administrativas.

É possível perceber que o trabalho do enfermeiro se encontra dividido entre as funções administrativas assistenciais, as funções administrativas burocráticas e as não burocráticas, como mostram Trevizan; Mendes; Nogueira (1989). Para os autores, as funções administrativas burocráticas e não burocráticas se apresentam como um desvio da atenção do enfermeiro. É possível perceber que os autores retratam as principais definições relacionadas a cada função. Para eles, nas atividades consideradas burocráticas, o enfermeiro utiliza o conhecimento especializado sobre administração contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. Um exemplo de atividade burocrática pode ser percebido quando o profissional elabora, mantém e coordena a escala de funcionários. Nos trabalhos

considerados não burocráticos, o enfermeiro também contribui para o alcance dos objetivos da organização, mas depende do preparo e competência profissional do enfermeiro, focando a qualidade do trabalho, tendo como exemplo o ato de orientar paciente e família sobre exames, cirurgias, cuidados pós-alta, retorno e estado do paciente.

A falta de compreensão e aceitação do enfermeiro acontece no momento em que revela a descaracterização da sua função, quando ele passa a se distanciar das atividades inerentes à administração da assistência de enfermagem (TREVIZAN et al., 1989; TREVIZAN et al., 2002).

A sobrecarga de trabalho está ligada à burocracia e é uma realidade enfrentada pelos enfermeiros. O papel do enfermeiro e das organizações hospitalares evidenciados nas décadas de 60, 70, 80 e 90 mostra o enfermeiro desempenhando funções gerenciais, principalmente do tipo burocrático, com a preocupação em atender às expectativas médicas e da organização de saúde (TREVIZAN et al., 1999).

Mesmo diante dos conflitos relacionados ao papel do enfermeiro no âmbito hospitalar, é possível perceber que esse profissional se mostra com grande vontade de desenvolver suas potencialidades e as de sua equipe na busca por desempenho. (BOCCHI; FÁVERO, 1996; BRITO et al., 2004; CHAVES; BRITO, 2005; BRITO et al., 2008). Para os autores, a inserção do enfermeiro nas organizações hospitalares como gestor é um processo de superação das inúmeras dificuldades inerentes ao processo de mudanças que precisa acontecer para buscar a conscientização da importância do trabalho desse profissional no processo de gestão.

Trevizan et al. (2002) evidenciam o potencial do trabalho do enfermeiro como gestor, ao dizerem que ele deve não apenas ser um simples executor de tarefas

ditas por outros ou por normas, mas também deve assumir as suas funções de forma a usar sua criatividade para planejar as ações de enfermagem e para tomar decisões, adequando os recursos humanos e materiais à assistência planejada, voltada ao ser humano.

Pimenta (2009) retrata, em seu estudo, um cenário que mostra a valorização do enfermeiro gerente ainda não fazendo parte da realidade de todas as organizações hospitalares, principalmente das públicas. Com base no relato do autor, é possível observar que o enfermeiro gestor precisa superar dificuldades físicas, humanas e técnicas para trabalhar e que, mesmo diante dessa situação, ainda é capaz de ser criativo apresentando uma grande vontade de solucionar os problemas e enfrentar os desafios oferecidos pela profissão.

É necessário que os enfermeiros, ao assumirem cargos gerenciais, estejam dispostos a buscar conhecimento e desenvolver competências para que realizem um trabalho de gerente e líder (LOURENÇO; SHINASHIKI; TREVIZAN, 2005). Os autores acreditam que, com o desenvolvimento de habilidades de liderança, o enfermeiro gerente desenvolva o papel de agente de mudanças nas organizações hospitalares.

Do enfermeiro gestor ainda é de esperar que suas tarefas estejam relacionadas com o cliente, com a liderança da equipe de enfermagem, com os recursos físicos, materiais, humanos, financeiros, políticos e de conhecimento para a realização da prestação da assistência de enfermagem (CUNHA; NETO, 2006). Os autores mostram que, para isso acontecer, é necessário que sejam desenvolvidas competências nesses profissionais, que devem começar na graduação e seguir de forma contínua. Atualmente, enfermeiro mais bem preparado exerce melhor a

função gerencial e tem sido peça fundamental na intermediação das ordens médicas e da administração da equipe de trabalho (BRITO et al., 2008).

A gestão em enfermagem que ocorre nas instituições hospitalares não deve ser diferente da que ocorre nas demais organizações, já que resulta de conhecimentos adquiridos em cursos de graduação e de especialização, em eventos especializados e em publicações específicas (HARADA, 2011). Com base no relato de Harada (2011), percebe-se o papel importante que as instituições de ensino desempenham na formação do enfermeiro.

2.2-CONCEITO DE CARREIRA

Para Chanlat (1995) a idéia de carreira é algo recente que apareceu no século XIX e trouxe para o século XX suas derivadas: carreirismo e carreirista. O autor mostra que carreira é uma profissão, uma progressão que apresenta etapas na vida do indivíduo.

Arthur, Claman e Defillippi (1995) definem a palavra carreira como um caminho evolutivo de experiências que o indivíduo vai percorrendo no decurso do tempo em que trabalha, sendo construída por meios das escolhas que cada um faz ao longo da sua vida.

Para Bendassolli (2009), a carreira designa a evolução dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos e faz referência à sociologia das profissões, da psicologia do trabalho e da administração na busca por compreender melhor o termo e chama a atenção para a ocorrência de ambiguidade, ao mostrar inúmeras definições para a palavra carreira:

Carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional

(sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

Chanlat (1995), em seu estudo, evidencia que a sociedade apresenta dois tipos de modelo de carreira: a tradicional e a moderna. Para o autor, a abordagem tradicional mostra uma sociedade com estabilidade e progressão linear vertical em que o emprego apresenta estabilidade e o sexo masculino tem predominância no mercado.

O modelo de carreira tradicional caracteriza-se pela estabilidade, segurança no emprego e progressão hierárquica (LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008), cujo declínio ocorre devido às mudanças que marcaram as transformações do mercado, como é o caso da inserção da mulher no mercado de trabalho, da globalização e da competitividade das organizações (CHANLAT, 1995).

A abordagem moderna de carreira surge em meados dos anos setentas, com um modelo marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade com carreiras com efeitos menos estáveis e menos lineares que os de antes (CHANLAT, 1995; BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Os autores mostram que esse novo conceito de carreira marcado pelo sexo feminino e masculino deixa a oportunidade para ambos construírem carreiras.

O novo modelo de carreira torna o indivíduo responsável pelo seu desenvolvimento profissional, envolvendo mudanças no contrato psicológico entre os participantes, e mostra que lealdade não é um quesito tão marcante como antes. (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Segundo os autores, é possível perceber que muitos profissionais ainda desejam fazer carreira nos moldes antigos,

cuja responsabilidade pelo desenvolvimento profissional do indivíduo é mais da organização do que do próprio funcionário.

A carreira moderna se apresenta com um indivíduo preocupado com o seu bem-estar dentro da organização, em que ele se apresenta como um profissional capaz de atender a diferentes organizações (SULLIVAN, 1999). Ainda segundo o autor, a lealdade a uma única empresa deixa de existir no momento em que o indivíduo compartilha suas habilidades com as organizações em que trabalha. Para Sullivan (1999), o sucesso é individual está mais ligado ao psicológico que ao financeiro. Ainda mostra que, para que essa realização de sucesso ocorra, é preciso que o indivíduo se mostre responsável pela gestão da sua carreira, quando a idade do profissional deixa de ser fator marcante na busca por conhecimento podendo acontecer até mesmo no local de trabalho não exigindo programas formais.

Uma comparação entre as duas carreiras é apresentada no quadro 1.

	Carreira tradicional	Nova carreira
Relação empregatícia	Segurança no trabalho em troca de lealdade	Empregabilidade em troca de desempenho e flexibilidade
Limites	Uma ou duas empresas	Múltiplas empresas
Habilidades	Em uma empresa específica	Transferíveis para várias empresas
Medida de sucesso	Salário, promoção, status	Trabalho psicologicamente significativo
Responsabilidade pela gestão da carreira	Organização	Individual
Treinamento	Programas formais	No local de trabalho (on-the-job)
Referencial	Relacionada com a idade	Relacionada com o aprendizado

Quadro 1: A carreira tradicional e a nova carreira.

Fonte: Adaptado de Sullivan (1999).

Nesse novo cenário de transformação do modelo da carreira de tradicional para moderna, surge a carreira proteana, definida por Hall (1996) como a carreira do século XXI, que passa a ser dirigida pelas pessoas, e não pelas organizações como no modelo tradicional. Para o autor, essa nova modalidade de carreira pode ser reinventada de tempos em tempos. Em seu estudo, Hall (1996) mostra que, para

atingir o objetivo de carreira uma carreira, é preciso que o indivíduo tenha realização pessoal, o que acontece no momento em que o profissional atinge o sucesso psicológico, que é formado, entre outros, por sentimentos internos, como felicidade, paz interior.

2.3 CARREIRA PROTEANA

O ambiente operativo das empresas torna o modelo tradicional de carreira insuficiente para atender às novas mudanças impostas pelo mercado, pelas aspirações dos indivíduos e da organização (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Surge a carreira proteana como uma nova abordagem para o melhor entendimento e desenvolvimento das carreiras no momento atual (LACOMBE; CHU, 2005).

Para Hall (1996) a denominação proteana se originou do deus grego Proteus, que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma obedecendo ao comando da sua vontade. Segundo o autor, essa habilidade pode ser observada no profissional considerado proteano quando ele busca, de forma independente da organização, gerenciar sua carreira.

A carreira proteana mostra um indivíduo que busca tanto o sucesso profissional quanto a realização pessoal no ambiente organizacional (HALL, 1996). Para o autor, um indivíduo que apresenta um perfil proteano possui um desejo de realização psicológica, que vai além da sua realização profissional e mostra uma existência baseada na aprendizagem contínua e nas novas fontes de desenvolvimento. O relacionamento duradouro do funcionário com a organização, baseado na confiança, deixa de existir e abre espaço para as trocas por benefícios e serviços que passam a ser de curto prazo (HALL, 1996a).

A carreira proteana ainda pode ser definida como espaço de expressão do indivíduo, em que o pessoal, o familiar e o profissional andam juntos (BALLASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; FONTENELLI, 2005). Os autores destacam que, nesse tipo de carreira, a responsabilidade pela gestão da carreira e o seu autodesenvolvimento pertencem ao indivíduo. Esse conceito proteano não é marcado pela estabilidade empregatícia; o indivíduo valoriza a independência que possui para gerir e projetar a própria carreira, cuja organização deixa de ser a responsável pela carreira do profissional (LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008). Nesse momento, pode-se perceber que o contrato psicológico deixa de ser realizado com a organização e passa ser realizado com o próprio indivíduo, fazendo que o sucesso para ele se torne algo interno e pessoal (HALL, 1996).

Esse modelo contemporâneo de carreira se apresenta com um indivíduo que procura o desenvolvimento da carreira de forma autônoma, ou seja, não espera mais que a organização tome a iniciativa (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Para os autores, o trabalho executado pelo indivíduo nas organizações precisa ser estimulante e desafiador para que esse profissional possa demonstrar toda a sua habilidade no ambiente de trabalho. É possível perceber que, na carreira proteana, o indivíduo passa a refletir sobre o seu trabalho construindo e buscando uma satisfação pessoal e profissional. (LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008).

Com base no estudo de Hall (1996), é possível fazer uma descrição da carreira proteana. Para o autor, esse tipo de carreira apresenta um indivíduo preocupado com o sucesso, que é psicológico e peculiar de cada profissional. Dono da sua carreira, independentemente da organização, o indivíduo busca o aprendizado que é contínuo e segue durante toda a sua trajetória na organização. Não importa a sua idade cronológica, a busca por conhecimento vai além da sua

idade. O autor ainda apresenta o profissional proteano como um indivíduo em busca de trabalhos desafiadores nas organizações de saúde em que atua. Esse profissional possui um perfil de sucesso que troca o *Know-how* para o *Learn-how*, que dispensa a segurança no trabalho pela oportunidade de autorrealização. Percebe-se, então, que o indivíduo troca o velho conceito de carreira pelo moderno sem medo dos desafios. As habilidades pessoais usadas pelos indivíduos contribuem para realização do trabalho na organização. Essas características apresentadas por Hall (1996) podem ser observadas abaixo no quadro 2, que evidencia as características da carreira proteana no século XXI.

Objetivo da carreira: É o sucesso psicológico
O gerenciamento da carreira: A carreira é administrada pelo indivíduo, não pela organização.
A busca por conhecimento: estende-se por toda a vida como uma série de mudanças de identidade e aprendizado contínuo
O que conta na busca por conhecimento: é a idade da carreira, e não a idade cronológica
O profissional busca a organização que: provê trabalhos desafiadores e relacionamentos
O desenvolvimento: não é necessariamente treinamento formal, readaptação, mobilidade vertical
O perfil de sucesso do profissional troca:
- <i>Know-how</i> para o <i>Learn-how</i>
- Segurança no trabalho para a empregabilidade
- Carreiras organizacionais para as carreiras proteanas
- Individualidade no trabalho para a individualidade no todo

Quadro 2: Características da carreira proteana

Fonte: Adaptado de Hall (1996, p. 9).

O novo modelo de carreira chega e traz para o ambiente organizacional a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever para outra que se baseia em hedonismo ou prazer. Concomitantemente, traz a autonomia, quando o indivíduo se sente responsável pela própria vida (EVANS, 1996).

Mas todo o processo de mudança oferece desafios que precisam ser superados. O modelo moderno de carreira mostra que tanto os indivíduos como as organizações estão em fase de adaptação desse processo e que essa novidade

pode fazer com que as organizações se sintam liberadas da responsabilidade pela carreira de seus funcionários, quando muitos indivíduos podem continuar a necessitar tanto de mudanças como de estabilidade (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Ainda para o indivíduo essas mudanças podem apresentar momentos traumáticos, pois a atenção se volta para os impactos psicológicos sobre os empregados no que se refere ao fato de que, acostumados com níveis hierárquicos, eles podem sentir-se perdidos e sem saber como agir no ambiente organizacional (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Para os autores, a nova concepção de carreira afasta a organização do empregado e quebra o vínculo que pode se apresentar de forma negativa para os indivíduos que apresentarem dificuldade de adaptação ao novo modelo.

Entre as discussões apresentadas acima sobre a carreira proteana, Hall (1996) mostra as características dessa carreira, como evidencia o quadro 2. Essas características serão discutidas ao longo das seções que seguem e com base nelas, com o intuito de contribuir para o processo de identificação de possíveis características proteanas no perfil do enfermeiro, foram criadas seis categorias que sintetizam as características de um profissional proteano.

