

### Resumo

O presente estudo inclui uma revisão bibliográfica sobre liderança, seus estilos e características, procurando contextualizar a liderança do enfermeiro no exercício de sua função de líder.

**Palavras-chaves:** Liderança, Enfermagem

**A**tualmente a enfermagem está vivenciando um sistema de saúde em fase de constantes reformulações, desencadeando assim um enorme desafio para os líderes em enfermagem no exercício de sua função. A agitação inerente ao sistema de saúde de hoje atingiu enormes proporções, e existem evidências de que estas condições poderão continuar no futuro, necessitando assim habilidades em liderança para que o enfermeiro, nas instituições de saúde, possa desempenhar seu papel. Este estudo tem por objetivo conceituar liderança, seus estilos e características, e contextualizar a liderança na enfermagem, procurando contribuir com o enfermeiro no exercício de sua função de líder.

### Liderança

Uma das atividades do enfermeiro é administrar: administrar a assistência de enfermagem a ser prestada ao paciente, administrar a unidade de enfermagem onde atua, administrar a equipe de enfermagem.

Administrar é definido por Holanda Ferreira<sup>(1)</sup> como o ato de gerir, reger, dirigir, e segundo Trevizan<sup>(2)</sup> foi entendido dentro do conceito tradicional como esforço em "ordenar, sistematizar e disciplinar a energia humana direcionando-a única e exclusivamente para objetivos da organização." Contudo, administrar, hoje, é entendido como algo mais que orientar pessoas e estruturas para os objetivos da empresa ou organização.

Trevizan<sup>(2)</sup> comenta que "agora compete à administração propiciar um ambiente que facilite às pessoas o alcance de seus objetivos individuais, direcionar o esforço humano para a consecução dos objetivos organizacionais e procurar, através da participação e do compromisso de todos a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais." A mesma autora diz ainda que a liderança é um recurso que integra os interesses da organização com aqueles dos indivíduos.

Takahashi e Pereira<sup>(3)</sup> sintetizam uma definição de liderança, com base em definições de diversos autores, como sendo o "processo de influenciar as atividades de um indivíduo, ou de um grupo, para a consecução de um objetivo, numa dada situação. O processo de liderança é uma função do líder, do liderado ou subordinado e de variáveis situacionais... é a relação de uma pessoa que tenta influenciar o comportamento de outra."

O estudo sobre liderança levou à elaboração de teorias que tentam explicá-la. Chiavenato<sup>(4)</sup> fala a respeito de três grandes grupos de teorias sobre liderança: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de liderança.

De acordo com Chiavenato<sup>(4)</sup> as teorias de traços de personalidade dizem que o "líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar o comporta-

\* Trabalho apresentado à disciplina de "Administração no contexto de enfermagem", do programa de pós-graduação da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, USP, nível doutorado, da Área de Enfermagem Fundamental, no primeiro semestre de 1996.

\*\* Enfermeira, professora do Departamento de Enfermagem da FCM - UNICAMP, Campinas, SP.

\*\*\* Professora Assistente no Departamento de Enfermagem na Assistência Hospitalar e do Centro de Graduação em Enfermagem da F.M.T.M. - Uberaba, MG.

Endereço para correspondência  
Rua Carmelita Rezende, 100/103 - Parque Mirante  
38001-970 - Uberaba - MG

mento das demais pessoas." Trevizan<sup>(2)</sup> comenta que estas teorias são questionáveis uma vez que não há um consenso sobre exatamente quais traços são os que caracterizam um líder, e ainda, por não levarem em conta outros aspectos da liderança como a postura dos liderados ou as circunstâncias que levam à liderança.

Segundo Chiavenato<sup>(4)</sup> as teorias sobre estilos de liderança são aquelas que "estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta" e essas podem ser autoritária, liberal ou democrática. A respeito dessas teorias, Trevizan<sup>(2)</sup> diz que estudos apontam para o estilo democrático como sendo aquele que melhor satisfaz as necessidades da organização e dos indivíduos; no entanto, "os três estilos são empregados pelo líder, a depender das circunstâncias, das pessoas envolvidas e do serviço a ser desenvolvido."

As teorias situacionais da liderança, para Chiavenato<sup>(4)</sup>, são as "que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas ... As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente..." Para Trevizan<sup>(2)</sup>, "nessa abordagem a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados e na situação."

Concordamos com esses autores quando salientam que não existem traços definidos de personalidade que caracterizam o líder, mas o líder poderá apresentar características marcantes de personalidade que poderá influenciar pessoas. Acreditamos também que não é possível utilizar-se apenas um estilo de liderança, pois a sua escolha dependerá da situação vivenciada num determinado momento, e estudos atuais sobre liderança a caracterizam de forma bastante ampla e flexível, levando a entender que traços das três teorias estão presentes em situações de liderança.

