

### Resumo

Esse artigo aborda a liderança no contexto do gerenciamento e da educação em enfermagem com a finalidade de contribuir para repensar a prática nas organizações de saúde. Os aspectos históricos e conceituais enfatizam a liderança como um fenômeno grupal, que envolve o sistema de influência social de um indivíduo sobre os demais. Analisa a liderança na enfermagem como uma habilidade a ser desenvolvida permanentemente, considerando as dimensões organizacional, interpessoal e individual. Reconhece a importância do valor grupal para uma liderança responsável e ética, visando a contínua busca do conhecimento, o estabelecimento de confiança mútua e a qualidade da assistência.

**Descritores:** liderança; administração e enfermagem

### Abstract

*This article deals with the leadership in the context of the management and the education in Nursing with the purpose to contribute to rethink the practice in the health organizations. The historical and conceptual aspects emphasize the leadership as a group phenomenon that involves the system of social influence of an individual on the rest. It analyzes the leadership in Nursing as an ability to be permanently developed considering the organizational, interpersonal and individual dimensions. It recognizes the importance of the group value for a responsible and ethical leadership, aiming at the continuous search of the knowledge, the mutual reliable establishment and the quality of the assistance.*

**Descriptors:** leadership; administration and nursing.

**Title:** Leadership: continuous learning in the management in Nursing

### Resumen

*Este artículo trata sobre el liderazgo en el contexto del gerenciamiento y de la educación en enfermería con la finalidad de contribuir para repensar la práctica en las organizaciones de salud. Los aspectos históricos y conceptuales enfatizan el liderazgo como un fenómeno grupal, que envuelve el sistema de influencia social de un individuo sobre los demás. Analiza el liderazgo en enfermería como una habilidad a ser desarrollada permanentemente, considerando las dimensiones organizacional, interpersonal e individual. Reconoce la importancia del valor grupal para un liderazgo responsable y ético, con vista a la continua búsqueda del conocimiento, el establecimiento de confianza mútua y la calidad de la atención.*

**Descriptores:** liderazgo; administración y enfermería

**Título:** Liderazgo: aprendizaje continuo en el gerenciamiento de enfermería

## 1 Introdução

A liderança pode ser considerada como uma habilidade que sempre existiu na história da humanidade, sendo encontrada na literatura desde os históricos bíblicos por volta do ano 1300 da era cristã<sup>(2,5)</sup>.

Etimologicamente, o termo liderança significa por em movimento, conduzir pessoas para alcançarem objetivos. A própria antropologia histórica e filosófica traz em sua trajetória a dimensão política, ética, social e cultural da liderança, bem como a sua evolução e correlação com diversos conceitos vinculados as questões gerenciais, principalmente as que tangem as tomadas de decisão.

Ao longo dos anos, inúmeros estudos têm focado a liderança, buscando conceituar, relacionar características e habilidades presentes nas pessoas que se destacam como líderes, diferenciar estilos comportamentais, valorizar aspectos situacionais, ressaltar as diferentes variáveis que podem intervir nesse fenômeno<sup>(15)</sup>. A complexidade do tema liderança vai desde o ponto de vista semântico até suas implicações de ordem social. Expressão de difícil e variada definição, a liderança é retratada na literatura sob os mais diferentes pontos de vista, cujos enfoques variam conforme a visão de mundo e formação do estudioso, do ponto focal de sua atenção e do interesse que move sua investigação. Trata-se portanto, de assunto de natureza multidimensional, com implicações de caráter social, histórico e político<sup>(14)</sup>.

No início da década de 30, a partir da Escola de Relações Humanas, os estudos sobre o tema liderança passaram a ter maior ênfase nas relações do homem no trabalho. Nessa

perspectiva, o fenômeno liderança que até então era concebido, apenas nas características pessoais do líder e na posição hierárquica de esse ocupa, passa a ser considerado como um processo que envolve líder, liderados e situação.

Assim as teorias da administração influenciam a prática da liderança. Essas teorias vêm transformando o significado de liderança, conforme a aplicabilidade prática de seus pressupostos no âmbito do gerenciamento, na tentativa de se produzir estratégias capazes de melhorar o desempenho das pessoas na condução de outras pessoas, especialmente nas relações de trabalho<sup>(3,4,9,11,14)</sup>.

A liderança trata basicamente da coordenação de grupos, destacando que nas organizações, o significado atribuído à liderança, aos líderes e ao grupo refletem a filosofia, a política de pessoal e as propostas de trabalho dessas organizações<sup>(9)</sup>.