A primeira categoria se refere às especializações realizadas e mostra que o profissional considerado proteano possui um interesse constante de procurar fontes de aprendizado e isso acontece por iniciativa própria, como uma forma de realização pessoal. A idade cronológica perde importância e o que conta é a idade da carreira. A segunda categoria apresenta-se como a percepção em relação ao mercado de trabalho e retrata que o profissional proteano, por buscar um aprendizado contínuo, se mostra conhecedor das suas capacidades e torna-se um profissional

individualista, que trabalha na construção de sua carreira profissional de forma autônoma. Conhece as expectativas das organizações e não só busca meios para atender àquela em que atua, mas também se mostra capaz de atuar em outras desde que julgue vantajoso para ele migrar para outra organização de saúde. A terceira categoria retrata a expectativa do indivíduo em relação à organização de saúde e mostra que o profissional proteano não se apresenta ligado a uma única organização. Esse indivíduo troca a segurança do trabalho pela empregabilidade, ou seja, ele busca atuar nas organizações que atendam as suas expectativas e mostra que o vínculo empregatício que existia entre organização e empregado se tornou fraco e capaz de ser quebrado a qualquer momento pelo profissional. As tarefas executadas são a quarta categoria apresentada, que mostra o profissional proteano sempre em busca de trabalhos desafiadores que proporcionem crescimento e novas possibilidades de aprendizado. A relação profissional e familiar se apresenta como a quinta categoria, que mostra o profissional proteano preocupado com a realização pessoal e profissional, em que se mostra disposto a trocar de organização para se realizar pessoalmente. A última categoria se refere à demissão e às novas oportunidades de trabalho que mostra o indivíduo proteano como um profissional disposto a aprender e capaz de aproveitar as experiências adquiridas em outras organizações para aplicar na atual. É possível perceber que o profissional proteano não recusa uma boa proposta de trabalho, mesmo que essa seja para abandonar a empresa em que atua em busca de outra mais vantajosa.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Na busca por um melhor enquadramento da carreira do enfermeiro no âmbito hospitalar, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa tendo como sujeitos da pesquisa os enfermeiros. A pesquisa qualitativa lida com os fenômenos típicos das ciências sociais (APPOLINÁRIO, 2012) e tem por finalidade não contar opiniões ou pessoas, mas explorar as diferentes opiniões a respeito de um determinado assunto (BAUER; GASKELL, 2008).

A pesquisa foi realizada com dez enfermeiros que atuam em dois hospitais da cidade de Colatina-ES, sendo um público e outro privado estadual. Foram entrevistados três profissionais no hospital privado e sete no hospital público. A escolha do local para a realização da pesquisa e dos enfermeiros foi feita por conveniência. A amostragem selecionada por conveniência ocorre devido ao fato da sua praticidade e ao da disponibilidade dos indivíduos para participarem do estudo (APOLINÁRIO, 2012).

Foram considerados como participantes do estudo todos os enfermeiros que atuavam nas instituições de saúde, possíveis atores a serem pesquisados.

Após análise e delineamento das instituições, foram realizados contatos telefônicos com a direção dos hospitais e agendada uma reunião para a apresentação da proposta de pesquisa. Posteriormente foi autorizada pela gerência dos dois hospitais a realização da pesquisa. Resguardou-se a identidade das instituições de saúde e dos entrevistados.

Para dar sequência à pesquisa, iniciou-se a coleta de dados. Para Appolinário (2012, p.137), a coleta de dados pode ser definida “como um procedimento, método

ou dispositivo que tenha por finalidade extrair informações de uma determinada realidade, fenômeno ou sujeito de pesquisa”. A entrevista foi utilizada como instrumento de pesquisa na coleta de dados, que contou com um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). A entrevista é um procedimento de coleta de dados que se realiza por meio do encontro de entrevistado e entrevistador (APPOLINÁRIO, 2012). Para o autor, a entrevista com um roteiro semiestruturado conta com um roteiro previamente estabelecido pelo pesquisador, mas abre espaço para o entrevistado expor opiniões espontâneas.

O roteiro de entrevista deste estudo contou com 15 perguntas e foi elaborado com base nas características de um profissional considerado proteano, apresentadas por Hall (1996), como mostra o quadro 2. Antecedendo a pesquisa, foi realizado um teste com um enfermeiro mediante um roteiro da entrevista para a validação do instrumento de pesquisa. Esse piloto teve o objetivo de possibilitar que a entrevistadora fizesse os ajustes necessários para a versão final do questionário. A realização da pesquisa ocorreu durante o mês de junho de 2012.

As entrevistas tiveram uma duração média de 20 minutos para cada participante, cujos depoimentos foram gravados em aparelho de áudio.

Após a coleta de dados nos dois hospitais, deu-se início à fase da análise de conteúdo. Análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que ocorrem durante a pesquisa, como é o caso dos relatos das entrevistas em que os detalhes são considerados na análise do todo (BARDIN, 1997). Para dar sequência à análise de conteúdo, é preciso organizar as falas dos entrevistados e analisar o seu conteúdo para codificar os dados extraídos das entrevistas realizadas (APPOLINÁRIO, 2012).

A codificação dos sujeitos e a representatividade deles ocorreram com o intuito de organizar as informações extraídas. Para isso, os nomes dos entrevistados foram substituídos por letras correspondentes à ordem dos depoimentos prestados (Exemplo A, B, C...). O quadro 3 abaixo apresenta a descrição de cada entrevistado.

Entrevistado	Gênero	Tempo de atuação	Organização de saúde
A	Masculino	5 anos	Privada
B	Feminino	7 anos	Privada
C	Feminino	6 anos	Privada
D	Feminino	13 anos	Pública
E	Feminino	4 anos	Pública
F	Masculino	5 anos	Pública
G	Feminino	3 anos	Pública
H	Feminino	33 anos	Pública
I	Feminino	5 anos	Pública
J	Feminino	6 anos	Pública

Quadro 3: Descrição dos participantes da pesquisa

Ao analisar o perfil dos participantes da pesquisa no quadro 3, foi possível perceber, quanto ao gênero dos entrevistados, que a maior parte dos enfermeiros é do sexo feminino e esse fato aconteceu devido à predominância de enfermeiras nos hospitais participantes da pesquisa. Quanto ao tempo de atuação como enfermeiro, observou-se que apenas dois participantes possuem mais de oito anos de trabalho. Ainda é possível verificar, quanto à participação dos enfermeiros do setor público e privado, que o número de participantes ficou bem equilibrado nas duas organizações, mas a maior participação aconteceu no hospital público.

Após a codificação dos sujeitos, as entrevistas foram transcritas na íntegra, levando em consideração todas as informações colhidas. O material transcrito na íntegra será o objeto de análise do pesquisador na pesquisa (APPOLINÁRIO, 2012).

Por meio da análise das transcrições, os principais temas foram categorizados e identificados. Para Bardin (1997, p. 117), categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico agrupamento esse efetuado dos caracteres comuns destes elementos”. O modelo de categorização utilizado nesta pesquisa foi o da grade mista (VERGARA, 2005). No entendimento do autor, a utilização da grade mista permite definir preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa e abrir possibilidade de incluir novas categorias durante o processo de análise. Nesse caso foram criadas seis categorias, e não houve a necessidade de incluir mais categorias durante análise do conteúdo, sendo que as mesmas atendiam ao objetivo proposto na pesquisa. O quadro 4 abaixo evidencia as categorias criadas e mostra a intenção em relação a cada uma delas.

Categorias de análise da carreira proteana	Descrição da intenção em relação a cada categoria
Especializações realizadas	Verificar se o profissional possui interesse em aumentar o seu conhecimento; analisar em que momento da carreira ele começa a procurar uma especialização; verificar se as especializações foram realizadas por iniciativa própria ou pela organização em que o indivíduo trabalha e o que motiva esse profissional a fazer essas especializações.
Percepção sobre o mercado de trabalho	Verificar quanto o profissional está buscando se inteirar da relação organização/enfermeiro; analisar a percepção do profissional quanto às exigências do mercado de trabalho; verificar se o profissional se considera preparado para atender às organizações hospitalares.
Expectativa em relação à organização de saúde	Verificar a satisfação do profissional em relação às organizações de saúde e verificar o grau de ligação que existe entre ambos.
As tarefas executadas	Verificar se o profissional busca tarefas desafiadoras no ambiente de trabalho ou prefere um trabalho de rotinas.
Relação profissional e familiar	Verificar a importância da família para o profissional e identificar se essa relação pode interferir na decisão por ficar ou não na organização de saúde.
Demissão e novas oportunidades de trabalho	Verificar o grau de preocupação do profissional com a possibilidade da demissão, analisando assim o vínculo de trabalho que o profissional mostra em relação à organização, e verificar até que ponto o funcionário está comprometido com organização e com a sua realização pessoal e profissional a ponto de se desligar da organização em que trabalha para atuar em outra.

Quadro 4: categorias de análise da carreira proteana

As categorias de análise foram definidas com base no referencial teórico proposto na pesquisa, que se fundamenta nas características de um profissional considerado proteano por Hall (1996). Procurou-se com meio este estudo, analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional. Com base nesse objetivo de pesquisa e para apreciação dos resultados, é contada a frequência de palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados correspondentes a cada uma das seis categorias criadas.

	rapidamente pelo mercado.	várias áreas faz do enfermeiro um indivíduo confiante em suas potencialidades.												
Expectativas em relação à organização de saúde	1- Muita coisa precisa ser mudada nas organizações de saúde.	As organizações de saúde se mostram pronta para atender às expectativas dos enfermeiros.	x	x	x	x	x		x	x	x	x		09
	2-Realização pessoal e profissional andam juntas.	Realização pessoal tem o mesmo grau de importância que a realização profissional.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		10
Tarefas executadas	1- A rotina não proporciona aprendizado.	As organizações de saúde que oferecem desafios na rotina de trabalho do enfermeiro são as preferidas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		10
Relação profissional e familiar	1- Preciso estar realizado pessoalmente.	A realização pessoal sinaliza para o enfermeiro a hora de mudar de organização.	x	x	x	x	x		x	x	x	x		09
	2- A família sempre vai aparecer em primeiro lugar.	Ao ter que escolher entre ficar na organização de saúde e se sentir feliz ao lado da família, a família fica em primeiro lugar.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		10
Demissão e as novas oportunidades de trabalho	1- A demissão pode ser uma oportunidade.	A demissão é encarada com naturalidade.		x	x	x	x	x	x	x	x	x		09
	2- Mudo de organização sem pensar duas vezes.	A troca de organização hospitalar em busca de novas oportunidades é visto com naturalidade.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		10

Quadro 5: Quadro de frequência de palavras-temas

Ao observar o quadro 5, é possível perceber que, na primeira coluna, estão as seis categorias formadas com base nos relatos dos entrevistados; na segunda são apresentadas as palavras-tema evidenciadas nas respostas dos entrevistados; a terceira apresenta a descrição para as palavras-tema; a quarta mostra todos os entrevistados e evidencia os participantes que apresentaram em seus depoimentos as palavras-tema referentes a cada categoria; a quinta, representada pela palavra total, evidencia o total de respondente em relação às palavras-tema em determinada categoria.

Considerando os fatos investigados e a possibilidade da presença ou não das características da carreira proteana nos relatos dos dez enfermeiros entrevistados, foi analisado o conteúdo das entrevistas por meio da frequência das palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados, como mostra o quadro 5. Foram levadas em consideração as seis categorias de análise da carreira proteana e com base nelas foram apresentados os resultados encontrados nos relatos dos entrevistados. A primeira categoria se refere às especializações realizadas; a segunda, à percepção sobre o mercado de trabalho; a terceira mostra a expectativa do profissional em relação à organização de saúde; a quarta trata das tarefas executadas; a quinta se refere à relação profissional e familiar; por fim, a sexta evidencia a demissão e a nova possibilidade de trabalho.

São apresentados abaixo as categorias abordadas e os principais resultados encontrados nos relatos dos enfermeiros referentes a cada categoria pesquisada.

4.1 ESPECIALIZAÇÕES REALIZADAS

Os enfermeiros demonstram grande interesse na busca por especialização na área de enfermagem. Os relatos dos enfermeiros mostram que cada profissional

possui mais de duas pós-graduações realizadas. Esse fato pode ser observado, ao analisar o quadro 5, porém vale ressaltar que, entre as especializações citadas nos relatos dos enfermeiros, constam ainda palestras e congressos. Os enfermeiros apresentam pressa por iniciar as especializações na área, muitas vezes elas são iniciadas com o profissional ainda frequentando a faculdade. Esse fato pode ser observado nos relatos das enfermeiras B e G:

“[...] fiz duas especializações, uma em saúde pública (estratégia e saúde da família) e uma em enfermagem do trabalho” (Enfermeira B).

“Fiz o de urgência e emergência na Emescam e pós-graduação que são 18 meses e já terminei os dois, eu comecei em 2008 eu ainda estava na faculdade e terminei em 2009” (Enfermeira G).

Ao observar o quadro 5, é possível perceber que os enfermeiros afirmam que a busca por conhecimento é um fator motivacional e uma forma de preparação para atender às expectativas do mercado de trabalho. Os depoimentos dos entrevistados mostram essa afirmação em todos os relatos. Esse fato pôde ser observado nos depoimentos das enfermeiras C e I:

“[...] Eu sempre vou buscar e os cursos são sempre uma realização pessoal [...]” (Enfermeira C).

“[...] Antigamente você poderia ganhar um pouco mais tendo mestrado e doutorado, mas hoje é mais para conhecimento, mas mesmo assim tenho interesse, é mais para eu me aperfeiçoar” (Enfermeira I).

Ao observar o quadro 5, pode-se perceber que oito entrevistados apresentam apenas as especializações realizadas, independentemente da organização de saúde

em que atuam ou atuaram. Esse fato foi retratado pelos enfermeiros A e I, que realizaram todas as especializações por iniciativa própria:

“Todas as duas foram opções minha, arqueei com as duas” (Enfermeiro A).

“Fiz por iniciativa própria, foi por interesse no aprendizado [...]” (Enfermeira I).

O enfermeiro tem se mostrado individualista, quando busca por iniciativa própria o seu desenvolvimento profissional e se mostra preocupado em buscar conhecimento para contribuir não só no trabalho onde atua mas também em qualquer outra instituição de saúde que desejar.