### Contexto de liderança em enfermagem

Bennis e Nanus citados por Miller<sup>(5)</sup>, definem os requerimentos para liderança de hoje em termos de três contextos principais que são: envolvimento, complexidade e credibilidade.

Envolvimento é o primeiro contexto de liderança, que significa o grau no qual os empregados e profissionais são dedicados ao seu trabalho. Existe uma preocupação com a quantidade de pressões oriundas do ambiente que poderá interferir no não envolvimento do profissional com sua função. Podemos citar, como exemplo, o não envolvimento do enfermeiro com a assistência ao paciente, baixos salários, redução do quadro de pessoal apontando para áreas de preocupação sócio-cultural e econômica acerca da profissão do enfermeiro.

Demandas organizacionais sobre o enfermeiro executivo podem diluir ou enfraquecer o seu envolvimento na melhoria da prática de enfermagem. As responsabilidades organizacionais podem distanciar o enfermeiro administrador do cuidado de

enfermagem na beira do leito, e essas situações podem aumentar as dificuldades para os enfermeiros executivos no desenvolvimento do envolvimento dos enfermeiros na assistência ao paciente.

Para Miller<sup>(5)</sup>, liderança requer atenção precisa para recursos humanos, independente do tipo de cuidado prestado, hospital, instituição privada ou educacional. O envolvimento com os objetivos de enfermagem inicia pelo líder de enfermagem, o qual empenhará esforços no sentido de torná-los claros para sua equipe e para todos os profissionais envolvidos na prestação do cuidado de saúde. A filosofia de enfermagem deve ser aparente e consistente dentro da organização de enfermagem e articulada claramente com outras profissões.

Entendemos que o envolvimento permite ao enfermeiro articular meios que facilitem o desempenho de suas atividades, sejam essas, assistenciais ou administrativas.

Complexidade é o segundo contexto requerido para liderança. É atualmente definida pelo grau no qual as organizações são marcadas por mudanças rápidas e imprevisíveis. As informações disponíveis para o líder de enfermagem nesse ambiente são assustadoras e quase impossíveis de serem assimiladas, e as pessoas em determinada situação de trabalho tendem a se concentrar naquela parte do trabalho, que elas podem controlar, pois existe pouca tolerância para complexidade e ambiguidade no dia-a-dia<sup>(5)</sup>.

O estudo de Miller<sup>(5)</sup> aponta que enfermeiros numa estrutura organizacional muito complexa podem tentar controlar seu ambiente de trabalho concentrando-se no cuidado de seus pacientes ou nos problemas de sua própria unidade deixando de contemplar adequadamente os objetivos organizacionais ou relegando a plano secundário a amplitude e consistência dos objetivos. Avanços técnicos podem resultar em resistência ou inabilidade de assimilar novos procedimentos e equipamentos.

No contexto de complexidade, o líder enfrenta pressões para atender os desafios da organização ou do sistema no atendimento à saúde, e o sucesso do departamento de enfermagem depende da habilidade do enfermeiro executivo em equilibrar produtividade econômica e qualidade dos cuidados prestados. Também deverá ser capaz de estimular os enfermeiros para atender esses desafios, sendo sensível às suas necessidades.

O terceiro e último contexto de liderança para Bennis e Nanus citados por Miller<sup>(5)</sup>, é a credibilidade, que significa o grau no qual as pessoas acreditam no líder por ser confiável. A credibilidade na liderança é medida pela integridade da organização, e é mais provável uma organização possuir uma estrutura saudável quando essa tem um senso claro de objetivos e missão.

De acordo com Miller<sup>(5)</sup>, os enfermeiros frequentemente manifestam inseguranças a respeito de seu trabalho. Alguns acreditam que seus líderes não entendem a verdadeira pressão que a enfermagem enfrenta no ambiente de trabalho. Assim a credibilidade entre a liderança e o enfermeiro que presta assistência poderá diminuir quando pressões externas recaem nas tarefas do cuidado de enfermagem. Esse autor salienta ainda que os líderes devem ser confiáveis e o enfermeiro deve valori-

zar o que os líderes fazem e o que é importante para a prática profissional.

Em nossa prática diária, entendemos que os líderes devem ter objetivos claros e aproximar-se da realidade que a equipe de enfermagem vivencia no dia-a-dia, pois assim poderá dar suporte e merecer a confiança de seus liderados.