Os estudos mais atuais, também, evidenciam que existe concordância que a liderança é um fenômeno grupal e que envolve um sistema de influência social de um indivíduo sobre os demais<sup>(13,16,15)</sup>.

Nesse sentido, a marca da liderança moderna é o fortalecimento do grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho, diferentemente, da ênfase dos estudos iniciais que centravam a liderança na pessoa e no poder detido pelo líder<sup>(15)</sup>.

Acredita-se que, nessa perspectiva, é possível sinalizar para o enfermeiro as possibilidades de desempenhar esse novo papel de líder, orientado para o futuro, mais flexível, dinâmico

\* Enfermeira. Professora Associada do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP e Diretora do Departamento de Enfermagem do Hospital Universitário da USP. \*\*Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP da Escola de Enfermagem da USP. \*\*\*Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da USP da Escola de Enfermagem da USP.

E-mail do autor: raqui@usp.br; hhcperes@usp.br; fatima@usp.br

e disposto a assumir riscos, em contraposição ao papel de controlador, ditador de regras, normas e procedimentos<sup>(15)</sup>.

## 2 Desenvolvendo competências para a liderança em enfermagem

Os enfermeiros necessitam deixar a concepção idealizada e cristalizada que historicamente foi construída pela enfermagem ao longo dos tempos que considera a liderança na profissão como algo dado, indiscutível e aceito sem contestações, configurando-se como instrumento de alienação e de controle, desconsiderando os trabalhadores liderados na enfermagem, colocados como depositários do saber e do controle do enfermeiro, sendo vistos como objetos, cumpridores de ordens das quais não tiveram nenhuma participação<sup>(14)</sup>.

O enfermeiro deve considerar que a história da profissão e sua inserção na sociedade se dão através do trabalho conjunto de trabalhadores da enfermagem e que esta prática só poderá ser transformada a partir da efetiva participação de todos trabalhadores. Isso implica na distribuição de poder por parte dos enfermeiros e da aquisição de poder por parte dos demais trabalhadores<sup>(14)</sup>.

Não há mais como negar a importância da função gerencial como elemento integrante do trabalho da enfermeira, entendida numa lógica que privilegia os interesses coletivos e dando concretude a uma assistência segura que leve em consideração as reais necessidades da clientela. Nessa realidade a enfermeira é o elemento da equipe de saúde que gerência o cuidado prestado ao cliente.

Assim, a função administrativa é inerente à prática profissional do enfermeiro, acreditando que sejam muitos os benefícios que essa função, exercida sob orientação de novos padrões e valores, poderá trazer para as organizações de saúde, para os serviços de enfermagem, para a classe profissional e principalmente para o cliente<sup>(6)</sup>.

A gerência como a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer e de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante. Esse autor refere-se ao gerenciamento não como um processo apenas científico e racional, mas também como um processo de interação humana que lhe confere, portanto, uma dimensão psicológica, emocional e intuitiva<sup>(13)</sup>.

A relação entre liderança e gerência é de suma importância e historicamente, nos serviços de saúde, sempre foram valorizadas as qualidades administrativas em detrimento das habilidades de liderança, que vem sendo exigida, nas últimas décadas com a mudança de paradigma nas organizações de saúde, que passam de uma visão tradicional e hierarquizada das instituições para uma visão de trabalho mais flexível, em equipe, com unidades de trabalho semi-autônomas, onde há distribuição de poder e confiança mútua<sup>(11)</sup>.

No século XX, o desenvolvimento das competências para liderança era praticamente, realizado em salas de aula e no trabalho centralizado na administração. Somente na última década o desenvolvimento do líder passa a ser concebido como um aprendizado contínuo, envolvendo várias áreas do conhecimento.

O desenvolvimento do potencial para liderança não acontece em um curso de duas semanas ou em um programa universitário de quatro anos, embora possam ajudar. As competências mais complexas surgem ao longo de décadas e esse é o motivo pelo qual está se falando cada vez mais sobre o "aprendizado contínuo". Como passamos grande parte do tempo desperto trabalhando, é no nesse ambiente que a oportunidade para desenvolver e praticar a liderança acontece, onde as situações vivenciadas são reais e imperiosas, exigindo perspicácia, prontidão e habilidade do enfermeiro<sup>(8,15)</sup>.