4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

Quanto à percepção em relação ao mercado de trabalho, é possível perceber, ao analisar o quadro 5, que as organizações de saúde buscam contratar profissionais que possuem especializações na área, porém o fator indicação prevalece no momento da decisão final. Esse fato foi apontado por seis entrevistados, como pode ser observado nos depoimentos das enfermeiras E e H:

“[...] continua sendo quem tem alguém para poder ajudar a conseguir um trabalho. Ninguém procura se você tem especialização, se você tem formação, se você é capacitada para aquele trabalho, procura geralmente se você é conhecido de alguém” (Enfermeira E).

“[...] O serviço público é indecente com certeza, à contratação tem muita indicação política e não vejo mudanças [...]” (Enfermeira H).

Ao analisar o fato de a indicação prevalecer no mercado de trabalho e de o enfermeiro estar ciente dessa situação, foi possível perceber que isso não é motivo de desânimo entre esses profissionais. O saber e o aprender fazer se tornam uma

realidade na vida desses enfermeiros devido à busca por uma realização pessoal, que é interna, que vai além das exigências do mercado de trabalho.

A busca constante por desenvolver habilidades faz que os enfermeiros se sintam preparados para atender às exigências do mercado de trabalho, o que pode ser observado nos depoimentos de todos os entrevistados, como mostra o quadro 5. Um exemplo desse fato é percebido no relato do Enfermeiro A:

“[...] já passei por vários setores dentro da empresa, a questão de conhecimento, estudo, capacitação, então eu acho que estou preparado para o mercado” (Enfermeiro A).

Os depoimentos dos enfermeiros mostram a luta desses profissionais para deixar no passado o conceito de profissional especialista apenas em uma área. Esses indivíduos buscam ser especialistas em diferentes áreas e para isso precisam acompanhar a evolução que acontece no ambiente hospitalar.

4.3 EXPECTATIVA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Ao retratar a expectativa dos enfermeiros em relação à organização de saúde, foi possível perceber que eles se mostram insatisfeitos no que se refere à valorização profissional, à remuneração, às condições de trabalho e carga horária de trabalho muito longa, o que pode ser observado em nove depoimentos, como é o caso dos relatos dos Enfermeiros A e J. Esse fato também pode ser observado no quadro 5.

“Primeiramente, reconhecimento profissional, dos meus esforços porque muitas vezes a gente vê a parte salarial, mas não adianta um ganho salarial auto e não ter reconhecimento [...]” (Enfermeiro A).

“[...] se eu tivesse um salário mais gratificante com certeza eu estudaria muito mais [...] (Enfermeira J).

É possível perceber nos relatos dos enfermeiros que falta interesse por parte das organizações de saúde no que se refere a atender às expectativas dos enfermeiros, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Percebe-se assim que esse fato amplia o distanciamento entre organização de saúde e enfermeiro e faz com que esse profissional, cada dia mais, procure agir de forma independente encurtando o vínculo empregatício existente. Os enfermeiros não mencionaram os objetivos das organizações de saúde atrelados ao deles. Parece que trabalham de forma independente, porém o cliente foi retratado pelos enfermeiros como um dos motivos que impulsionam a busca por conhecimento. Oferecer qualidade no serviço é um objetivo individual dos enfermeiros.

Os enfermeiros, em seus depoimentos, evidenciaram que a realização pessoal é tão importante quanto a profissional, sendo assim não basta que as organizações de saúde satisfaçam profissionalmente seus enfermeiros. O quadro 5 evidencia esse fato e mostra que todos os entrevistados apresentam uma opinião formada sobre o assunto. No relato da Enfermeira G, esse fato pôde ser evidenciado:

“[...] Eu gostava de trabalhar lá, mas o negócio é que eu fiquei trabalhando um ano à noite e lá não tinha revezamento, então eu vim para cá para trabalhar durante o dia [...]. Hoje eu tenho uma vida que eu não tinha antes, fiquei um ano praticamente só trabalhando, hoje não, a minha vida mudou muito, hoje, chego em casa, vou para a Igreja, saio com meu namorado[...]” (Enfermeira G).

Percebe-se que falta interesse das organizações de saúde em criar um ambiente organizacional que proporcione a realização pessoal e profissional de seus

enfermeiros. Esse fato cria nos indivíduos o interesse em procurar em outra organização de saúde a realização pessoal e profissional desejada.

4.4 TAREFAS EXECUTADAS

Os depoimentos dos entrevistados mostraram que, entre desafios e rotina nas tarefas executadas no trabalho, todos os entrevistados apresentaram a mesma opinião, como mostra o quadro 5. Para eles, o desafio no trabalho faz que se sintam úteis e estimulados a buscar mais conhecimento. Os depoimentos das enfermeiras G e H retratam esse fato:

“Eu prefiro novos desafios, pois eu acredito que vai me proporcionar um crescimento pessoal e profissional também” (Enfermeira G).

“A rotina é uma coisa muito programada e enfermagem exige o tempo todo o desafio, a intercorrência e a inovação [...]” (Enfermeira H).

Parece que os enfermeiros estão sempre em busca de algo que proporcione desafios e a possibilidade de pôr em prática todo conhecimento acumulado. Percebe-se nos depoimentos que eles estão à espera de a organização de saúde proporcionar a concretização de suas expectativas.

4.5 RELAÇÃO PROFISSIONAL E FAMILIAR

Os enfermeiros mostraram que conseguem, mesmo diante de uma carga horária considerada árdua por eles, fazer uma separação entre o ambiente familiar e o de trabalho, mas não negam a importância que a família representa na vida deles, como pode se observado no quadro 5. Foi possível perceber, nos relatos dos

enfermeiros, que o trabalho deixa de ser prioridade quando ele começa a atrapalhar a vida pessoal. A Enfermeira D, em seu discurso, deixa evidente esse fato:

“A família é prioridade e por ela que temos tantos empregos, eu tenho 03 filhos e todos pequenos e o que me preocupa hoje é conseguir alguém para colocar dentro da minha casa e que possa cuidar deles e hoje eu tenho alguém que confio, porém se ela liga dizendo que está acontecendo alguma coisa eu saio, largo tudo isso aqui e corro [...]” (Enfermeira D).

Notou-se que os enfermeiros conseguem separar bem a responsabilidade profissional da sua vida familiar, porém isso parece acontecer somente na teoria, pois, quando precisam optar entre a família e o trabalho, a família aparece como prioridade para esse profissional.

4.6 DEMISSÃO E NOVAS OPORTUNIDADES DE TRABALHO

Pôde-se perceber nos depoimentos que a palavra demissão assusta no sentido de modificar um planejamento existente, como foi relatado no depoimento de um entrevistado, porém não causa nos profissionais o medo do desemprego, como mostra o quadro 5. Esses profissionais estão preparados para buscar, em outra organização, tudo que tinham na atual. Mostram com a naturalidade que mudar de organização devido a uma demissão pode ser uma oportunidade de crescimento. As enfermeiras E e I mostram segurança e certeza de que estão preparadas para serem recolocadas no mercado de trabalho na possibilidade de serem demitidas, e não demonstraram outro tipo de sentimento em relação à empresa que não fosse profissional.

“Demissão Não me assusta, por que eu acho que quem sabe trabalhar, quem se atualiza, quem busca conhecimento e aprendizado consegue trabalho. Você pode ser demitido de um lugar, mas isso não quer dizer que você vai ficar sem trabalho para o resto da vida[...].” (Enfermeira E).

“[...] ser demitida é uma oportunidade de procurar coisa nova, se você estiver trabalhando você se acomoda aí você não corre atrás de outra coisa, então pra mim hoje, a demissão não me assusta” (Enfermeira I).

A busca por uma realização profissional e pessoal faz com que dez entrevistados relatem que são capazes de mudar de organização no momento em que aparecer uma melhor oportunidade de trabalho, como pode ser observado no quadro 5. Tal fato mostra que o enfermeiro se preocupa com a sua realização pessoal e profissional e que o vínculo de trabalho com a organização de saúde é frágil, podendo ser quebrado a qualquer momento. Esse fato é relatado pelos enfermeiros D e F, que mostram que são capazes de trocar de organização para fazerem o que gostam:

“[...] achei que o lugar que eu trabalhava estava me limitando, então eu sai à procura de mais e fui para o estado trabalhar na central de vagas e depois sai para vir para o hospital onde trabalho hoje. Como já passei por todas as áreas do hospital, isso aqui já está ficando estagnado. Agora eu preciso de algo a mais [...]” (Enfermeira D).

“Se aparecer uma nova oportunidade, eu vou por que é o que eu procuro um lugar onde eu seja valorizado. Eu não tenho medo de arriscar não” (Enfermeiro F).

Ainda foi possível perceber que os enfermeiros se mostram frustrados no momento em que percebem que a organização de saúde em que atuam não oferece

a possibilidade de aprendizagem, ou ainda que ela limita a busca desse profissional por fontes de conhecimento fora do ambiente organizacional.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi possível perceber quanto à primeira categoria, que se refere às especializações realizadas, que o enfermeiro se apresenta como um profissional que busca conhecimento de forma independente da organização de saúde, cujas especializações começam a serem realizadas antes mesmo de o profissional entrar no mercado de trabalho. Mais do que atender as expectativas da organização de saúde, o enfermeiro vê o aprendizado como um fator motivacional e uma forma de realização pessoal. Para ele, o aprendizado precisa acontecer durante toda a sua vida profissional, e, para isso, ele se torna responsável pela administração da própria carreira e busca meios para se sentir realizado nela. O aprendizado contínuo com o intuito de desenvolver competências, e a administração da carreira de forma independente da organização mostra que a carreira moderna vem conquistando espaço no meio organizacional com profissionais que apresentam características proteanas (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; CHANLAT, 1995; HALL, 1996; HARADA, 2011; LOURENÇO; SHINASHIKI; TREVIZAN, 2005; SULLIVAN, 1999).

No que se refere à percepção sobre o mercado de trabalho, os enfermeiros mencionam o fato de a indicação ser um fator decisivo no momento da contratação. Diante dessa realidade, é possível perceber o interesse do profissional em buscar conhecimento mais para atender às expectativas do cliente e para o seu aprendizado do que para se destacar ante os seus concorrentes no mercado de trabalho. Tanto interesse por aprendizado faz do enfermeiro um especialista em várias áreas e mostra que ele está preparado para atender não só a organização de

saúde que atua no momento, mas a todas no mercado de trabalho. Ele troca a estabilidade pelo desejo de realização pessoal, profissional e familiar e se mostra preparado para atender à organização que estiver disposta a oferecer o que ele procura. A troca da segurança no trabalho pela empregabilidade e o conhecimento adquirido com o intuito de satisfazer as expectativas da organização e dos clientes marcam a carreira do profissional considerado proteano, fato que também é percebido na carreira do enfermeiro (HALL, 1996; PIMENTA, 2009).

Quanto às expectativas dos enfermeiros em relação ao mercado de trabalho, é possível perceber a insatisfação deles quanto à remuneração e às jornadas longas de trabalho. A realização das tarefas executadas pelo enfermeiro na maioria das vezes vai além da assistência ao paciente e não é reconhecida pela organização de saúde, como o enfermeiro gostaria, fazendo que ele se sinta insatisfeito (PIMENTA, 2009).

Quanto a tarefas executadas, os enfermeiros mostram-se atraídos por tarefas desafiadoras no ambiente de trabalho. Para esse profissional, o desafio é um estímulo para buscar conhecimento e ainda é fator motivacional. A falta de tarefas desafiadoras no âmbito hospitalar para muitos enfermeiros traz a necessidade de trocar de organização em busca de motivação. A oferta de desafios na rotina de trabalho de um profissional, por parte das organizações, é necessária quando existem funcionários proteanos (HALL, 1996). O enfermeiro tem se deparado com inúmeros desafios na vida profissional, desde o surgimento da profissão, ao executar tarefas que vão além do trabalho da assistência ao paciente (FORMIGA; GERMANO, 2005).

Em se tratando da relação profissional e familiar, para o enfermeiro, o ambiente de trabalho precisa oferecer condições para que ele se realize não só

profissionalmente, mas ofereça condições para que o trabalho não interfira de forma negativa na relação familiar. O enfermeiro é conhecedor da teoria de que não pode deixar a relação familiar interferir no ambiente de trabalho. Mas na prática, se precisar optar entre a família e organização, a família fica em primeiro lugar e se torna, em muitos casos, a razão pela qual ele troca de organização. Para o profissional proteano, o sucesso é psicológico e vai além da realização profissional, formado, entre outros, por sentimentos internos, como felicidade, paz interior (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; HALL, 1996).

No que se refere à demissão e novas oportunidade de trabalho, o enfermeiro vê a demissão como um processo natural que pode gerar novas oportunidades. A preparação profissional do enfermeiro durante toda a sua vida profissional faz que ele se sinta preparado para atender às expectativas do mercado, e isso pode interferir na relação com a organização de saúde. Percebe-se que o enfermeiro se encontra cada dia mais distante da organização de saúde. Na carreira proteana, o vínculo empregatício que liga funcionário/organização se mostra cada vez mais fraco, com profissionais cada vez mais individualistas (HALL, 1996). O enfermeiro, ao construir a sua carreira de forma independente da organização de saúde, busca especializar-se em diferentes áreas, as quais proporcionam a ele maior autonomia para escolher a organização de saúde em que deseja trabalhar (EVANS, 1996; HALL, 1996).

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional. Para isso, foram realizadas entrevistas com dez enfermeiros em dois hospitais de Colatina-ES: um público e outro privado. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada e os depoimentos dos entrevistados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Por meio da análise das transcrições, os principais temas foram categorizados em grade de categorias mista. A análise de conteúdo inicial ocorreu pela contagem de frequência de aparecimento de palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados correspondentes a cada uma das seis categorias criadas, o que permitiu analisar os relatos dos entrevistados e correlacioná-los com as características do profissional proteano apresentadas por Hall (1996), como mostra o quadro 2.

Os resultados deixam evidências de que os enfermeiros constroem carreira nos moldes da carreira moderna e que possuem as características de um profissional proteano. Tais características são percebidas quando o enfermeiro apresenta um comportamento de busca por um sucesso que é psicológico, em que a carreira profissional é administrada pelo próprio profissional sem precisar de interferência da organização para acontecer. A busca por conhecimento foi observada em todos os profissionais. O enfermeiro ainda se mostra atraído por tarefas desafiadoras, o que o faz sentir-se motivado a continuar se aperfeiçoando. O trabalho desse profissional não é mais marcado pela segurança, mas, sim, pela

empregabilidade, na qual busca a satisfação pessoal e profissional na escolha de uma organização para trabalhar. O enfermeiro apresenta a sua carreira marcada pelo sistema de troca, em que oferece toda a sua experiência à organização e espera como resultado a sua satisfação pessoal e profissional, trocando de organização sempre que essa satisfação não é atendida.