### Liderança inovadora

A rápida mudança no ambiente do cuidado de saúde e o crescimento da prática de enfermagem demandam inovações de liderança para o serviço de enfermagem. Esses fatores sugerem incorporação de modelos de liderança multidimensional de mudanças, atitudes favoráveis, decisão compartilhada e autonomia de decisão. A prática profissional é mostrada, por exemplo, pelo enfermeiro executivo que cria a visão e a filosofia para o serviço de enfermagem, como também pelos enfermeiros que planejam a assistência aos seus pacientes<sup>(6)</sup>.

Para Miller<sup>(5)</sup> o assunto liderança como um componente da prática do profissional de enfermagem é básico para a função do enfermeiro administrador no sistema de saúde e educação. É também um componente da prática para aqueles que possuem experiência acadêmica ou clínica e aqueles cuja posição na organização exige habilidades de liderança. Enquanto o sistema de saúde se direciona a área econômica e distanciam-se do ambiente de serviço altruísta, aumenta a necessidade de mudar o modelo de liderança de enfermagem.

Líderes em enfermagem, encarregados de influenciar a profissão, defrontam-se com uma dicotomia na expectativa da liderança que é crucial para o futuro da prática de enfermagem. Espera-se que os enfermeiros atuem de acordo com as regras, enquanto preservam o cuidar na prática de enfermagem. Tendo em vista essa dicotomia, a adoção pelo enfermeiro executivo de uma nova abordagem para gerenciamento e liderança se faz necessária. Acreditamos que a utilização do conceito de liderança de negociação e liderança transformadora combinando características tradicionais com alternativas mais recentes de modelos de liderança<sup>(6)</sup>, possa ser um caminho para o enfermeiro na busca de amenizar esta dificuldade.

Essa abordagem enfatiza comportamentos, ao invés de estilos ou características, e incorpora comportamentos de liderança como cooperação, resolução intuitiva racional de problemas, interação empática, e relacionamento colaborativo. Para Bennis e Nanus citados por Miller<sup>(5)</sup> existem dois tipos de liderança, que são liderança de negociação e liderança de transformação.

A liderança de negociação é aquela baseada primeiramente em ganhos materiais para ambos: líderes e liderados. Um exemplo deste tipo de liderança é a troca de trabalho por votos ou promoção em troca de maior serviço. O resultado final é algum tipo de pagamento para ambos, o líder e o liderado. Neste enfoque, o líder não se preocupa com as necessidades e com os objetivos dos liderados<sup>(7)</sup>. A liderança de negociação requer alto nível de habilidade de interação e ocorre quando

líderes se aproximam dos seus liderados com a idéia de que eles poderão mudar alguma coisa.

Em contraste com a liderança de negociação, a liderança de transformação ocorre quando os líderes e seus liderados se dedicam mais totalmente um ao outro de tal forma que o líder se preocupa com as necessidades e objetivos de seus liderados. O líder esforça-se para atender essas necessidades e objetivos e influencia os subordinados a desenvolverem-se de tal forma que vem ao encontro de sua própria expectativa. O resultado é positivo para ambos, aumentando a motivação e moral para um nível mais alto do que qualquer um deles teria conseguido de outra maneira. Isso tem, portanto, pagamento psicológico que recupera pagamento material<sup>(7)</sup>.

O líder transformador olha para os motivos potenciais nos seus liderados, procura satisfazer suas necessidades, e envolve toda a personalidade de seus liderados. O líder transformador está diretamente relacionado às necessidades humanas mais críticas. O líder deve ir ao encontro das necessidades humanas do profissional enfermeiro e de toda a equipe, para que esses consigam atender as necessidades dos pacientes<sup>(5)</sup>.

Bennis e Nanus citados por Miller<sup>(5)</sup> acreditam que grandes líderes são aqueles que são mais de transformação do que de negociação no relacionamento com seus liderados. Isto porque cada líder reconhece e desenvolve o potencial em si mesmo e em seus liderados, e assim ambos se tornam mais do que se estivessem sozinhos<sup>(7)</sup>.

Para Bass citado por Dunham e Klafehn<sup>(8)</sup>, ambos os tipos de liderança (negociação e transformação) precisam estar presentes no mesmo indivíduo em graus variados. A liderança transformadora não é efetiva por si própria. O sucesso da liderança transformadora se efetiva no gerenciamento do dia a dia, considerando mudanças operacionais.