Esse fato, portanto depende das políticas de desenvolvimento de pessoal das organizações. Assim, o

ambiente do trabalho pode encorajar e ajudar a desenvolver potencial para liderança de seus trabalhadores ou, de modo inverso, se o tempo no trabalho propicia pouca oportunidade para o desenvolvimento dessa capacidade, provavelmente, nunca será aproveitado o potencial dos trabalhadores para assumirem lideranças. Organizações muito controladoras freqüentemente dificultam o processo da liderança ao não permitir que as pessoas se desenvolvam e cresçam. Em estruturas muito rígidas, trabalhadores não são encorajados a liderar e podem até ser punidos se saírem dos limites, desafiarem o *status quo* e assumirem riscos. Esses tipos de organizações tendem a rejeitar as pessoas com potencial de liderança ou restringem-se a ensiná-las apenas sobre administração burocrática.

O aprendizado contínuo em liderança, requer ambientes organizacionais onde os trabalhadores devem aprender a assumir riscos, sair de posições confortáveis e experimentar novas idéias e experiências, refletir humilde e honestamente sobre experiências para se educarem continuamente. No aprendizado contínuo as pessoas solicitam ativamente opiniões e idéias de outras pessoas. Não presumem saber tudo ou que outros têm pouco a contribuir. Justamente ao contrário, elas acreditam que, com a abordagem certa, podem aprender com o outro em qualquer circunstância. Sabem ouvir atentamente, com a mente aberta. Não presumem que ouvir produzirá grandes idéias ou informações importantes com muita freqüência. Pelo contrário, sabem que ouvir atentamente as ajudará a avaliar o efeito de suas ações<sup>(8)</sup>.

McCall<sup>(10)</sup> ressalta a importância das habilidades, atitudes e valores de um líder considerado eficiente e enfatiza que esses atributos não são estáveis, pois devem ser flexíveis, adaptáveis e abertos a um aprendizado contínuo, acreditando na importância da experiência e da educação como facilitador desse processo.

Essas colocações nos leva a refletir como os enfermeiros têm se posicionado diante das situações cotidianas do trabalho e à premente necessidade de transformação de sua prática.

Portanto a liderança requer qualidades individuais, organizacionais e grupais que podem ser aprendidas e desenvolvidas. Motta<sup>(13)</sup> considera as habilidades próprias da liderança em três dimensões:

1. Dimensão organizacional - refere-se ao conjunto de fatores que determinam a possibilidade de um indivíduo tomar-se líder em um dado contexto, caracterizando o aspecto situacional da liderança. É importante ter uma clara compreensão da missão e dos objetivos, bem como do contexto externo da organização onde o trabalhador atua.
2. Dimensão interpessoal - congrega questões como a influência, comunicação, cooperação, mudanças e conflitos, convergindo para o gerenciamento das relações com o propósito de atingir as metas coletivas. As habilidades interpessoais compreendem comprometimento com o outro, reconhecimento do valor das pessoas e capacidade de respeitar, valorizar, ressaltar as características individuais positivas, bem como, a necessidade de aprender a aceitar as pessoas como elas são, sem idealizações e confiança mútua, permitindo que os liderados desenvolvam métodos próprios de trabalho. A comunicação é considerada instrumento fundamental para o líder, resultando, entre outras coisas, em uma aproximação das pessoas, um compartilhar de idéias e visões, ampliando a compreensão sobre o trabalho de cada um.
3. Dimensão individual – engloba atitudes, habilidades e formas comportamentais, que estão vastamente descritas na literatura, como necessárias à formação de um líder desde que sejam articuladas com as características da situação e dos liderados. Atualmente, as competências individuais dos líderes são vistas com maior flexibilidade, aceitando-se que qualquer pessoa seja vulnerável ao aprendizado de tais

habilidades, podendo tornar-se líder.

Nesse sentido a inteligência emocional citada por Goleman<sup>(7)</sup> contribui para a análise da dimensão individual da liderança apontando elementos como: Auto Consciência – representa a autopercepção, isto é, o autoconhecimento, a compreensão dos próprios estados interiores, das preferências, das intuições, das emoções, bem como, dos pontos fortes e das limitações pessoais. O autoconhecimento é apontado, também, por Bergamini<sup>(2)</sup>, como condição de credibilidade de liderança, sendo necessário ter claro os próprios valores que guiam a maneira como se sente, como se diz o que se pensa, como se fazem escolhas e como se age;

**Auto Regulação:** é a habilidade para controlar e lidar com as emoções e impulsos internos e a capacidade de enfrentamento das divergências e dos obstáculos com integridade ética e serenidade;

**Auto Motivação:** caracteriza-se pela dedicação e vontade intrínseca de realizar o trabalho em consonância com as metas do grupo e a iniciativa para operacionalizar e implantar idéias e projetos, atuando em situações de ambigüidade com flexibilidade, otimismo, persistência e confiança para lidar com as mudanças, buscando continuamente solução para os problemas;

**Empatia:** percepção dos sentimentos dos outros, reconhecendo suas necessidades preocupações, potencialidades e limites;

**Aptidões sociais:** congrega questões como a influência, comunicação, cooperação, liderança, mudanças, conflitos convergindo para o gerenciamento das relações com o propósito de atingir as metas coletivas.

