

Original: Lourenço MR, Shinyashiki GT, Trevizan MA. Management and leadership: analysis of nurse managers' knowledge. Rev Latino-am Enfermagem 2005 julho-agosto; 13(4):469-73.

## GERENCIAMENTO E LIDERANÇA: ANÁLISE DO CONHECIMENTO DOS ENFERMEIROS GERENTES<sup>1</sup>

Maria Regina Lourenço<sup>2</sup>  
Gilberto Tadeu Shinyashiki<sup>3</sup>  
Maria Auxiliadora Trevizan<sup>4</sup>

Os enfermeiros têm assumido cargos gerenciais em diversas instituições de saúde. Para que exerçam o cargo de forma adequada é necessário que desenvolvam competências de gerenciamento e liderança. Para o desenvolvimento destas competências é preciso conhecimento. O propósito desta investigação foi identificar os conhecimentos dos enfermeiros/gerentes acerca de gerenciamento e liderança. Aplicamos um questionário estruturado contendo vinte e sete questões a doze enfermeiros/gerentes de Unidades Básicas de Saúde e de Unidades de Saúde da Família. Pudemos constatar, pela análise dos dados, que as questões que apresentaram mais erros estão relacionadas aos conhecimentos acerca de: Liderança Visionária; diferenças conceituais de gerenciamento e liderança; comportamento do líder e Liderança Situacional. As questões que os enfermeiros mais acertaram são relativas aos conhecimentos sobre poder; trabalho em equipe e coerência entre valores e atitudes.

DESCRITORES: liderança; enfermagem; administração

## MANAGEMENT AND LEADERSHIP: ANALYSIS OF NURSE MANAGER'S KNOWLEDGE

Nurses have assumed management positions in many health institutions. To properly accomplish the demands of this role, it is important that they be competent in both management and leadership. For appropriate performance, knowledge of management and supervision styles is a priority. Therefore, the goal of this investigation is to identify the nurse manager's knowledge regarding management and leadership. A structured questionnaire containing twenty-seven questions was applied to twelve Brazilian nurse managers of primary care center called "Family Basic Health Units". Data analysis suggested that the nurse manager lower knowledge in management and leadership is related to visionary leadership, management and leadership conceptual differences, leader's behavior, and situational leadership. And, nurse manager greater knowledge is related to power; team work, and coherence between values and attitudes.

DESCRIPTORS: leadership; nursing; administration; nurse

## GESTIÓN Y LIDERAZGO: ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DE ENFERMEROS GERENTES

Los enfermeros han asumido cargos gerenciales en diversas instituciones de salud. Para que ejerzan su cargo de forma adecuada, deben desarrollar competencias de gestión y liderazgo. Eso requiere conocimiento. La finalidad de esta investigación fue identificar el conocimiento de los enfermeros/gerentes sobre gestión y liderazgo. Aplicamos un cuestionario estructurado con veintisiete cuestiones a doce enfermeros/gerentes de las Unidades Básicas de Salud y de Unidades de Salud de la Familia. El análisis de los datos mostró que los enfermeros/gerentes poseían menos conocimientos respecto a liderazgo visionario; diferencias conceptuales de gestión y liderazgo; comportamiento del líder y liderazgo situacional. Los mayores conocimientos estaban relacionados con el poder; trabajo en equipo y coherencia entre valores y actitudes.

DESCRIPTORES: liderazgo; enfermería; administración; enfermero

<sup>1</sup>Artigo extraído da Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo. <sup>2</sup>Enfermeira, Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, e-mail: mrl.jabur@terra.com.br. <sup>3</sup>Psicólogo, Professor Doutor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, e-mail: gtshinya@usp.br. <sup>4</sup>Enfermeira, Professor Titular da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da pesquisa em enfermagem, e-mail: trevizan@eerp.usp.br

## INTRODUÇÃO

No âmbito da saúde coletiva temos observado um grande esforço em reorganizar e reorientar o Sistema Nacional de Saúde (SUS) com base no processo de descentralização, desconcentração de recursos e desenvolvimento da capacidade de gestão local.

Estamos diante de modificações tecnológicas, sociais, culturais e comportamentais. A intensidade e a velocidade com que estão ocorrendo estas mudanças têm determinado profundas alterações na filosofia e na forma de gestão empresarial.