### Características da liderança

Segundo Porter-O'Grady<sup>(9)</sup>, o desafio do tempo para o líder independe de valores, conhecimentos e aprendizados e utiliza novos conhecimentos na administração de mudanças. O complemento entre prática e teoria é a base essencial para o aparecimento da função de liderança e nós acrescentaríamos que a relação consistente entre teoria e prática propicia a expansão de habilidades em liderança. O problema é que muitos gerentes aprenderam suas funções baseadas apenas em experiências, e tais funções refletem muito mais o desejo de sua cultura de trabalho do que responder às necessidades de mudança e crescimento de seu ambiente e grupo.

Bennis e Nanus citados por Miller<sup>(5)</sup> estudaram comportamentos de liderança e identificaram quatro competências inerentes aos grandes líderes: visão, confiança, auto-estima positiva e comunicação. Essas características básicas podem ser usadas pelo enfermeiro como guia na criação de um estilo de liderança individual.

Visão: O líder tem a visão e vê a direção necessária para atingi-la. Essa visão é desenvolvida no dia-a-dia enquanto fala com outros no seu ambiente de trabalho. A visão é dinâmica e

o líder mostra continuamente seu compromisso com essa visão, tão bem como com a organização<sup>(8,10)</sup>.

A visão é a imagem que o enfermeiro executivo passa aos outros, de tal forma a ver no departamento de enfermagem e instituição de saúde um futuro positivo e desejável. Através do compartilhar dessa visão, indivíduos em todos os níveis reconhecem o significado do futuro e podem então direcionar energia e esforços para atingir esses objetivos<sup>(11)</sup>.

De acordo com Miller<sup>(5)</sup>, quando o líder comunica sua visão, ele também fortalece seus membros de forma que todos possam atingir seu potencial. O líder transformador encoraja aprendizado, exploração e criatividade. Os membros do "staff" sabem quais necessidades devem ser atendidas e acreditam na visão. Portanto, todos contribuem mais, e isso é especialmente importante em períodos de diminuição de recursos.

Kouzer e Posner<sup>(12)</sup> em seu estudo, mostraram também a visão dos liderados sobre liderança. Nesse estudo os autores identificaram as características mais importantes nos líderes do ponto de vista dos liderados, e estas são a honestidade, a competência, o olhar para adiante e a inspiração que provocam. Assim, segundo esse autores os liderados admiram e respeitam o líder que é capaz de conquistar a credibilidade dos demais.

**Confiança:** Estabelecer confiança é essencial em qualquer relacionamento. Kouzer e Posner<sup>(12)</sup> mencionam que o líder é capaz de "encorajar o coração" mostrando aos seus liderados que eles são capazes de vencer, reconhecendo contribuições individuais e comemorando as realizações.

Entendemos como Kawamoto<sup>(11)</sup> que o enfermeiro executivo, sendo um líder, estará desenvolvendo um relacionamento que permita tornar uma enfermagem coesa e um departamento bem integrado dentro da instituição de saúde. A confiança é construída na fundação de credibilidade, realidade, honestidade, valores, através de objetivos estabelecidos e compromisso com a organização.

**Auto-estima positiva:** Segundo Miller<sup>(5)</sup>, a auto-estima positiva é a "força" para o enfermeiro executivo. Isso permite que o líder cometa enganos e tente novamente ao invés de simplesmente falhar. Conhecendo a si próprio, suas fraquezas e virtudes são exploradas e aceitas com crescimento pessoal proposto como necessário.

Para Kouzer e Posner<sup>(12)</sup> modelar o caminho significa que além de planos e projetos de trabalho, o líder precisa também "mostrar aos outros, através de seu comportamento, que ele vive os seus valores ou princípios." De acordo com Miller<sup>(5)</sup>, é somente através de uma auto-estima positiva que o enfermeiro executivo pode e espera introduzir sua visão e valores nos outros.

**Comunicação:** É a causa primária de muito sucesso ou muito fracasso na liderança<sup>(7,10,13)</sup>. Quando se tenta aplicar o conceito de necessidades e objetivos comuns entre os líderes e os liderados, especialmente em um amplo contexto, pode-se concluir que a liderança não poderá ser adequada, flexível e sensível sem que ocorra uma contínua comunicação pessoal.

Enfermeiros em função executiva que atuam como verdadeiros líderes, possuem e usam a oportunidade de compartilhar sua visão global de organização com seus subordinados e,

fazendo isso, ajudam-nos a direcionar seus objetivos para o departamento e a instituição. Por outro lado, membros têm oportunidade de participar em definir ou redefinir aqueles objetivos<sup>(7)</sup>.

Segundo essa autora, para que objetivos sejam atendidos na liderança de transformação, ao invés de negociação, o enfermeiro executivo precisa estabelecer um diálogo contínuo, não somente com o gerenciamento do "staff", mas também com cada um dentro do departamento, e essa não é uma tarefa fácil, especialmente em algumas das grandes organizações.