Sugere-se que outros estudos possam analisar de que modo às organizações de saúde relacionam-se com as perspectivas individuais dos enfermeiros e o que tem sido desenvolvido para lidar com os processos pessoais de carreira desses profissionais.

Acredita-se que o resultado deste estudo seja de grande relevância para as organizações de saúde, ao oferecer informações sobre o perfil profissional do enfermeiro, possibilitando criar um ambiente de trabalho que contribua para a satisfação pessoal, profissional e familiar de seus funcionários. A pesquisa ainda contribui, apresentando aos interessados pelas novas modalidades da carreira moderna mais uma classe de profissionais considerados proteano.

O estudo apresenta como limitação, o fato da pesquisa ter sido realizada com 09 entrevistados que apresentam menos de 14 anos de experiência profissional. Tal fato deixa a possibilidade da realização de novas pesquisas com enfermeiros que apresentam maior experiência profissional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, P. C. et al. Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 4, p. 1-7, jul./ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n4/pt_10.pdf>.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p.
- ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DE FILLIPPI, R. J. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, jul/set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a06.pdf>>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional careers path organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, nov. 2003. Disponível em: <http://www.wallnetwork.ca/inequity/transforming_careers.pdf>.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000400003&script=sci_arttext>.
- BOCCHI, S. C. M.; FÁVERO, N. Caracterização das atividades diárias do enfermeiro chefe de seção em um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, p. 41-59, jul. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v4n2/v4n2a04.pdf>>.
- BRITO, M. J. M. et al. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 44, p. 34-47, 2004.
- BRITO, M. J. M. et al. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte. **Rev. Saúde e sociedade**, v. 17, n. 2, p. 45-57, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v17n2/06.pdf>>.
- BRITO, M. J. M.; MONTENEGRO, L. C.; ALVES, M. Experiências relacionais de poder e gênero de enfermeiras: gerentes de hospitais privados. **Rev. Latino-**

Americana de Enfermagem, v. 18, n. 5, set./out. 2010. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n5/pt_16.pdf>.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHAVES, M. M.; BRITO, M. J. M. O Trabalho da enfermeira-gerente no contexto hospitalar: um estudo de caso sobre habilidades e funções à luz da teoria gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CUNHA, I. C. K. O.; XIMENES NETO, F. R. G. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 479-482, 2006. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>>.

DEL CURA, M. L. A.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação pessoal do enfermeiro. **Rev. Latino-Americana de Enfermagem**, v. 7, n. 4, p. 1-8, 1999. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691999000400004>.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./set. 1996. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a03v36n3.pdf>>.

FÁVERO, N.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Atividades de assistência direta do enfermeiro e perspectiva anotação. **Enfermagem Atual**, v. 3, n. 14, p. 14-16, 1980. Disponível em: <<http://gepecopen.eerp.usp.br/files/artigos/artigo17fin.pdf>>.

FEUERWERKER, L. C. M.; CECÍLIO, L. C. O. O hospital e a formação em saúde: desafios atuais. **Revista Ciências e Saúde Coletiva**, São Paulo: v. 12, n. 04, 2007, p. 965-971, 2007.

FONTENELLE, I. A. "Eu proteu": a autogestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FORMIGA, J. M. M.; GERMANO, R. M. Por dentro da história: O ensino de Administração em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 58, n. 2, mar./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a19.pdf>>.

GALVÃO, C. M. et al. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 5, p. 34-43, 2000. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12365.pdf>>.

GUERRA, S. T. et al. **O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar**. Rev. Latino- Americana de Enfermagem, v. 19, n. 2, mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt_19.pdf>.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov. 1996.

HALL, D. T. et al. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996a.

HARADA, M. J. C. S. **Gestão em enfermagem: ferramenta para a prática segura**. São Caetano do Sul, SP: Editora Yendis, 2011. 492 p.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

LIMA, R. O. F. de; SILVA, E. P. da; CALVOSA, M. V. D. Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. **Revista caderno de Administração**, ano 1, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/marcello/10.pdf>>.

LOURENÇO, M. R.; SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A. Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. **Rev Latino-am. Enfermagem**, v. 13, n. 4, p. 469-73, jul./ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v13n4/pt_v13n4a02.pdf>.

PIMENTA, F. A. **O processo do trabalho gerencial de enfermagem de um hospital da rede pública do Distrito Federal**. 2009. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Universidade de Brasília (UNB), Brasília (DF), 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4766/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Fernando%20Alves%20Pimenta.pdf>>.

SILVA, J. R. da. **Processos pessoais de carreiras: uma análise com servidores públicos do Estado do Espírito Santo**. 2010. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2010.

SOUZA, F. M. de; SOARES, E. Visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 59, n. 5, p. 620-625, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v59n5/v59n5a05.pdf>>.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de enfermagem**, v. 62, n. 2, p. 228-33, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n2/a09v62n2.pdf>>.

SULLIVAN, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 457-483, 1999.

TAVARES, E.; PIMENTA, R. da C.; BALASSIANO, M. Carreira sem fronteiras: o exemplo da carreira no futebol. **Revista ADM. MADE**, v. 14, n. 2, p. 57-74, maio/set. 2010.

TREVIZAN, M. A. et al. Focalizando o exercício administrativo no conjunto de funções do enfermeiro. **Rev. Esc. Enf. USP**, v. 23, n. 1, p. 17-26, 1989.

TREVIZAN, M. A. et al. Dimensões factual e virtual no gerenciamento da enfermeira. **R. Bras. Enferm.**, v. 52, n. 4, p. 520-528, 1999. Disponível em: <<http://gepecopen.eerp.usp.br/files/artigos/Artigo78fin.pdf>>.

TREVIZAN, M. A. et al. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 1, p. 85-89, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v10n1/7776.pdf>>.

TREVIZAN, M. A. et al. Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas: pressupostos de inovação de seu papel gerencial. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 58, n. 2, p. 1-9, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a14.pdf>>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ENFERMEIROS

Objetivo da pesquisa: Encontrar possíveis características proteanas no enfermeiro.

1) Caracterização: (informações sobre o respondente)

Nome: _____

Data: _____

Nome da organização de saúde: _____

2) Você possui curso superior em enfermagem?

3) Tempo de conclusão do curso de enfermagem:

4) Tempo de atuação na área da saúde como enfermeiro:

5) Trabalha em hospital () público ou () privado ou () em ambos

6) Você participou de algum curso de especialização nos últimos 3 anos? Foi oferecido pelo empregador ou foi realizado por iniciativa própria?

7) Se resposta for por iniciativa própria, o que o(a) levou a procurar uma especialização?

8) Supondo que a organização de saúde em que você trabalha considere você um profissional capacitado de acordo com sua experiência profissional e as especializações que já realizou, ainda assim você faria mais alguma especialização? Justifique a sua resposta.

9) Como você percebe a evolução do mercado de trabalho nos hospitais privado e público?

- 10) Você acredita estar preparado profissionalmente para atender às exigências do mercado de trabalho? Justifique a sua resposta.
- 11) O que você busca no(s) hospital (is) em que trabalha?
- 12) A palavra demissão o(a) assusta? Justifique a sua resposta.
- 13) Você gosta de desafios no ambiente de trabalho ou prefere a segurança, trabalhando em um ambiente previsível? Justifique a sua resposta.
- 14) Em que momento a palavra família aparece dentro do seu planejamento de carreira?
- 15) Se uma organização de saúde oferecer uma proposta de emprego mais vantajosa que a atual, você aceita ou prefere continuar onde há maior estabilidade devido ao seu tempo de trabalho?

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

CELEIDA LUZIA BUZETI

**O TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR: um
estudo sobre a carreira proteana**

**VITÓRIA
2013**

CELEIDA LUZIA BUZETI

**O TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR: um
estudo sobre a carreira proteana**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana de Andrade Costa

**VITÓRIA
2013**

CELEIDA BUZETI

**O TRABALHO DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO HOSPITALAR: um
estudo sobre a carreira proteana**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de Recursos Humanos.

Aprovada em 08 de Agosto de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. LUCIANA DE ANDRADE COSTA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. BRUNO FÉLIX VON BORELL DE ARAÚJO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. BRUNO FUNCHAL
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento vai para todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente desta minha caminhada.

Agradeço a Deus pela força nos momentos de desânimo e pelas pessoas especiais que pôs em meu caminho; a toda a minha família, em especial aos meus pais, Antonio e Edenilda, que me ensinaram a lutar para alcançar os meus objetivos; aos meus amigos da vida, em especial a Fabíola, por me ouvir nos momentos de aflição;

Aos amigos que conquistei no mestrado, Júnior, Thiago, James e Leandro, pela companhia que tornou os meus dias no mestrado mais felizes;

Ao meu namorado, Rodrigo, pelo carinho, paciência e compreensão nos momentos de ausência;

Agradeço em especial a minha colega do mestrado e amiga Renata Có e Gomes, que sempre esteve ao meu lado. Ela foi o meu braço direito e esquerdo, minha professora, minha cúmplice e até minha psicóloga em alguns momentos.

Registro aqui, nestas poucas palavras, a minha gratidão e a minha admiração por ela. Nunca esquecerei o que fez por mim.

Para finalizar, agradeço a todos os professores, em especial ao professor Moisés e à minha orientadora Luciana, por terem contribuído para a realização deste sonho.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional. A pesquisa visa fornecer à organização de saúde, informações relevantes sobre o perfil profissional do enfermeiro, o que possibilita criar um ambiente de trabalho com maior satisfação pessoal, profissional e familiar. Para legitimar a discussão sobre enfermeiro, organização hospitalar e carreira proteana, foi realizada um estudo de natureza qualitativa que se iniciou com a coleta de dados, por meio da entrevista semiestruturada com dez enfermeiros em dois hospitais da cidade de Colatina-ES. A seleção do local da pesquisa e dos enfermeiros dentro das instituições de saúde ocorreu por conveniência. Após a entrevista, procedeu-se à análise de conteúdo. Por meio da análise das transcrições das entrevistas, os principais temas foram categorizados em uma grade de categoria mista. A análise de conteúdo inicial ocorreu mediante a contagem de frequência de aparecimento de palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados correspondentes a cada uma das seis áreas temáticas criadas. O resultado da pesquisa mostra o enfermeiro como um profissional que conduz a sua carreira de forma independente da organização de saúde, cujo sucesso depende de fatores pessoais, familiares e profissionais. O enfermeiro possui uma busca por conhecimento, que é constante e segue por toda a vida profissional. O desafio no trabalho torna-se um fator motivacional para esse profissional que troca a estabilidade na organização de saúde pela empregabilidade. Percebe-se assim que a carreira do enfermeiro está sendo construída nos moldes da carreira moderna

Palavras-chave: Organizações de saúde. Enfermeiro. Carreira proteana.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the career of nurses to identify possible protean features in the profile of this professional. The research aims to provide the healthcare organization with relevant information about the profile of nurses, which enables the creation of work environment with greater personal, professional and family satisfaction. To legitimize the discussion of nurses, hospital organization and protean career, a study was conducted which began with the collection of data through semi-structured interviews with ten nurses in two hospitals situated in Colatina-ES. The selection of the research site and nurses within health institutions occurred for convenience. After the interview, we proceeded to the content analysis. Through the analysis of the interview transcriptions, the main themes were categorized into a grid of mixed categories. The initial analysis was by counting the frequency of appearance of keywords in the testimonies corresponding to each of the six created thematic areas. The research result shows the nurse as a professional who leads their career independently and whose success depends on personal, family and professional factors. The nurse has a quest for knowledge, which is constant and continuous throughout life. The challenge at work becomes a motivational factor for the professional who exchanges stability in the health organization over employability. It can be seen the profession of nurses is being built along the lines of a modern career.

Keywords: Healthcare organizations. Nurse. Protean career.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A carreira tradicional e a nova carreira.....	19
Quadro 2: Características da carreira proteana	22
Quadro 3: Descrição dos participantes da pesquisa	27
Quadro 4: Categorias	28
Quadro 5: Quadro de frequência de palavras temas nos depoimentos	310

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR E O TRABALHO DO ENFERMEIRO	13
2.2 CONCEITO DE CARREIRA	17
2.3 CARREIRA PROTEANA	20
3 METODOLOGIA	25
4 RESULTADOS	30
4.1 ESPECIALIZAÇÕES REALIZADAS	32
4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO	34
4.3 EXPECTATIVA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE	35
4.4 TAREFAS EXECUTADAS	37
4.5 RELAÇÃO PROFISSIONAL E FAMILIAR	37
4.6 DEMISSÃO E NOVA OPORTUNIDADE DE TRABALHO	38
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ENFERMEIROS	50

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A inserção das funções administrativas, como planejamento, direção e supervisão, passaram a fazer parte da realidade das organizações hospitalares em meados do século XIX, trazida pela enfermeira Florence Nightingale, porém a falta de profissionais nas instituições de saúde obrigava o enfermeiro a exercer diferentes funções na sua rotina de trabalho (FORMIGA; GERMANO, 2005).

O passar do tempo não mudou a realidade do trabalho do enfermeiro, porém a função a ser executada por esse profissional passou a ser definida de forma mais clara, levando-o a entender que a sua função vai além da assistência ao paciente (FÁVERO; TREVIZAN; MENDES, 1980). Cabe ao enfermeiro a função de identificar os problemas dos pacientes, elaborar o planejamento da assistência de enfermagem, distribuir, orientar, dirigir e avaliar a execução das atividades desenvolvidas pelos elementos da enfermagem (técnicos de enfermagem) 24 horas (FÁVERO; TREVIZAN; MENDES, 1980).

O enfermeiro tem-se mostrado atuante em consonância com um sistema de papéis burocráticos, ao executar os trabalhos ligados à administração¹ no âmbito hospitalar e apresenta uma postura obediente a normas impostas pelas organizações. (TREVIZAN et al., 2005). O tempo gasto com as funções consideradas burocráticas tem sido a causa de muita polêmica na enfermagem brasileira, a qual questiona o desvio da atenção do enfermeiro para o trabalho administrativo não priorizando a assistência ao paciente (TREVIZAN et al., 1989;

¹ As palavras administração, gerência e gestão foram consideradas como sinônimas (BOCCHI; FÁVERO, 1996).

GUERRA et al., 2011). Essa discussão mostra que o enfermeiro tem um papel² fundamental também nas tarefas administrativas (FEUERWERKER; CECÍLIO, 2007), muito embora, percebe-se que o enfermeiro enfrenta conflitos internos ao realizar as funções gerenciais e assistenciais questionando o verdadeiro papel do enfermeiro no ambiente hospitalar (BRITO et al., 2008).