As mudanças nas organizações advir do propósito de dar-lhes uma nova direção estratégica; modificá-las, transformá-las, torná-las diferentes do que eram no que tange a cultura ou a estrutura organizacional <sup>(1)</sup>.

Estas mudanças exigem do gerente aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Para que, enfermeiros gerentes desenvolvam estas habilidades se faz necessário o conhecimento das diferenças entre gerenciamento e liderança e entre os elementos que os compõem.

Acreditamos que o gerente pode desenvolver o papel de agente de mudança desde que desenvolva habilidades de liderança, pois apesar da visão atual de uma liderança não centrada em um único indivíduo, é este gerente que é chamado, freqüentemente, nas organizações para conduzir este processo.

Dependendo da exigência do momento é necessário que o gerente seja capaz de atuar como gerente e líder. As organizações precisam ser gerenciadas, mas dentro da visão atual de mundo e de vida elas precisam muito mais de liderança <sup>(2)</sup>. Na literatura os termos gerente, líder e administrador confundem-se entre si devido à diversidade de maneiras adotadas pelos autores, sendo imprescindível a clareza entre estes termos. Gerente, descreve uma posição na estrutura da organização e trata-se de alguém investido de autoridade formal; o líder retrata uma atitude pessoal, uma competência em relacionamentos na busca de resultados; o administrador ocupa um posto de direção, atuando sobre os processos através dos quais uma organização funciona, alocando recursos e utilizando seu pessoal da melhor forma possível <sup>(3)</sup>.

Liderar e administrar são predisposições ao desempenho de papéis diferentes, embora complementares. A organização pode contar com

gerentes que administram, assim como pode ter gerentes que desempenham eficazmente seu papel como líderes <sup>(3)</sup>.

Entendemos que para exercer a liderança, o gerente deve entender as diferenças entre liderar e gerenciar, e buscar o desenvolvimento de capacidades necessárias para o exercício de liderança.

Para tornar-se um líder, o gerente deverá desenvolver capacidade de: visão de futuro e do cenário a ser construído; trabalhar em equipe na construção da organização; estar instrumentalizado para conduzir o processo de mudança; ser criativo; assumir ambigüidades e conflitos; ter compromisso ético, saber ouvir e comunicar-se <sup>(1)</sup>.

Os serviços de saúde, assim como as demais organizações, vêm buscando se aproximar desta nova tendência, deste avanço gerencial, visando dar uma resposta ao processo evolutivo da sociedade contemporânea.

A implantação do SUS e, principalmente, a descentralização têm encontrado dificuldades, pois se pressupõe, neste modelo, uma maior autonomia e responsabilidade dos municípios na gestão dos serviços de saúde. Este processo tem esbarrado na falta de preparo das equipes para assumirem funções gerenciais e de liderança. A função de gestor municipal é relativamente nova, visto que o modelo, anterior ao SUS, era totalmente centralizado sendo que as decisões se davam em âmbito federal e apenas a operacionalização em âmbito dos municípios.

O processo de descentralização e das reformas administrativas no Brasil, a partir da década de 80, traz a tona o debate das tecnologias gerenciais em saúde. Nestes debates, tem se destacado a necessidade de operar mudanças no modo de trabalhar a gerência em todos os níveis das organizações de saúde <sup>(4)</sup>.

A reforma do setor saúde pela qual vem passando o Brasil é em si mesma um agente provocador de mudança organizacional que afeta todo o sistema de saúde <sup>(1)</sup>.

Dentro desta proposta, enfermeiros têm assumido cargos de gerente das Unidades Básicas de Saúde e precisam desenvolver habilidades de gerenciamento e de liderança para que possam atuar como agentes de mudança.

Em estudo realizado com enfermeiros que atuam na gerência de Unidades Básicas de Saúde, foi constatado que este profissional ao desempenhar

o papel gerencial, o faz com visão idealista e disciplinadora, e frustra-se ao perceber que as coisas não acontecem como ele espera, tornando-se uma fonte constante de tensão <sup>(4)</sup>.

Ao assumir cargos de gerência, o enfermeiro precisa ter clareza das mudanças na sociedade, seu impacto nas organizações e que ele precisa mudar sua forma de atuação. Optar por quebrar paradigmas estabelecidos é condição fundamental para que possa desenvolver sua função. Não cabe mais o modelo tradicional de administração de enfermagem; pessoas mudaram e o enfermeiro tem dificuldade em assimilar este processo. Mudanças ocorrem e nos atropelam, se perdemos a oportunidade que elas nos oferecem de transformação.