Tanto na administração como na esfera clínica, a comuni<sup>(7)</sup>. Para Gunden e Crissman<sup>(13)</sup>, o ponto chave na comunicação é que informações necessárias precisam ser compartilhadas livremente com cada um. Tendo acesso à informação, as pessoas passam a ter poderes para tomar decisões apropriadas que são de melhor interesse para a organização.

Neste sentido, é oportuna a afirmação de Motta<sup>(14)</sup>, onde expressa a idéia de que a liderança contemporânea se faz pela corretagem do poder, ou seja através do apoio e confiança dos liderados, desenvolvendo nesses o "sentimento de interdependência entre pares com respeito às individualidades", estimulando os indivíduos a contarem com a "competência, a capacidade e a dedicação do outro."

Takahashi e Pereira<sup>(3)</sup> dizem que "a liderança existe porque no relacionamento humano do trabalho deve existir sempre um elemento que seja capaz de conduzir o grupo. Isso seria impossível se não existisse comunicação. Para liderança, comunicação é essencial na motivação individual ou grupal para seguir certos padrões de comportamento."

A esse respeito, Trevizan e Mendes<sup>(15)</sup> enfatizam que o líder é o foco de recepção e transmissão de informações. Segundo essas autoras, "a comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança. O êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se com os outros. Esse processo engloba a utilização sistemática de símbolos para transmitir informação e alcançar entendimento sobre uma situação."

Assim para Trevizan e Mendes<sup>(15)</sup>, "a comunicação visa proporcionar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo de liderança, uma vez que liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança, via processo comunicativo."

### Considerações Finais

Fundamentadas nos depoimentos dos autores mencionados neste texto, podemos perceber que muitas das características da liderança podem ser adquiridas pelo líder, através de um aperfeiçoamento formal e informal, ainda que algumas delas possam parecer inatas. Assim, acreditamos que o enfermeiro em seu processo de formação e aperfeiçoamento profissional

tem condições de adquirir e desenvolver habilidades e tornar-se um líder. Utilizando-se dos conceitos e características de liderança, o enfermeiro pode aplicá-los à sua prática aperfeiçoando sua função de líder.

#### Summary

*This study includes a literature review about leadership, its styles and characteristics. It also contextualizes nurses' leadership in order to help nurses in their leadership' roles.*

**Key-words:** Leadership, Nursing

#### Resumem

*El presente estudio bibliográfico, es donde se conceptua liderazgo, sus estilos y características, y se contextualiza el liderazgo con el enfermero en el ejercicio de su función de lider.*

**Unitermos:** Liderazgo, Enfermeria

#### Referências Bibliográficas

- 1 - Holanda Ferreira AB. Novo dicionário da língua portuguesa. 2a ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1986.
- 2 - Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier; 1993.
- 3 - Takahashi RT, Pereira LL. Liderança e comunicação. Rev. Esc. Enf. USP, 1991; 25(2): 123-35.
- 4 - Chiavenato I. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. 4a ed. São Paulo, McGrao-Hill, Makron Books; 1993.
- 5 - Miller LK. Nurse executive leadership: a corporate perspective. Nurs. Adm. Q., 1989; 13(2):12-8.
- 6 - McDaniel C, Wolf G. A. transformational leadership in nursing service. J. Nurs. Adm., 1992; 22( 2 ): 60-5.
- 7 - McClure ML. The nurse executive role: a leadership opportunity. Nurs. Adm. Q., 1989; 13 (3): 1-8.
- 8 - Dunham J, Klafehn KA. Transformational leadership and the nurse executive. J. Nurs. Adm., 1990; 20(4): 28-34.
- 9 - Porter-O Grady T. Transformational leadership in an age of chaos. Nurs. Adm. Q., 1992; 17 (1): 17-24.
- 10 - Hoogendijk L. Vision quest. Qualities for nurse leaders. Nurs. Suc. Today, 1986; 3 (8 ):4-7.
- 11 - kawamoto K. Nursing leadership: to thrive in a world of change. Nurs. Adm. Q. 1994; 18 (3): 1-6.
- 12 - kouzes JM, Posner BZ. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus; 1991.
- 13 - Gunden E, Crissman S. Leadership skills for empowerment. Nurs. Adm. Q. 1992; 16(3): 6-10.
- 14 - Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record; 1991.
- 15 - Trevizan MA, Mendes IAC. O líder como fonte central de comunicação. In: Anais do I SIBRACEN, 1988: 297-309.