O trabalho administrativo que antes era feito por imposição da organização de saúde com o tempo passou a ser realizado com o intuito de contribuir para o gerenciamento da organização (GALVÃO et al., 2000; SOUZA; SOARES, 2006; STRAPASSON; MEDEIROS, 2009). Embora o enfermeiro execute as funções gerenciais e assistenciais de forma concomitante, ele tem demonstrado facilidade em adaptar-se a obrigações, a disciplinas, em manter-se submisso a normas e rotinas (TREVIZAN et al., 2005). A capacidade de adaptação do enfermeiro diante das exigências das organizações hospitalares mostra um perfil profissional flexível e capaz de se transformar para atender às expectativas da organização (TREVIZAN et al., 2005).

Reagir conforme as mudanças ocorridas no cenário organizacional é um fator marcante na carreira do enfermeiro (TREVIZAN et al., 2005). Ao mencionar a palavra carreira, é possível perceber que vários estudos fazem menção de seu conceito, como é o caso de Bendassolli (2009). Segundo o autor, carreira pode ser entendida como a trajetória que o indivíduo faz durante a passagem por diversos cargos hierárquicos em uma instituição, ou ainda um trabalho que pode ou não ser remunerado.

² Papel é o comportamento esperado de um indivíduo quando ocupa determinada situação social (TREVIZAN et al., 2005, p. 2001)

A ideia de gestão de carreira que oferece estabilidade, boa remuneração e um destino bem definido dentro da organização muda e se apresenta rumo ao desuso, evidenciando o surgimento da carreira moderna (CHANLAT, 1995).

Nesse cenário que mostra a transformação da carreira profissional, surge a carreira proteana como uma nova concepção da carreira moderna, moldada nos valores sociais contemporâneos, que mostra um indivíduo preocupado com sua realização pessoal, familiar e profissional, cujo sucesso não depende da empresa, mas da própria satisfação pessoal profissional (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Na carreira proteana o indivíduo se torna responsável pelo planejamento e pela gestão da sua trajetória profissional (BARUCH, 2003).

Na busca por um aprofundamento sobre a carreira do enfermeiro no âmbito hospitalar, surge o interesse em estudar esse indivíduo, com foco no seu trabalho nas organizações de saúde, para melhor entender o seu perfil profissional.

Estudos realizados com o jogador de futebol e os servidores públicos (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2010; SILVA, 2010) mostram o interesse de pesquisadores em estudar as novas modalidades da carreira moderna em que a carreira proteana ganha destaque nessas pesquisas, que deixam como lacuna a possibilidade de realizar novos estudos com outras classes de profissionais.

Com intuito de estudar o enfermeiro partindo da lacuna deixada nos estudos de Tavares, Pimenta e Balassiano (2010) e Silva (2010), esta pesquisa tem o objetivo de analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional.

Percebe-se na literatura o interesse em encontrar características que justifiquem o comportamento do enfermeiro diante do trabalho gerencial realizado

nas organizações hospitalares (LORENÇO; SHINYASHIKI; TREVIZAN, 2005, BRITO et. al., 2008). Todavia, entre as pesquisas já realizadas, ainda não foi apresentada uma investigação com o intuito de encontrar características proteanas nesse indivíduo para conhecer melhor o seu perfil profissional.

Quando se procura conhecer o perfil de determinada classe de profissional, torna-se possível descobrir formas de suprir as suas expectativas e criar um ambiente de bem-estar e satisfação para esses indivíduos nas organizações (DELL CURA; RODRIGUES, 1999; ALVES et al., 2012). Com base nessa afirmação, é possível deduzir que as organizações de saúde têm muito que ganhar conhecendo o perfil de seus enfermeiros.

Sendo assim, espera-se com esta pesquisa oferecer informações que possam alavancar o avanço das novas práticas de gestão realizadas por enfermeiros e que ainda sirvam como fonte de pesquisa para pesquisadores e administradores hospitalares.

Para atender ao objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa por meio de entrevista com um roteiro semiestruturado com dez enfermeiros que atuavam em dois hospitais da cidade de Colatina-ES. O roteiro da entrevista deste estudo contou com 15 perguntas e foi elaborado com base nas características de um profissional considerado proteano, apresentadas por Hall (1996). Após a coleta de dados, iniciou-se a fase da análise das entrevistas.

Os principais temas foram categorizados e a partir deles foram formadas seis categorias de características proteanas.

Para melhor entender o cenário que marca o trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar, este estudo foi organizado com a seguinte estrutura: na

introdução foram apresentados os principais assuntos relacionados ao trabalho do enfermeiro nas organizações de saúde, o objetivo e a justificativa para a realização da pesquisa; na fundamentação teórica, está a base teórica da pesquisa, sustentada nos temas que abrangem a organização hospitalar e o trabalho do enfermeiro, o conceito de carreira e, por fim, carreira proteana. A metodologia apresenta o processo utilizado para a realização da pesquisa. Os resultados do estudo são apresentados baseados nos relatos dos entrevistados e, na sequência, são apresentadas as discussões dos resultados. Por fim, as considerações finais revelam e trazem o resultado do estudo, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados neste capítulo os principais conceitos para compreender o problema e objetivo do estudo. A base teórica da pesquisa está fundamentada nos temas que abrangem a organização hospitalar e o trabalho do enfermeiro, conceito de carreira e, por fim, carreira proteana.

2.1 A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR E O TRABALHO DO ENFERMEIRO

As inovações que acontecem no ambiente organizacional exigem de seus dirigentes medidas econômicas eficazes em suas atividades e na maneira de organizar a prestação de serviços (BRITO; MONTENEGRO; ALVES, 2010). Para os autores, os hospitais brasileiros passam por mudanças importantes que têm se agravado nos últimos anos devido às pressões financeiras e à necessidade de estruturação que atenda à complexidade dos recursos organizacionais e, simultaneamente, às exigências dos consumidores.

O cenário das organizações hospitalares se configura marcado por transformações que passam a exigir de seus enfermeiros um perfil diferenciado, notado pela flexibilidade e capacidade de relacionamento (CUNHA; NETO, 2006). A responsabilidade imposta ao enfermeiro na busca por atender às expectativas da organização e às diferentes funções executadas no dia a dia é grande e faz parte da rotina desses profissionais (TREVIZAN et al., 2005). Segundo os autores, a valorização dos clientes internos e externos é fundamental para o sucesso da organização. O profissional de enfermagem precisa ter um padrão de

comportamento que ajude a proporcionar benefícios para as instituições de saúde, as organizações de enfermagem, a classe profissional, os clientes internos e externos e especialmente para o próprio enfermeiro, na busca da plena satisfação profissional (TREVIZAN et al., 2005).

Nesse ambiente de atenção das organizações hospitalares, falar do capital humano se torna relevante, e o enfermeiro tem se configurado nesse meio devido a sua atuação tanto na área assistencial quanto, principalmente, na área administrativa, desde a década de 40 (BOCCHI; FÁVERO, 1996).

A indefinição que cerca a função do enfermeiro é uma realidade que cria a falta de identidade quando põe o profissional ante uma indefinição de papéis dentro da organização (TREVIZAN et al., 2005). Os autores ainda chamam a atenção para o fato de que, embora o profissional reconheça o seu compromisso com a profissão ligada à assistência ao paciente, na prática a realidade se mostra diferente e evidencia um grande envolvimento e comprometimento com a organização voltada para as funções administrativas.

É possível perceber que o trabalho do enfermeiro se encontra dividido entre as funções administrativas assistenciais, as funções administrativas burocráticas e as não burocráticas, como mostram Trevizan; Mendes; Nogueira (1989). Para os autores, as funções administrativas burocráticas e não burocráticas se apresentam como um desvio da atenção do enfermeiro. É possível perceber que os autores retratam as principais definições relacionadas a cada função. Para eles, nas atividades consideradas burocráticas, o enfermeiro utiliza o conhecimento especializado sobre administração contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. Um exemplo de atividade burocrática pode ser percebido quando o profissional elabora, mantém e coordena a escala de funcionários. Nos trabalhos

considerados não burocráticos, o enfermeiro também contribui para o alcance dos objetivos da organização, mas depende do preparo e competência profissional do enfermeiro, focando a qualidade do trabalho, tendo como exemplo o ato de orientar paciente e família sobre exames, cirurgias, cuidados pós-alta, retorno e estado do paciente.

A falta de compreensão e aceitação do enfermeiro acontece no momento em que revela a descaracterização da sua função, quando ele passa a se distanciar das atividades inerentes à administração da assistência de enfermagem (TREVIZAN et al., 1989; TREVIZAN et al., 2002).

A sobrecarga de trabalho está ligada à burocracia e é uma realidade enfrentada pelos enfermeiros. O papel do enfermeiro e das organizações hospitalares evidenciados nas décadas de 60, 70, 80 e 90 mostra o enfermeiro desempenhando funções gerenciais, principalmente do tipo burocrático, com a preocupação em atender às expectativas médicas e da organização de saúde (TREVIZAN et al., 1999).

Mesmo diante dos conflitos relacionados ao papel do enfermeiro no âmbito hospitalar, é possível perceber que esse profissional se mostra com grande vontade de desenvolver suas potencialidades e as de sua equipe na busca por desempenho. (BOCCHI; FÁVERO, 1996; BRITO et al., 2004; CHAVES; BRITO, 2005; BRITO et al., 2008). Para os autores, a inserção do enfermeiro nas organizações hospitalares como gestor é um processo de superação das inúmeras dificuldades inerentes ao processo de mudanças que precisa acontecer para buscar a conscientização da importância do trabalho desse profissional no processo de gestão.

Trevizan et al. (2002) evidenciam o potencial do trabalho do enfermeiro como gestor, ao dizerem que ele deve não apenas ser um simples executor de tarefas

ditas por outros ou por normas, mas também deve assumir as suas funções de forma a usar sua criatividade para planejar as ações de enfermagem e para tomar decisões, adequando os recursos humanos e materiais à assistência planejada, voltada ao ser humano.

Pimenta (2009) retrata, em seu estudo, um cenário que mostra a valorização do enfermeiro gerente ainda não fazendo parte da realidade de todas as organizações hospitalares, principalmente das públicas. Com base no relato do autor, é possível observar que o enfermeiro gestor precisa superar dificuldades físicas, humanas e técnicas para trabalhar e que, mesmo diante dessa situação, ainda é capaz de ser criativo apresentando uma grande vontade de solucionar os problemas e enfrentar os desafios oferecidos pela profissão.

É necessário que os enfermeiros, ao assumirem cargos gerenciais, estejam dispostos a buscar conhecimento e desenvolver competências para que realizem um trabalho de gerente e líder (LOURENÇO; SHINASHIKI; TREVIZAN, 2005). Os autores acreditam que, com o desenvolvimento de habilidades de liderança, o enfermeiro gerente desenvolva o papel de agente de mudanças nas organizações hospitalares.

Do enfermeiro gestor ainda é de esperar que suas tarefas estejam relacionadas com o cliente, com a liderança da equipe de enfermagem, com os recursos físicos, materiais, humanos, financeiros, políticos e de conhecimento para a realização da prestação da assistência de enfermagem (CUNHA; NETO, 2006). Os autores mostram que, para isso acontecer, é necessário que sejam desenvolvidas competências nesses profissionais, que devem começar na graduação e seguir de forma contínua. Atualmente, enfermeiro mais bem preparado exerce melhor a

função gerencial e tem sido peça fundamental na intermediação das ordens médicas e da administração da equipe de trabalho (BRITO et al., 2008).

A gestão em enfermagem que ocorre nas instituições hospitalares não deve ser diferente da que ocorre nas demais organizações, já que resulta de conhecimentos adquiridos em cursos de graduação e de especialização, em eventos especializados e em publicações específicas (HARADA, 2011). Com base no relato de Harada (2011), percebe-se o papel importante que as instituições de ensino desempenham na formação do enfermeiro.

2.2-CONCEITO DE CARREIRA

Para Chanlat (1995) a idéia de carreira é algo recente que apareceu no século XIX e trouxe para o século XX suas derivadas: carreirismo e carreirista. O autor mostra que carreira é uma profissão, uma progressão que apresenta etapas na vida do indivíduo.

Arthur, Claman e Defillippi (1995) definem a palavra carreira como um caminho evolutivo de experiências que o indivíduo vai percorrendo no decurso do tempo em que trabalha, sendo construída por meios das escolhas que cada um faz ao longo da sua vida.

Para Bendassolli (2009), a carreira designa a evolução dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos e faz referência à sociologia das profissões, da psicologia do trabalho e da administração na busca por compreender melhor o termo e chama a atenção para a ocorrência de ambiguidade, ao mostrar inúmeras definições para a palavra carreira:

Carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional

(sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

Chanlat (1995), em seu estudo, evidencia que a sociedade apresenta dois tipos de modelo de carreira: a tradicional e a moderna. Para o autor, a abordagem tradicional mostra uma sociedade com estabilidade e progressão linear vertical em que o emprego apresenta estabilidade e o sexo masculino tem predominância no mercado.

O modelo de carreira tradicional caracteriza-se pela estabilidade, segurança no emprego e progressão hierárquica (LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008), cujo declínio ocorre devido às mudanças que marcaram as transformações do mercado, como é o caso da inserção da mulher no mercado de trabalho, da globalização e da competitividade das organizações (CHANLAT, 1995).

A abordagem moderna de carreira surge em meados dos anos setentas, com um modelo marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade com carreiras com efeitos menos estáveis e menos lineares que os de antes (CHANLAT, 1995; BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Os autores mostram que esse novo conceito de carreira marcado pelo sexo feminino e masculino deixa a oportunidade para ambos construírem carreiras.

O novo modelo de carreira torna o indivíduo responsável pelo seu desenvolvimento profissional, envolvendo mudanças no contrato psicológico entre os participantes, e mostra que lealdade não é um quesito tão marcante como antes. (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Segundo os autores, é possível perceber que muitos profissionais ainda desejam fazer carreira nos moldes antigos,

cuja responsabilidade pelo desenvolvimento profissional do indivíduo é mais da organização do que do próprio funcionário.

A carreira moderna se apresenta com um indivíduo preocupado com o seu bem-estar dentro da organização, em que ele se apresenta como um profissional capaz de atender a diferentes organizações (SULLIVAN, 1999). Ainda segundo o autor, a lealdade a uma única empresa deixa de existir no momento em que o indivíduo compartilha suas habilidades com as organizações em que trabalha. Para Sullivan (1999), o sucesso é individual está mais ligado ao psicológico que ao financeiro. Ainda mostra que, para que essa realização de sucesso ocorra, é preciso que o indivíduo se mostre responsável pela gestão da sua carreira, quando a idade do profissional deixa de ser fator marcante na busca por conhecimento podendo acontecer até mesmo no local de trabalho não exigindo programas formais.