A fim de incorporar as mudanças necessárias ao setor saúde, com vistas ao aumento da cobertura da assistência com equidade, eficiência e eficácia, há um empenho em implantar novos modelos de atenção e de gerenciamento.

Diante do exposto, esta investigação teve por objetivo identificar os conhecimentos dos enfermeiros/gerentes de Unidades Básicas de Saúde e de Unidades de Saúde da Família acerca de gerenciamento e liderança.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de um estudo exploratório, utilizando a metodologia quantitativa. O estudo foi realizado em um município do interior paulista, com doze enfermeiros /gerentes de Unidades Básicas de Saúde e de Unidades de Saúde da Família, que concordaram em participar e assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário estruturado contendo 27 questões, buscando verificar os conhecimentos dos sujeitos acerca de gerenciamento e liderança.

O projeto de pesquisa foi, previamente, submetido e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização dos participantes do estudo: Observamos na Tabela 1 que seis (50%) dos participantes do estudo tem idade entre 25 a 30 anos; quatro (33,3%) entre 30 a 40 anos e dois (16,66%) acima de 40 anos; onze (91,66%) são do sexo feminino; sete (58,33%) têm até sete anos de formado; e nove (75%) estão nesse cargo gerencial há dois anos.

Tabela 1 - Caracterização dos enfermeiros participantes, segundo a idade, sexo, tempo de formado, tempo de exercício no cargo gerencial - São José do Rio Preto, 2003

Identificação	Idade	Sexo	Tempo de formado	Tempo no cargo gerencial
Enfermeiro 1	44 anos	Feminino	22 anos	2 anos
Enfermeiro 2	29 anos	Feminino	7 anos	8 meses
Enfermeiro 3	38 anos	Feminino	15 anos	2 anos
Enfermeiro 4	27 anos	Feminino	7 anos	2 anos
Enfermeiro 5	30 anos	Feminino	7 anos	1 a 6 meses
Enfermeiro 6	30 anos	Feminino	7 anos	2 anos
Enfermeiro 7	38 anos	Feminino	14 anos	2 anos
Enfermeiro 8	24 anos	Masculino	4 anos	10 meses
Enfermeiro 9	31 anos	Feminino	4 anos	2 anos
Enfermeiro 10	39 anos	Feminino	18 anos	2 anos
Enfermeiro 11	27 anos	Feminino	3 anos	2 anos
Enfermeiro 12	41 anos	Feminino	19 anos	2 anos

Tabela 2 - Caracterização dos enfermeiros participantes, segundo a experiência anterior em cargos gerenciais, maior titulação, cursos relacionados a gerenciamento e cursos relacionados a liderança - São José do Rio Preto, 2003

Identificação	Exp. Anterior em cargo gerencial	Maior titulação	Curso relacionado a gerenciamento	Curso relacionado a liderança
Enfermeiro 1	Não	Especialização	GERUS em andamento	Sim
Enfermeiro 2	Sim	Especialização	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 3	Não	Especialização	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 4	Não	Especialização	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 5	Não	Graduação	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 6	Não	Graduação	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 7	Não	Especialização	GERUS em andamento	Sim
Enfermeiro 8	Sim	Especialização	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 9	Não	Especialização	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 10	Não	Especialização	GERUS em andamento	Sim
Enfermeiro 11	Não	Especialização	GERUS em andamento	Não
Enfermeiro 12	Não	Especialização	GERUS em andamento	Não

Quanto à experiência anterior em cargos gerenciais, dez (83,33%) participantes não possuíam experiência, assumindo este cargo pela primeira vez nesta gestão municipal; dez (83,33%) são especialistas, sendo que nove (75%) destes fizeram Especialização em Saúde Coletiva; todos (100%) participantes estão cursando o GERUS, curso voltado para a formação gerencial em Unidades Básicas de Saúde e nove (75%) nunca participaram de cursos específicos em liderança. (Tabela 2).