Essas habilidades envolvem o conhecimento sobre o comportamento humano, bem como, os processos pessoais que se objetiva atingir através da capacidade de compreender sentimentos, atitudes e motivações dos indivíduos, que na maioria dos casos são revelados por aquilo que dizem e fazem<sup>(2)</sup>.

As dificuldades encontradas na liderança decorrem, em sua grande maioria, da inabilidade em lidar com algumas situações do trabalho, principalmente aquelas que dizem respeito ao autoconhecimento e ao relacionamento interpessoal<sup>(15)</sup>.

Nesse contexto, o papel do líder é de facilitador, possibilitando oportunidades de crescimento pessoal e profissional, para que as pessoas possam ser criativas e críticas, de modo a exercer a autonomia individual e grupal baseada no respeito mútuo.

Diante dessas colocações, reforça-se a crença na possibilidade dos enfermeiros tornarem-se líderes, através da reflexão dos conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias na tentativa de desenvolvê-las e praticá-las em seu cotidiano de trabalho, contemplando assim, uma liderança mais humana e participativa.

### 3 Considerações Finais

No século XXI, os líderes do futuro terão que adaptar suas atividades ao mundo que encontrarão, com isso deverão valorizar o trabalho e também realizá-lo, desenvolvendo habilidades e construindo conhecimentos em grupo.

Os líderes têm que conhecer as habilidades necessárias para integrar organizações, colocando as culturas organizacionais e os sistemas de negócios distintos lado a lado para trabalhar como um todo coerente<sup>(1)</sup>.

Assim, o enfermeiro não deve ser mais olhado como depositário e transmissor do saber, pois ele constitui um dos

elos de sedimentação de saberes. O trabalho grupal deve ser fundamentado na comunicação contínua entre os pares, integrando o ambiente interno e externo e transformando a administração auto centrada, formal e fechada em administração que contemple o caráter da interdependência; sendo dinâmica, participativa, integradora e flexível, e ainda, aberta, democrática e cooperativa, na qual os indivíduos possuem senso de autonomia sem perder a concentração na meta coletiva.

Dessa forma o enfermeiro deve reconhecer o valor do outro e do trabalho grupal, visando estabelecer uma liderança responsável e ética, onde a busca contínua do conhecimento, a confiança e a fluidez prevaleçam em prol da busca cada vez maior da qualidade da assistência.

### Referências

1. Bennis W, Spreitzer GM, Cumming STG. O futuro da liderança São Paulo: Futura;2001. 214 p.
2. Bergamini CW. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas;1994. 234 p.
3. Chiavenato I. Administração: teoria, processo e prática. 2ª ed. São Paulo: Makron Books;1994. 522 p.
4. Chiavenato I. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books;1999. 710 p.
5. Davis k, Newstrom JW. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. Trad. de Eunice Lavaca Kwasnicka. São Paulo: Pioneira; 1996.194 p.
6. Fávero N. O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado [ tese de Livre-Docência]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo;1996. 92 f.
7. Goleman D. Trabalhando com a inteligência emocional. Trad. M.H.C.Côrtes Rio de Janeiro: Objetiva;1999. 412 p.
8. Kotter JP. Liderando mudança: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Campus;1997. 188 p.
9. Kurcgant P, coordenador. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU;1991. 237 p.
10. McCall MW. Desenvolvendo liderança. In: Galbraith JR, Lawler EE Or ganizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books;1995. 287 p.
11. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Trad. por Regina Machado Garcez e Eduardo Schaan. 2ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed;1999. 557 p.
12. Mattos, S. Nazaré: os dez mandamentos da liderança – a magia das relações humanas nos caminhos que desvendaram 6. ed. São Paulo: SoLetras;2002. 224 p. (Coletânea Ciências do Ser).
13. Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 9 ed. Rio de Janeiro: Record;1998. 256 p.
14. Rozendo CA. Liderança na enfermagem: refletindo sobre um mito. [dissertação de mestrado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo;1995. 156 f.
15. Simões ALA. Desenvolver o potencial de liderança: um desafio para o enfermeiro [tese de doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo;2001.197f.
16. Warren B, Biederman PW. Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Trad. Marcelo Filardi. Rio de Janeiro: Campus;1999. 214 p.

Data de Recebimento:30/07/2004

Data de Aprovação:27/09/2004