Uma comparação entre as duas carreiras é apresentada no quadro 1.

	Carreira tradicional	Nova carreira
Relação empregatícia	Segurança no trabalho em troca de lealdade	Empregabilidade em troca de desempenho e flexibilidade
Limites	Uma ou duas empresas	Múltiplas empresas
Habilidades	Em uma empresa específica	Transferíveis para várias empresas
Medida de sucesso	Salário, promoção, status	Trabalho psicologicamente significativo
Responsabilidade pela gestão da carreira	Organização	Individual
Treinamento	Programas formais	No local de trabalho (on-the-job)
Referencial	Relacionada com a idade	Relacionada com o aprendizado

Quadro 1: A carreira tradicional e a nova carreira.

Fonte: Adaptado de Sullivan (1999).

Nesse novo cenário de transformação do modelo da carreira de tradicional para moderna, surge a carreira proteana, definida por Hall (1996) como a carreira do século XXI, que passa a ser dirigida pelas pessoas, e não pelas organizações como no modelo tradicional. Para o autor, essa nova modalidade de carreira pode ser reinventada de tempos em tempos. Em seu estudo, Hall (1996) mostra que, para

atingir o objetivo de carreira uma carreira, é preciso que o indivíduo tenha realização pessoal, o que acontece no momento em que o profissional atinge o sucesso psicológico, que é formado, entre outros, por sentimentos internos, como felicidade, paz interior.

2.3 CARREIRA PROTEANA

O ambiente operativo das empresas torna o modelo tradicional de carreira insuficiente para atender às novas mudanças impostas pelo mercado, pelas aspirações dos indivíduos e da organização (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Surge a carreira proteana como uma nova abordagem para o melhor entendimento e desenvolvimento das carreiras no momento atual (LACOMBE; CHU, 2005).

Para Hall (1996) a denominação proteana se originou do deus grego Proteus, que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma obedecendo ao comando da sua vontade. Segundo o autor, essa habilidade pode ser observada no profissional considerado proteano quando ele busca, de forma independente da organização, gerenciar sua carreira.

A carreira proteana mostra um indivíduo que busca tanto o sucesso profissional quanto a realização pessoal no ambiente organizacional (HALL, 1996). Para o autor, um indivíduo que apresenta um perfil proteano possui um desejo de realização psicológica, que vai além da sua realização profissional e mostra uma existência baseada na aprendizagem contínua e nas novas fontes de desenvolvimento. O relacionamento duradouro do funcionário com a organização, baseado na confiança, deixa de existir e abre espaço para as trocas por benefícios e serviços que passam a ser de curto prazo (HALL, 1996a).

A carreira proteana ainda pode ser definida como espaço de expressão do indivíduo, em que o pessoal, o familiar e o profissional andam juntos (BALLASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; FONTENELLI, 2005). Os autores destacam que, nesse tipo de carreira, a responsabilidade pela gestão da carreira e o seu autodesenvolvimento pertencem ao indivíduo. Esse conceito proteano não é marcado pela estabilidade empregatícia; o indivíduo valoriza a independência que possui para gerir e projetar a própria carreira, cuja organização deixa de ser a responsável pela carreira do profissional (LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008). Nesse momento, pode-se perceber que o contrato psicológico deixa de ser realizado com a organização e passa ser realizado com o próprio indivíduo, fazendo que o sucesso para ele se torne algo interno e pessoal (HALL, 1996).

Esse modelo contemporâneo de carreira se apresenta com um indivíduo que procura o desenvolvimento da carreira de forma autônoma, ou seja, não espera mais que a organização tome a iniciativa (BALLASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Para os autores, o trabalho executado pelo indivíduo nas organizações precisa ser estimulante e desafiador para que esse profissional possa demonstrar toda a sua habilidade no ambiente de trabalho. É possível perceber que, na carreira proteana, o indivíduo passa a refletir sobre o seu trabalho construindo e buscando uma satisfação pessoal e profissional. (LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008).

Com base no estudo de Hall (1996), é possível fazer uma descrição da carreira proteana. Para o autor, esse tipo de carreira apresenta um indivíduo preocupado com o sucesso, que é psicológico e peculiar de cada profissional. Dono da sua carreira, independentemente da organização, o indivíduo busca o aprendizado que é contínuo e segue durante toda a sua trajetória na organização. Não importa a sua idade cronológica, a busca por conhecimento vai além da sua

idade. O autor ainda apresenta o profissional proteano como um indivíduo em busca de trabalhos desafiadores nas organizações de saúde em que atua. Esse profissional possui um perfil de sucesso que troca o *Know-how* para o *Learn-how*, que dispensa a segurança no trabalho pela oportunidade de autorrealização. Percebe-se, então, que o indivíduo troca o velho conceito de carreira pelo moderno sem medo dos desafios. As habilidades pessoais usadas pelos indivíduos contribuem para realização do trabalho na organização. Essas características apresentadas por Hall (1996) podem ser observadas abaixo no quadro 2, que evidencia as características da carreira proteana no século XXI.

Objetivo da carreira: É o sucesso psicológico
O gerenciamento da carreira: A carreira é administrada pelo indivíduo, não pela organização.
A busca por conhecimento: estende-se por toda a vida como uma série de mudanças de identidade e aprendizado contínuo
O que conta na busca por conhecimento: é a idade da carreira, e não a idade cronológica
O profissional busca a organização que: provê trabalhos desafiadores e relacionamentos
O desenvolvimento: não é necessariamente treinamento formal, readaptação, mobilidade vertical
O perfil de sucesso do profissional troca:
- <i>Know-how</i> para o <i>Learn-how</i>
- Segurança no trabalho para a empregabilidade
- Carreiras organizacionais para as carreiras proteanas
- Individualidade no trabalho para a individualidade no todo

Quadro 2: Características da carreira proteana

Fonte: Adaptado de Hall (1996, p. 9).

O novo modelo de carreira chega e traz para o ambiente organizacional a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever para outra que se baseia em hedonismo ou prazer. Concomitantemente, traz a autonomia, quando o indivíduo se sente responsável pela própria vida (EVANS, 1996).

Mas todo o processo de mudança oferece desafios que precisam ser superados. O modelo moderno de carreira mostra que tanto os indivíduos como as organizações estão em fase de adaptação desse processo e que essa novidade

pode fazer com que as organizações se sintam liberadas da responsabilidade pela carreira de seus funcionários, quando muitos indivíduos podem continuar a necessitar tanto de mudanças como de estabilidade (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Ainda para o indivíduo essas mudanças podem apresentar momentos traumáticos, pois a atenção se volta para os impactos psicológicos sobre os empregados no que se refere ao fato de que, acostumados com níveis hierárquicos, eles podem sentir-se perdidos e sem saber como agir no ambiente organizacional (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Para os autores, a nova concepção de carreira afasta a organização do empregado e quebra o vínculo que pode se apresentar de forma negativa para os indivíduos que apresentarem dificuldade de adaptação ao novo modelo.

Entre as discussões apresentadas acima sobre a carreira proteana, Hall (1996) mostra as características dessa carreira, como evidencia o quadro 2. Essas características serão discutidas ao longo das seções que seguem e com base nelas, com o intuito de contribuir para o processo de identificação de possíveis características proteanas no perfil do enfermeiro, foram criadas seis categorias que sintetizam as características de um profissional proteano.

A primeira categoria se refere às especializações realizadas e mostra que o profissional considerado proteano possui um interesse constante de procurar fontes de aprendizado e isso acontece por iniciativa própria, como uma forma de realização pessoal. A idade cronológica perde importância e o que conta é a idade da carreira. A segunda categoria apresenta-se como a percepção em relação ao mercado de trabalho e retrata que o profissional proteano, por buscar um aprendizado contínuo, se mostra conhecedor das suas capacidades e torna-se um profissional

individualista, que trabalha na construção de sua carreira profissional de forma autônoma. Conhece as expectativas das organizações e não só busca meios para atender àquela em que atua, mas também se mostra capaz de atuar em outras desde que julgue vantajoso para ele migrar para outra organização de saúde. A terceira categoria retrata a expectativa do indivíduo em relação à organização de saúde e mostra que o profissional proteano não se apresenta ligado a uma única organização. Esse indivíduo troca a segurança do trabalho pela empregabilidade, ou seja, ele busca atuar nas organizações que atendam as suas expectativas e mostra que o vínculo empregatício que existia entre organização e empregado se tornou fraco e capaz de ser quebrado a qualquer momento pelo profissional. As tarefas executadas são a quarta categoria apresentada, que mostra o profissional proteano sempre em busca de trabalhos desafiadores que proporcionem crescimento e novas possibilidades de aprendizado. A relação profissional e familiar se apresenta como a quinta categoria, que mostra o profissional proteano preocupado com a realização pessoal e profissional, em que se mostra disposto a trocar de organização para se realizar pessoalmente. A última categoria se refere à demissão e às novas oportunidades de trabalho que mostra o indivíduo proteano como um profissional disposto a aprender e capaz de aproveitar as experiências adquiridas em outras organizações para aplicar na atual. É possível perceber que o profissional proteano não recusa uma boa proposta de trabalho, mesmo que essa seja para abandonar a empresa em que atua em busca de outra mais vantajosa.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Na busca por um melhor enquadramento da carreira do enfermeiro no âmbito hospitalar, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa tendo como sujeitos da pesquisa os enfermeiros. A pesquisa qualitativa lida com os fenômenos típicos das ciências sociais (APPOLINÁRIO, 2012) e tem por finalidade não contar opiniões ou pessoas, mas explorar as diferentes opiniões a respeito de um determinado assunto (BAUER; GASKELL, 2008).

A pesquisa foi realizada com dez enfermeiros que atuam em dois hospitais da cidade de Colatina-ES, sendo um público e outro privado estadual. Foram entrevistados três profissionais no hospital privado e sete no hospital público. A escolha do local para a realização da pesquisa e dos enfermeiros foi feita por conveniência. A amostragem selecionada por conveniência ocorre devido ao fato da sua praticidade e ao da disponibilidade dos indivíduos para participarem do estudo (APOLINÁRIO, 2012).

Foram considerados como participantes do estudo todos os enfermeiros que atuavam nas instituições de saúde, possíveis atores a serem pesquisados.

Após análise e delineamento das instituições, foram realizados contatos telefônicos com a direção dos hospitais e agendada uma reunião para a apresentação da proposta de pesquisa. Posteriormente foi autorizada pela gerência dos dois hospitais a realização da pesquisa. Resguardou-se a identidade das instituições de saúde e dos entrevistados.

Para dar sequência à pesquisa, iniciou-se a coleta de dados. Para Appolinário (2012, p.137), a coleta de dados pode ser definida “como um procedimento, método

ou dispositivo que tenha por finalidade extrair informações de uma determinada realidade, fenômeno ou sujeito de pesquisa”. A entrevista foi utilizada como instrumento de pesquisa na coleta de dados, que contou com um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). A entrevista é um procedimento de coleta de dados que se realiza por meio do encontro de entrevistado e entrevistador (APPOLINÁRIO, 2012). Para o autor, a entrevista com um roteiro semiestruturado conta com um roteiro previamente estabelecido pelo pesquisador, mas abre espaço para o entrevistado expor opiniões espontâneas.

O roteiro de entrevista deste estudo contou com 15 perguntas e foi elaborado com base nas características de um profissional considerado proteano, apresentadas por Hall (1996), como mostra o quadro 2. Antecedendo a pesquisa, foi realizado um teste com um enfermeiro mediante um roteiro da entrevista para a validação do instrumento de pesquisa. Esse piloto teve o objetivo de possibilitar que a entrevistadora fizesse os ajustes necessários para a versão final do questionário. A realização da pesquisa ocorreu durante o mês de junho de 2012.

As entrevistas tiveram uma duração média de 20 minutos para cada participante, cujos depoimentos foram gravados em aparelho de áudio.

Após a coleta de dados nos dois hospitais, deu-se início à fase da análise de conteúdo. Análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que ocorrem durante a pesquisa, como é o caso dos relatos das entrevistas em que os detalhes são considerados na análise do todo (BARDIN, 1997). Para dar sequência à análise de conteúdo, é preciso organizar as falas dos entrevistados e analisar o seu conteúdo para codificar os dados extraídos das entrevistas realizadas (APPOLINÁRIO, 2012).

A codificação dos sujeitos e a representatividade deles ocorreram com o intuito de organizar as informações extraídas. Para isso, os nomes dos entrevistados foram substituídos por letras correspondentes à ordem dos depoimentos prestados (Exemplo A, B, C...). O quadro 3 abaixo apresenta a descrição de cada entrevistado.

Entrevistado	Gênero	Tempo de atuação	Organização de saúde
A	Masculino	5 anos	Privada
B	Feminino	7 anos	Privada
C	Feminino	6 anos	Privada
D	Feminino	13 anos	Pública
E	Feminino	4 anos	Pública
F	Masculino	5 anos	Pública
G	Feminino	3 anos	Pública
H	Feminino	33 anos	Pública
I	Feminino	5 anos	Pública
J	Feminino	6 anos	Pública

Quadro 3: Descrição dos participantes da pesquisa

Ao analisar o perfil dos participantes da pesquisa no quadro 3, foi possível perceber, quanto ao gênero dos entrevistados, que a maior parte dos enfermeiros é do sexo feminino e esse fato aconteceu devido à predominância de enfermeiras nos hospitais participantes da pesquisa. Quanto ao tempo de atuação como enfermeiro, observou-se que apenas dois participantes possuem mais de oito anos de trabalho. Ainda é possível verificar, quanto à participação dos enfermeiros do setor público e privado, que o número de participantes ficou bem equilibrado nas duas organizações, mas a maior participação aconteceu no hospital público.

Após a codificação dos sujeitos, as entrevistas foram transcritas na íntegra, levando em consideração todas as informações colhidas. O material transcrito na íntegra será o objeto de análise do pesquisador na pesquisa (APPOLINÁRIO, 2012).

Por meio da análise das transcrições, os principais temas foram categorizados e identificados. Para Bardin (1997, p. 117), categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico agrupamento esse efetuado dos caracteres comuns destes elementos”. O modelo de categorização utilizado nesta pesquisa foi o da grade mista (VERGARA, 2005). No entendimento do autor, a utilização da grade mista permite definir preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa e abrir possibilidade de incluir novas categorias durante o processo de análise. Nesse caso foram criadas seis categorias, e não houve a necessidade de incluir mais categorias durante análise do conteúdo, sendo que as mesmas atendiam ao objetivo proposto na pesquisa. O quadro 4 abaixo evidencia as categorias criadas e mostra a intenção em relação a cada uma delas.