## CONHECIMENTOS DOS ENFERMEIROS GERENTES ACERCA DE GERENCIAMENTO E LIDERANÇA

Para avaliarmos os conhecimentos acerca de gerenciamento e liderança, aplicamos um questionário contendo 27 questões em forma de múltipla escolha e com afirmações falsas e verdadeiras. Este instrumento abordou os seguintes aspectos: diferenças conceituais entre gerenciamento e liderança; tipos de poder; teorias de liderança; Liderança Situacional; Liderança Visionária; trabalho em equipe; valores e atitudes do líder; visão; Liderança Transformacional.

Para efeito de análise, vamos nos ater às questões que obtiveram maior número de acertos e maior número de erros.

A média de acertos do grupo de estudo foi de aproximadamente 17 questões, o que corresponde a 62%. As questões que obtiveram 100% de acerto foram às de número 3; 15; 21; 22 e 24.

A questão número 3 é relativa ao poder de posição. Uma das características da liderança é que os líderes exercem poder<sup>(5)</sup>. Poder é a capacidade de influenciar o comportamento do outro indivíduo ou grupo no sentido de que faça algo que de outro modo não faria. O poder é a capacidade de induzir ou influenciar comportamentos<sup>(6)</sup>. A diferença entre liderança e poder, é que a liderança é simplesmente qualquer tentativa de influência enquanto o poder do líder é o seu potencial de influência. Assim, o poder é o recurso que permite a um líder influenciar os outros ou conseguir sua submissão. O poder de posição é também chamado de poder legítimo, ele representa o poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização<sup>(5)</sup>.

Existem vários estudos buscando classificar as bases do poder. Identificamos a descrição de cinco

bases de poder: coerção, competência, legitimidade, referência e poder de recompensa<sup>(6)</sup>.

A questão de número 15 enfoca sobre o time. Este acontece quando o resultado é de responsabilidade coletiva. Cada vez mais a liderança ocorre no contexto de equipes, o que é um grande desafio para os líderes atuais.

O líder de equipe precisa desenvolver habilidades tais como: instruir; resolver conflitos; ouvir; dar *feedback*; utilizar persuasão oral. Precisa aprender a compartilhar autoridade e resultado<sup>(5)</sup>.

A questão 21 faz referência à coerência entre valores e atitudes influenciando o comportamento.

É imprescindível ao líder que se comporte sem discrepância em relação aquilo que fala. É necessária a coerência entre os valores adotados e os praticados. A liderança é relacionamento baseado na credibilidade e na confiança<sup>(7)</sup>.

A questão de número 22 diz respeito ao poder de referência e que este é mantido, em parte, através das boas habilidades interpessoais. Este poder se baseia em carisma pessoal, na forma como o líder fala ou age<sup>(8)</sup>.

O poder de referência é o adotado pelos líderes verdadeiramente produtivos. A sua eficácia é atingida porque o seguidor admira e se identifica com a pessoa do líder e com a causa que ele defende. O poder de referência obtém um envolvimento natural do seguidor<sup>(3)</sup>.

A questão 24, também é relativa a poder, afirma que gerentes ao delegarem a decisão aos colaboradores perdem o poder; constatamos que todos os participantes colocaram essa afirmação como falsa.

Quando analisamos as questões 3, 21 e 24 podemos inferir que apesar da enfermagem, em sua trajetória, ter exercido uma liderança mais diretiva, tem havido mudanças. Acreditamos que a graduação tem propiciado reflexões para que o enfermeiro adote modelos mais participativos, delegue poder aos colaboradores, tenha coerência ao coordenar a equipe e saiba usar seu poder de posição.

O grupo estudado apresentou o maior número de erros para as questões de número 2; 7; 10; 17; 19; 25

A questão 2 refere-se à liderança visionária. O líder tem um senso claro de futuro e das ações necessárias para chegar onde quer; portanto, este líder tem uma visão.

A 7ª. questão busca verificar o conhecimento sobre a diferença entre liderança e gerenciamento. Percebemos pelas respostas que a maioria dos participantes do estudo inverteram os conceitos. A liderança é diferente de gerenciamento, pois a liderança é a força básica por traz de toda mudança bem sucedida. O gerenciamento implica em manter o sistema atual funcionando através de planejamento, orçamento, organização e controle. A liderança funciona através das pessoas e da cultura, é flexível e calorosa. O gerenciamento age através da hierarquia, é mais rígido e frio. Liderança e gerenciamento servem a fins diferentes <sup>(9)</sup>

A questão 10 descreve os comportamentos que mais aparecem na pesquisa de liderança, como: desempenho da tarefa; manutenção do grupo e tomada de decisão. Aqui, ressaltamos que o grupo de enfermeiros participantes continua a apontar como resposta à questão, as pesquisas referentes a estilos, como os líderes autocráticos, democráticos e laissez-faire.