Categorias de análise da carreira proteana	Descrição da intenção em relação a cada categoria
Especializações realizadas	Verificar se o profissional possui interesse em aumentar o seu conhecimento; analisar em que momento da carreira ele começa a procurar uma especialização; verificar se as especializações foram realizadas por iniciativa própria ou pela organização em que o indivíduo trabalha e o que motiva esse profissional a fazer essas especializações.
Percepção sobre o mercado de trabalho	Verificar quanto o profissional está buscando se inteirar da relação organização/enfermeiro; analisar a percepção do profissional quanto às exigências do mercado de trabalho; verificar se o profissional se considera preparado para atender às organizações hospitalares.
Expectativa em relação à organização de saúde	Verificar a satisfação do profissional em relação às organizações de saúde e verificar o grau de ligação que existe entre ambos.
As tarefas executadas	Verificar se o profissional busca tarefas desafiadoras no ambiente de trabalho ou prefere um trabalho de rotinas.
Relação profissional e familiar	Verificar a importância da família para o profissional e identificar se essa relação pode interferir na decisão por ficar ou não na organização de saúde.
Demissão e novas oportunidades de trabalho	Verificar o grau de preocupação do profissional com a possibilidade da demissão, analisando assim o vínculo de trabalho que o profissional mostra em relação à organização, e verificar até que ponto o funcionário está comprometido com organização e com a sua realização pessoal e profissional a ponto de se desligar da organização em que trabalha para atuar em outra.

Quadro 4: categorias de análise da carreira proteana

As categorias de análise foram definidas com base no referencial teórico proposto na pesquisa, que se fundamenta nas características de um profissional considerado proteano por Hall (1996). Procurou-se com meio este estudo, analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional. Com base nesse objetivo de pesquisa e para apreciação dos resultados, é contada a frequência de palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados correspondentes a cada uma das seis categorias criadas.

	rapidamente pelo mercado.	várias áreas faz do enfermeiro um indivíduo confiante em suas potencialidades.												
Expectativas em relação à organização de saúde	1- Muita coisa precisa ser mudada nas organizações de saúde.	As organizações de saúde se mostram pronta para atender às expectativas dos enfermeiros.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	09	
	2-Realização pessoal e profissional andam juntas.	Realização pessoal tem o mesmo grau de importância que a realização profissional.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	
Tarefas executadas	1- A rotina não proporciona aprendizado.	As organizações de saúde que oferecem desafios na rotina de trabalho do enfermeiro são as preferidas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	
Relação profissional e familiar	1- Preciso estar realizado pessoalmente.	A realização pessoal sinaliza para o enfermeiro a hora de mudar de organização.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	09	
	2- A família sempre vai aparecer em primeiro lugar.	Ao ter que escolher entre ficar na organização de saúde e se sentir feliz ao lado da família, a família fica em primeiro lugar.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	
Demissão e as novas oportunidades de trabalho	1- A demissão pode ser uma oportunidade.	A demissão é encarada com naturalidade.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	09	
	2- Mudo de organização sem pensar duas vezes.	A troca de organização hospitalar em busca de novas oportunidades é visto com naturalidade.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	

Quadro 5: Quadro de frequência de palavras-temas

Ao observar o quadro 5, é possível perceber que, na primeira coluna, estão as seis categorias formadas com base nos relatos dos entrevistados; na segunda são apresentadas as palavras-tema evidenciadas nas respostas dos entrevistados; a terceira apresenta a descrição para as palavras-tema; a quarta mostra todos os entrevistados e evidencia os participantes que apresentaram em seus depoimentos as palavras-tema referentes a cada categoria; a quinta, representada pela palavra total, evidencia o total de respondente em relação às palavras-tema em determinada categoria.

Considerando os fatos investigados e a possibilidade da presença ou não das características da carreira proteana nos relatos dos dez enfermeiros entrevistados, foi analisado o conteúdo das entrevistas por meio da frequência das palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados, como mostra o quadro 5. Foram levadas em consideração as seis categorias de análise da carreira proteana e com base nelas foram apresentados os resultados encontrados nos relatos dos entrevistados. A primeira categoria se refere às especializações realizadas; a segunda, à percepção sobre o mercado de trabalho; a terceira mostra a expectativa do profissional em relação à organização de saúde; a quarta trata das tarefas executadas; a quinta se refere à relação profissional e familiar; por fim, a sexta evidencia a demissão e a nova possibilidade de trabalho.

São apresentados abaixo as categorias abordadas e os principais resultados encontrados nos relatos dos enfermeiros referentes a cada categoria pesquisada.

4.1 ESPECIALIZAÇÕES REALIZADAS

Os enfermeiros demonstram grande interesse na busca por especialização na área de enfermagem. Os relatos dos enfermeiros mostram que cada profissional

possui mais de duas pós-graduações realizadas. Esse fato pode ser observado, ao analisar o quadro 5, porém vale ressaltar que, entre as especializações citadas nos relatos dos enfermeiros, constam ainda palestras e congressos. Os enfermeiros apresentam pressa por iniciar as especializações na área, muitas vezes elas são iniciadas com o profissional ainda frequentando a faculdade. Esse fato pode ser observado nos relatos das enfermeiras B e G:

“[...] fiz duas especializações, uma em saúde pública (estratégia e saúde da família) e uma em enfermagem do trabalho” (Enfermeira B).

“Fiz o de urgência e emergência na Emescam e pós-graduação que são 18 meses e já terminei os dois, eu comecei em 2008 eu ainda estava na faculdade e terminei em 2009” (Enfermeira G).

Ao observar o quadro 5, é possível perceber que os enfermeiros afirmam que a busca por conhecimento é um fator motivacional e uma forma de preparação para atender às expectativas do mercado de trabalho. Os depoimentos dos entrevistados mostram essa afirmação em todos os relatos. Esse fato pôde ser observado nos depoimentos das enfermeiras C e I:

“[...] Eu sempre vou buscar e os cursos são sempre uma realização pessoal [...]” (Enfermeira C).

“[...] Antigamente você poderia ganhar um pouco mais tendo mestrado e doutorado, mas hoje é mais para conhecimento, mas mesmo assim tenho interesse, é mais para eu me aperfeiçoar” (Enfermeira I).

Ao observar o quadro 5, pode-se perceber que oito entrevistados apresentam apenas as especializações realizadas, independentemente da organização de saúde

em que atuam ou atuaram. Esse fato foi retratado pelos enfermeiros A e I, que realizaram todas as especializações por iniciativa própria:

“Todas as duas foram opções minha, arqueei com as duas” (Enfermeiro A).

“Fiz por iniciativa própria, foi por interesse no aprendizado [...]” (Enfermeira I).

O enfermeiro tem se mostrado individualista, quando busca por iniciativa própria o seu desenvolvimento profissional e se mostra preocupado em buscar conhecimento para contribuir não só no trabalho onde atua mas também em qualquer outra instituição de saúde que desejar.

4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

Quanto à percepção em relação ao mercado de trabalho, é possível perceber, ao analisar o quadro 5, que as organizações de saúde buscam contratar profissionais que possuem especializações na área, porém o fator indicação prevalece no momento da decisão final. Esse fato foi apontado por seis entrevistados, como pode ser observado nos depoimentos das enfermeiras E e H:

“[...] continua sendo quem tem alguém para poder ajudar a conseguir um trabalho. Ninguém procura se você tem especialização, se você tem formação, se você é capacitada para aquele trabalho, procura geralmente se você é conhecido de alguém” (Enfermeira E).

“[...] O serviço público é indecente com certeza, à contratação tem muita indicação política e não vejo mudanças [...]” (Enfermeira H).

Ao analisar o fato de a indicação prevalecer no mercado de trabalho e de o enfermeiro estar ciente dessa situação, foi possível perceber que isso não é motivo de desânimo entre esses profissionais. O saber e o aprender fazer se tornam uma

realidade na vida desses enfermeiros devido à busca por uma realização pessoal, que é interna, que vai além das exigências do mercado de trabalho.

A busca constante por desenvolver habilidades faz que os enfermeiros se sintam preparados para atender às exigências do mercado de trabalho, o que pode ser observado nos depoimentos de todos os entrevistados, como mostra o quadro 5. Um exemplo desse fato é percebido no relato do Enfermeiro A:

“[...] já passei por vários setores dentro da empresa, a questão de conhecimento, estudo, capacitação, então eu acho que estou preparado para o mercado” (Enfermeiro A).

Os depoimentos dos enfermeiros mostram a luta desses profissionais para deixar no passado o conceito de profissional especialista apenas em uma área. Esses indivíduos buscam ser especialistas em diferentes áreas e para isso precisam acompanhar a evolução que acontece no ambiente hospitalar.

4.3 EXPECTATIVA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Ao retratar a expectativa dos enfermeiros em relação à organização de saúde, foi possível perceber que eles se mostram insatisfeitos no que se refere à valorização profissional, à remuneração, às condições de trabalho e carga horária de trabalho muito longa, o que pode ser observado em nove depoimentos, como é o caso dos relatos dos Enfermeiros A e J. Esse fato também pode ser observado no quadro 5.

“Primeiramente, reconhecimento profissional, dos meus esforços porque muitas vezes a gente vê a parte salarial, mas não adianta um ganho salarial auto e não ter reconhecimento [...]” (Enfermeiro A).

“[...] se eu tivesse um salário mais gratificante com certeza eu estudaria muito mais [...] (Enfermeira J).

É possível perceber nos relatos dos enfermeiros que falta interesse por parte das organizações de saúde no que se refere a atender às expectativas dos enfermeiros, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Percebe-se assim que esse fato amplia o distanciamento entre organização de saúde e enfermeiro e faz com que esse profissional, cada dia mais, procure agir de forma independente encurtando o vínculo empregatício existente. Os enfermeiros não mencionaram os objetivos das organizações de saúde atrelados ao deles. Parece que trabalham de forma independente, porém o cliente foi retratado pelos enfermeiros como um dos motivos que impulsionam a busca por conhecimento. Oferecer qualidade no serviço é um objetivo individual dos enfermeiros.

Os enfermeiros, em seus depoimentos, evidenciaram que a realização pessoal é tão importante quanto a profissional, sendo assim não basta que as organizações de saúde satisfaçam profissionalmente seus enfermeiros. O quadro 5 evidencia esse fato e mostra que todos os entrevistados apresentam uma opinião formada sobre o assunto. No relato da Enfermeira G, esse fato pôde ser evidenciado:

“[...] Eu gostava de trabalhar lá, mas o negócio é que eu fiquei trabalhando um ano à noite e lá não tinha revezamento, então eu vim para cá para trabalhar durante o dia [...]. Hoje eu tenho uma vida que eu não tinha antes, fiquei um ano praticamente só trabalhando, hoje não, a minha vida mudou muito, hoje, chego em casa, vou para a Igreja, saio com meu namorado[...].” (Enfermeira G).

Percebe-se que falta interesse das organizações de saúde em criar um ambiente organizacional que proporcione a realização pessoal e profissional de seus

enfermeiros. Esse fato cria nos indivíduos o interesse em procurar em outra organização de saúde a realização pessoal e profissional desejada.

4.4 TAREFAS EXECUTADAS

Os depoimentos dos entrevistados mostraram que, entre desafios e rotina nas tarefas executadas no trabalho, todos os entrevistados apresentaram a mesma opinião, como mostra o quadro 5. Para eles, o desafio no trabalho faz que se sintam úteis e estimulados a buscar mais conhecimento. Os depoimentos das enfermeiras G e H retratam esse fato:

“Eu prefiro novos desafios, pois eu acredito que vai me proporcionar um crescimento pessoal e profissional também” (Enfermeira G).

“A rotina é uma coisa muito programada e enfermagem exige o tempo todo o desafio, a intercorrência e a inovação [...]” (Enfermeira H).

Parece que os enfermeiros estão sempre em busca de algo que proporcione desafios e a possibilidade de pôr em prática todo conhecimento acumulado. Percebe-se nos depoimentos que eles estão à espera de a organização de saúde proporcionar a concretização de suas expectativas.

4.5 RELAÇÃO PROFISSIONAL E FAMILIAR

Os enfermeiros mostraram que conseguem, mesmo diante de uma carga horária considerada árdua por eles, fazer uma separação entre o ambiente familiar e o de trabalho, mas não negam a importância que a família representa na vida deles, como pode se observado no quadro 5. Foi possível perceber, nos relatos dos

enfermeiros, que o trabalho deixa de ser prioridade quando ele começa a atrapalhar a vida pessoal. A Enfermeira D, em seu discurso, deixa evidente esse fato:

“A família é prioridade e por ela que temos tantos empregos, eu tenho 03 filhos e todos pequenos e o que me preocupa hoje é conseguir alguém para colocar dentro da minha casa e que possa cuidar deles e hoje eu tenho alguém que confio, porém se ela liga dizendo que está acontecendo alguma coisa eu saio, largo tudo isso aqui e corro [...]” (Enfermeira D).

Notou-se que os enfermeiros conseguem separar bem a responsabilidade profissional da sua vida familiar, porém isso parece acontecer somente na teoria, pois, quando precisam optar entre a família e o trabalho, a família aparece como prioridade para esse profissional.

4.6 DEMISSÃO E NOVAS OPORTUNIDADES DE TRABALHO

Pôde-se perceber nos depoimentos que a palavra demissão assusta no sentido de modificar um planejamento existente, como foi relatado no depoimento de um entrevistado, porém não causa nos profissionais o medo do desemprego, como mostra o quadro 5. Esses profissionais estão preparados para buscar, em outra organização, tudo que tinham na atual. Mostram com a naturalidade que mudar de organização devido a uma demissão pode ser uma oportunidade de crescimento. As enfermeiras E e I mostram segurança e certeza de que estão preparadas para serem recolocadas no mercado de trabalho na possibilidade de serem demitidas, e não demonstraram outro tipo de sentimento em relação à empresa que não fosse profissional.

“Demissão Não me assusta, por que eu acho que quem sabe trabalhar, quem se atualiza, quem busca conhecimento e aprendizado consegue trabalho. Você pode ser demitido de um lugar, mas isso não quer dizer que você vai ficar sem trabalho para o resto da vida[...].” (Enfermeira E).

“[...] ser demitida é uma oportunidade de procurar coisa nova, se você estiver trabalhando você se acomoda aí você não corre atrás de outra coisa, então pra mim hoje, a demissão não me assusta” (Enfermeira I).