A questão de número 17 diz que líderes orientados para a tarefa têm a preocupação em assegurar que a organização tenha alto desempenho. Os estudos das teorias comportamentais em liderança buscaram identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz, chegando a duas dimensões: comportamento orientado para a tarefa e comportamento orientado para as pessoas. Estes estudos concluíram que o comportamento orientado para os funcionários é mais associado à satisfação e à produtividade do que o comportamento orientado para a tarefa. Sabemos, a partir das teorias contingenciais que incluíram os fatores situacionais, que não existe um comportamento ideal para todas as situações.

A questão 19 aborda as teorias contingenciais de liderança, mais especificamente a Teoria de Liderança Situacional <sup>(6)</sup>. Nesta abordagem teórica, os autores concluem que o processo de liderar é função do líder, do liderado e de variáveis situacionais.

Em pesquisa sobre o estilo de liderança de enfermeiros, utilizando o referencial mencionado, os autores afirmam que o enfermeiro ao ser inserido no mercado de trabalho sente grande dificuldade em exercer liderança e não possui, em geral, um referencial norteador neste processo <sup>(10)</sup>.

Através das respostas dos enfermeiros do estudo a essas questões, podemos inferir que o grupo pesquisado desconhece este referencial.

A questão de número 25 afirma que todo líder tem visão. Sabemos que nem todos os líderes são visionários. A visão aparece em estudos de liderança como uma característica do líder carismático. Estes líderes estão dispostos a correr riscos por esta visão, mas são nos estudos de liderança visionária que a visão toma força. A visão se diferencia das demais formas de direção. Uma visão tem uma imagem clara e instigante que oferece uma forma inovadora de melhoria. A visão lança mão da energia e das emoções das pessoas. As propriedades essenciais da visão parecem ser as possibilidades inspiradoras que são factíveis e centradas no valor. A visão é capaz de oferecer uma imagem clara e melhor de futuro; ela deve ser percebida como desafiadora e possível <sup>(5)</sup>.

Pudemos constatar, pela análise, que as questões que apresentaram mais erros estão relacionadas à Liderança Visionária; à compreensão conceitual de gerenciamento e liderança; ao comportamento do líder; e à Liderança Situacional.

As questões que os sujeitos deste estudo mais acertaram são relativas a: poder; trabalho em equipe; coerência entre valores e atitudes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que os cursos de graduação em enfermagem devam estimular o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança, pois o mercado de trabalho exige dos enfermeiros tais competências. As instituições onde os enfermeiros atuam como gerentes também precisam estimular este desenvolvimento. Mas, é necessário que o enfermeiro, ao assumir cargos gerenciais, busque conhecimentos e desenvolva competências para que possa atuar como gerente e líder, segundo o novo paradigma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kisil M. Gestão da mudança organizacional. v. 4. - São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998. (Série Saúde e Cidadania.)
2. Botelho EF. Do gerente ao líder: a evolução do profissional. 2ª ed. São Paulo (SP): Atlas; 1991.
3. Bergamini CW. O líder eficaz. São Paulo (SP): Atlas; 2002.
4. Fracolli LA., Egry EY. O processo de trabalho de gerência: instrumento potente par operar mudanças

nas práticas de saúde? Rev Latino-am Enfermagem 2001 setembro – outubro; 9(5): 13-8.

5. Robbins SP. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo (SP): Saraiva; 2002.

6. Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo (SP): EPV; 1986.

7. Kouzes JM., Posner BZ. O desafio da liderança. 2ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1997.

8. Marquis BL, Huston CJ. Administração e Liderança em Enfermagem: teoria e aplicação. 2ªed. Porto Alegre (RS): Artes Médicas Sul ;1999.

9. Kotter JP. Afinal o que fazem os líderes?: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 2000.

10. Lourenço MR, Trevizan MA. Liderança Situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. Acta Paul Enfermagem 2002; 15(1): 48-52.