A busca por uma realização profissional e pessoal faz com que dez entrevistados relatem que são capazes de mudar de organização no momento em que aparecer uma melhor oportunidade de trabalho, como pode ser observado no quadro 5. Tal fato mostra que o enfermeiro se preocupa com a sua realização pessoal e profissional e que o vínculo de trabalho com a organização de saúde é frágil, podendo ser quebrado a qualquer momento. Esse fato é relatado pelos enfermeiros D e F, que mostram que são capazes de trocar de organização para fazerem o que gostam:

“[...] achei que o lugar que eu trabalhava estava me limitando, então eu saí à procura de mais e fui para o estado trabalhar na central de vagas e depois saí para vir para o hospital onde trabalho hoje. Como já passei por todas as áreas do hospital, isso aqui já está ficando estagnado. Agora eu preciso de algo a mais [...]” (Enfermeira D).

“Se aparecer uma nova oportunidade, eu vou por que é o que eu procuro um lugar onde eu seja valorizado. Eu não tenho medo de arriscar não” (Enfermeiro F).

Ainda foi possível perceber que os enfermeiros se mostram frustrados no momento em que percebem que a organização de saúde em que atuam não oferece

a possibilidade de aprendizagem, ou ainda que ela limita a busca desse profissional por fontes de conhecimento fora do ambiente organizacional.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi possível perceber quanto à primeira categoria, que se refere às especializações realizadas, que o enfermeiro se apresenta como um profissional que busca conhecimento de forma independente da organização de saúde, cujas especializações começam a serem realizadas antes mesmo de o profissional entrar no mercado de trabalho. Mais do que atender as expectativas da organização de saúde, o enfermeiro vê o aprendizado como um fator motivacional e uma forma de realização pessoal. Para ele, o aprendizado precisa acontecer durante toda a sua vida profissional, e, para isso, ele se torna responsável pela administração da própria carreira e busca meios para se sentir realizado nela. O aprendizado contínuo com o intuito de desenvolver competências, e a administração da carreira de forma independente da organização mostra que a carreira moderna vem conquistando espaço no meio organizacional com profissionais que apresentam características proteanas (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; CHANLAT, 1995; HALL, 1996; HARADA, 2011; LOURENÇO; SHINASHIKI; TREVIZAN, 2005; SULLIVAN, 1999).

No que se refere à percepção sobre o mercado de trabalho, os enfermeiros mencionam o fato de a indicação ser um fator decisivo no momento da contratação. Diante dessa realidade, é possível perceber o interesse do profissional em buscar conhecimento mais para atender às expectativas do cliente e para o seu aprendizado do que para se destacar ante os seus concorrentes no mercado de trabalho. Tanto interesse por aprendizado faz do enfermeiro um especialista em várias áreas e mostra que ele está preparado para atender não só a organização de

saúde que atua no momento, mas a todas no mercado de trabalho. Ele troca a estabilidade pelo desejo de realização pessoal, profissional e familiar e se mostra preparado para atender à organização que estiver disposta a oferecer o que ele procura. A troca da segurança no trabalho pela empregabilidade e o conhecimento adquirido com o intuito de satisfazer as expectativas da organização e dos clientes marcam a carreira do profissional considerado proteano, fato que também é percebido na carreira do enfermeiro (HALL, 1996; PIMENTA, 2009).

Quanto às expectativas dos enfermeiros em relação ao mercado de trabalho, é possível perceber a insatisfação deles quanto à remuneração e às jornadas longas de trabalho. A realização das tarefas executadas pelo enfermeiro na maioria das vezes vai além da assistência ao paciente e não é reconhecida pela organização de saúde, como o enfermeiro gostaria, fazendo que ele se sinta insatisfeito (PIMENTA, 2009).

Quanto a tarefas executadas, os enfermeiros mostram-se atraídos por tarefas desafiadoras no ambiente de trabalho. Para esse profissional, o desafio é um estímulo para buscar conhecimento e ainda é fator motivacional. A falta de tarefas desafiadoras no âmbito hospitalar para muitos enfermeiros traz a necessidade de trocar de organização em busca de motivação. A oferta de desafios na rotina de trabalho de um profissional, por parte das organizações, é necessária quando existem funcionários proteanos (HALL, 1996). O enfermeiro tem se deparado com inúmeros desafios na vida profissional, desde o surgimento da profissão, ao executar tarefas que vão além do trabalho da assistência ao paciente (FORMIGA; GERMANO, 2005).

Em se tratando da relação profissional e familiar, para o enfermeiro, o ambiente de trabalho precisa oferecer condições para que ele se realize não só

profissionalmente, mas ofereça condições para que o trabalho não interfira de forma negativa na relação familiar. O enfermeiro é conhecedor da teoria de que não pode deixar a relação familiar interferir no ambiente de trabalho. Mas na prática, se precisar optar entre a família e organização, a família fica em primeiro lugar e se torna, em muitos casos, a razão pela qual ele troca de organização. Para o profissional proteano, o sucesso é psicológico e vai além da realização profissional, formado, entre outros, por sentimentos internos, como felicidade, paz interior (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; HALL, 1996).

No que se refere à demissão e novas oportunidade de trabalho, o enfermeiro vê a demissão como um processo natural que pode gerar novas oportunidades. A preparação profissional do enfermeiro durante toda a sua vida profissional faz que ele se sinta preparado para atender às expectativas do mercado, e isso pode interferir na relação com a organização de saúde. Percebe-se que o enfermeiro se encontra cada dia mais distante da organização de saúde. Na carreira proteana, o vínculo empregatício que liga funcionário/organização se mostra cada vez mais fraco, com profissionais cada vez mais individualistas (HALL, 1996). O enfermeiro, ao construir a sua carreira de forma independente da organização de saúde, busca especializar-se em diferentes áreas, as quais proporcionam a ele maior autonomia para escolher a organização de saúde em que deseja trabalhar (EVANS, 1996; HALL, 1996).

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar a carreira do enfermeiro de forma a identificar possíveis características proteanas no perfil desse profissional. Para isso, foram realizadas entrevistas com dez enfermeiros em dois hospitais de Colatina-ES: um público e outro privado. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada e os depoimentos dos entrevistados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Por meio da análise das transcrições, os principais temas foram categorizados em grade de categorias mista. A análise de conteúdo inicial ocorreu pela contagem de frequência de aparecimento de palavras-tema nos depoimentos dos entrevistados correspondentes a cada uma das seis categorias criadas, o que permitiu analisar os relatos dos entrevistados e correlacioná-los com as características do profissional proteano apresentadas por Hall (1996), como mostra o quadro 2.

Os resultados deixam evidências de que os enfermeiros constroem carreira nos moldes da carreira moderna e que possuem as características de um profissional proteano. Tais características são percebidas quando o enfermeiro apresenta um comportamento de busca por um sucesso que é psicológico, em que a carreira profissional é administrada pelo próprio profissional sem precisar de interferência da organização para acontecer. A busca por conhecimento foi observada em todos os profissionais. O enfermeiro ainda se mostra atraído por tarefas desafiadoras, o que o faz sentir-se motivado a continuar se aperfeiçoando. O trabalho desse profissional não é mais marcado pela segurança, mas, sim, pela

empregabilidade, na qual busca a satisfação pessoal e profissional na escolha de uma organização para trabalhar. O enfermeiro apresenta a sua carreira marcada pelo sistema de troca, em que oferece toda a sua experiência à organização e espera como resultado a sua satisfação pessoal e profissional, trocando de organização sempre que essa satisfação não é atendida.

Sugere-se que outros estudos possam analisar de que modo às organizações de saúde relacionam-se com as perspectivas individuais dos enfermeiros e o que tem sido desenvolvido para lidar com os processos pessoais de carreira desses profissionais.

Acredita-se que o resultado deste estudo seja de grande relevância para as organizações de saúde, ao oferecer informações sobre o perfil profissional do enfermeiro, possibilitando criar um ambiente de trabalho que contribua para a satisfação pessoal, profissional e familiar de seus funcionários. A pesquisa ainda contribui, apresentando aos interessados pelas novas modalidades da carreira moderna mais uma classe de profissionais considerados proteano.

O estudo apresenta como limitação, o fato da pesquisa ter sido realizada com 09 entrevistados que apresentam menos de 14 anos de experiência profissional. Tal fato deixa a possibilidade da realização de novas pesquisas com enfermeiros que apresentam maior experiência profissional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, P. C. et al. Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 4, p. 1-7, jul./ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n4/pt_10.pdf>.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p.
- ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DE FILLIPPI, R. J. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, jul/set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a06.pdf>>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional careers path organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, nov. 2003. Disponível em: <http://www.wallnetwork.ca/inequity/transforming_careers.pdf>.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000400003&script=sci_arttext>.
- BOCCHI, S. C. M.; FÁVERO, N. Caracterização das atividades diárias do enfermeiro chefe de seção em um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, p. 41-59, jul. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v4n2/v4n2a04.pdf>>.
- BRITO, M. J. M. et al. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 44, p. 34-47, 2004.
- BRITO, M. J. M. et al. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte. **Rev. Saúde e sociedade**, v. 17, n. 2, p. 45-57, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v17n2/06.pdf>>.
- BRITO, M. J. M.; MONTENEGRO, L. C.; ALVES, M. Experiências relacionais de poder e gênero de enfermeiras: gerentes de hospitais privados. **Rev. Latino-**

Americana de Enfermagem, v. 18, n. 5, set./out. 2010. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n5/pt_16.pdf>.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHAVES, M. M.; BRITO, M. J. M. O Trabalho da enfermeira-gerente no contexto hospitalar: um estudo de caso sobre habilidades e funções à luz da teoria gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CUNHA, I. C. K. O.; XIMENES NETO, F. R. G. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 479-482, 2006. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>>.

DEL CURA, M. L. A.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação pessoal do enfermeiro. **Rev. Latino-Americana de Enfermagem**, v. 7, n. 4, p. 1-8, 1999. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691999000400004>.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./set. 1996. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a03v36n3.pdf>>.

FÁVERO, N.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Atividades de assistência direta do enfermeiro e perspectiva anotação. **Enfermagem Atual**, v. 3, n. 14, p. 14-16, 1980. Disponível em: <<http://gepecopen.eerp.usp.br/files/artigos/artigo17fin.pdf>>.

FEUERWERKER, L. C. M.; CECÍLIO, L. C. O. O hospital e a formação em saúde: desafios atuais. **Revista Ciências e Saúde Coletiva**, São Paulo: v. 12, n. 04, 2007, p. 965-971, 2007.

FONTENELLE, I. A. "Eu proteu": a autogestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FORMIGA, J. M. M.; GERMANO, R. M. Por dentro da história: O ensino de Administração em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 58, n. 2, mar./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a19.pdf>>.

GALVÃO, C. M. et al. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 5, p. 34-43, 2000. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12365.pdf>>.

GUERRA, S. T. et al. **O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar**. Rev. Latino- Americana de Enfermagem, v. 19, n. 2, mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt_19.pdf>.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov. 1996.

HALL, D. T. et al. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996a.

HARADA, M. J. C. S. **Gestão em enfermagem: ferramenta para a prática segura**. São Caetano do Sul, SP: Editora Yendis, 2011. 492 p.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

LIMA, R. O. F. de; SILVA, E. P. da; CALVOSA, M. V. D. Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. **Revista caderno de Administração**, ano 1, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/marcello/10.pdf>>.

LOURENÇO, M. R.; SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A. Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. **Rev Latino-am. Enfermagem**, v. 13, n. 4, p. 469-73, jul./ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v13n4/pt_v13n4a02.pdf>.

PIMENTA, F. A. **O processo do trabalho gerencial de enfermagem de um hospital da rede pública do Distrito Federal**. 2009. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Universidade de Brasília (UNB), Brasília (DF), 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4766/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Fernando%20Alves%20Pimenta.pdf>>.

SILVA, J. R. da. **Processos pessoais de carreiras: uma análise com servidores públicos do Estado do Espírito Santo**. 2010. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2010.

SOUZA, F. M. de; SOARES, E. Visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 59, n. 5, p. 620-625, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v59n5/v59n5a05.pdf>>.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de enfermagem**, v. 62, n. 2, p. 228-33, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n2/a09v62n2.pdf>>.

SULLIVAN, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 457-483, 1999.

TAVARES, E.; PIMENTA, R. da C.; BALASSIANO, M. Carreira sem fronteiras: o exemplo da carreira no futebol. **Revista ADM. MADE**, v. 14, n. 2, p. 57-74, maio/set. 2010.

TREVIZAN, M. A. et al. Focalizando o exercício administrativo no conjunto de funções do enfermeiro. **Rev. Esc. Enf. USP**, v. 23, n. 1, p. 17-26, 1989.

TREVIZAN, M. A. et al. Dimensões factual e virtual no gerenciamento da enfermeira. **R. Bras. Enferm.**, v. 52, n. 4, p. 520-528, 1999. Disponível em: <<http://gepecopen.eerp.usp.br/files/artigos/Artigo78fin.pdf>>.

TREVIZAN, M. A. et al. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 1, p. 85-89, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v10n1/7776.pdf>>.

TREVIZAN, M. A. et al. Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas: pressupostos de inovação de seu papel gerencial. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 58, n. 2, p. 1-9, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a14.pdf>>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ENFERMEIROS

Objetivo da pesquisa: Encontrar possíveis características proteanas no enfermeiro.

1) Caracterização: (informações sobre o respondente)

Nome: _____

Data: _____

Nome da organização de saúde: _____

2) Você possui curso superior em enfermagem?

3) Tempo de conclusão do curso de enfermagem:

4) Tempo de atuação na área da saúde como enfermeiro:

5) Trabalha em hospital () público ou () privado ou () em ambos

6) Você participou de algum curso de especialização nos últimos 3 anos? Foi oferecido pelo empregador ou foi realizado por iniciativa própria?

7) Se resposta for por iniciativa própria, o que o(a) levou a procurar uma especialização?

8) Supondo que a organização de saúde em que você trabalha considere você um profissional capacitado de acordo com sua experiência profissional e as especializações que já realizou, ainda assim você faria mais alguma especialização? Justifique a sua resposta.

9) Como você percebe a evolução do mercado de trabalho nos hospitais privado e público?

- 10) Você acredita estar preparado profissionalmente para atender às exigências do mercado de trabalho? Justifique a sua resposta.

- 11) O que você busca no(s) hospital (is) em que trabalha?

- 12) A palavra demissão o(a) assusta? Justifique a sua resposta.

- 13) Você gosta de desafios no ambiente de trabalho ou prefere a segurança, trabalhando em um ambiente previsível? Justifique a sua resposta.

- 14) Em que momento a palavra família aparece dentro do seu planejamento de carreira?

- 15) Se uma organização de saúde oferecer uma proposta de emprego mais vantajosa que a atual, você aceita ou prefere continuar onde há maior estabilidade devido ao seu tempo de trabalho?