

# A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO SÉCULO XXI: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

## NURSE'S LEADERSHIP IN THE XXI CENTURY: SOME CONSIDERATIONS

Cristina Maria Galvão\*  
Maria Auxiliadora Trevizan\*\*  
Nami Okino Sawada\*

GALVÃO, C.M. et al. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev. Esc. Enf. USP*, v.32, n.4, p. 302-6, dez. 1998.

### RESUMO

*O presente artigo aborda a temática liderança em seus aspectos essenciais, tendo em vista as transformações que as organizações contemporâneas estão vivenciando. Fundamentadas na literatura, tecemos considerações acerca do papel do enfermeiro-líder do futuro, da importância do pessoal auxiliar-liderado para a eficácia do processo de liderar e da necessidade do aprendizado em liderança.*

**UNITERMOS:** Liderança. Enfermeiro. Gerenciamento.

### ABSTRACT

*The present article approaches the theme of leadership in its essential aspects and considers the transformations contemporary organizations are experiencing. Based on the literature authors found the role of the nurse-leader of the future and the importance of the auxiliary personnel-led to the efficacy of the leading process and the need of learning on leadership.*

**UNITERMS:** Leadership. Nurse. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a aproximação do século XXI nos deparamos com mudanças rápidas e complexas, descoberta de novas tecnologias, modificações demográficas drásticas e globalização. Ao visualizarmos as organizações do futuro, conforme atesta BENNIS<sup>1</sup>, as mesmas "serão em redes, grupos, equipes interfuncionais...- quase tudo, menos pirâmides". O autor acrescenta que as organizações contemporâneas enfrentam a cada dia inúmeras fontes de competição e precisam possuir estruturas organizacionais mais flexíveis, sensíveis as necessidades dos clientes e adaptáveis as diversas mudanças do cotidiano. Ressalta ainda, que "as organizações bem-sucedidas serão aquelas que

realmente levarem a sério - e sustentarem isso na prática - a crença de que sua vantagem competitiva está baseada no desenvolvimento e crescimento das pessoas dentro delas".

Ao nos transportarmos para o cenário da enfermagem brasileira, ao nosso ver, no contexto hospitalar, compete ao enfermeiro o gerenciamento da assistência de enfermagem prestada ao paciente, sendo sua ação direcionada para o desenvolvimento de atividades administrativas, assistenciais, educativas e de pesquisa com vistas ao aprimoramento da prática profissional. Entretanto, fundamentadas em nossa experiência profissional e nos estudos de FÁVERO<sup>11</sup>, FERRAZ<sup>12</sup> entendemos

\* Enfermeira. Professor Doutor junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

\*\* Enfermeira. Professor Titular junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

que o enfermeiro desenvolve uma gerência mais orientada para as necessidades do serviço, para o cumprimento de regulamentos, normas e tarefas reproduzindo o que é preconizado pela organização e por outros profissionais, principalmente a equipe médica. Esta forma de gerenciar contribui muitas vezes para o não atendimento das necessidades do paciente e principalmente gera insatisfações nos membros da equipe de enfermagem. Essa realidade vêm suscitando inquietações e questionamentos nos enfermeiros de instituições de ensino e serviço.

Acreditamos que o enfermeiro deverá desempenhar uma gerência voltada para as transformações, ou seja, inovadora, tendo como eixo norteador a melhoria da qualidade da assistência de enfermagem e ainda buscar estratégias que possibilitem maior satisfação para a equipe de enfermagem no seu dia a dia de trabalho. No nosso entender, a liderança consiste em um recurso fundamental para implementar as mudanças requeridas na forma atual de gerenciar do enfermeiro.

Para TANNENBAUM et al<sup>20</sup> a liderança “é influência interpessoal exercida numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas”.

Na enfermagem, segundo KRON<sup>16</sup> a liderança é fundamental para o trabalho diário do enfermeiro. A autora salienta que “liderar é influenciar pessoas a mudar, não importa quão insignificante essa mudança possa ser”. O importante é a mudança proporcionar o aprimoramento da qualidade da assistência de enfermagem prestada ao cliente/paciente, bem como o desenvolvimento do potencial do pessoal auxiliar de enfermagem.

Na enfermagem brasileira, existe o reconhecimento da importância da liderança para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro em suas diferentes áreas de atuação, conforme atestam os estudos de CHAVES<sup>5</sup>, GALVÃO<sup>13</sup> e TREVIZAN<sup>21</sup>; entretanto, na literatura nacional ocorre uma escassez de estudos que abordam a temática em questão.

Procurando oferecer uma contribuição a essa questão teceremos algumas considerações sobre a liderança do enfermeiro no século XXI.

### **Algumas considerações sobre a liderança do enfermeiro no século XXI**

Segundo FARREN; KAYE<sup>10</sup> “as estruturas organizacionais tradicionais, caracterizadas por formas autoritárias nas quais os trabalhadores eram dirigidos ou instruídos sobre o que, como e quando fazer..., estão dando passagem a formas democráticas de organizações, caracterizadas por um estilo participativo e cooperativo. Os trabalhadores

estão exigindo voz nas decisões e nos processos decisórios que os afetam”. As autoras enfatizam que “ser um líder verdadeiro neste ambiente requer uma abordagem e um conjunto de habilidades completamente diferentes”. Neste contexto, salientamos a necessidade do líder conhecer a si mesmo, idéia enfatizada por BENNIS<sup>2</sup>.

Para BENNIS<sup>2</sup>, “conhecer a si mesmo, portanto, significa separar quem você é e quem você quer ser do que o mundo pensa que você é e quer que você seja”. O autor visualiza quatro lições para o autoconhecimento, as mesmas estão fundamentadas em dez anos de estudo e experiências vivenciadas sobre a temática liderança. São elas: 1) Você é seu melhor professor, 2) Aceite a responsabilidade. Não culpe ninguém, 3) Você pode aprender o que quiser e 4) O verdadeiro entendimento vem da reflexão sobre experiência pessoal.

Em relação a primeira lição, o autor aborda que um indivíduo quando percebe que não está aproveitando seu próprio potencial e que o aprendizado consiste em uma estratégia para vencer esta situação, ele passa a assumir o comando de sua educação e de si mesmo.

Na segunda lição, o indivíduo ao deparar-se com um novo desafio, por exemplo, iniciar um trabalho que até então nunca havia desenvolvido, busca diversas estratégias (cursos intensivos, livros, observação de pessoas com experiência) com o intuito de formar-se, ou seja, assume a responsabilidade de vencer o desafio.

A terceira lição compreende o empenho utilizado pelo indivíduo para vencer os desafios com os quais defronta-se. Empenho total é outra forma de definir aprendizado, que para BENNIS<sup>2</sup> “é muito mais do que a aquisição de um conjunto de conhecimentos ou domínio de uma determinada disciplina. É ver o mundo simultaneamente como ele é e como pode ser, é entender o que você vê e agir<sup>2</sup> em cima deste entendimento”.

E a última lição, refere-se a importância da reflexão sobre a própria experiência. A reflexão permite ao indivíduo o entendimento das experiências vivenciadas que pode resultar em autoconsciência. Assim, de acordo com BENNIS<sup>2</sup>, essas são as quatro lições que poderão ajudar o indivíduo a chegar ao autoconhecimento; entretanto, o autor salienta, a necessidade de entendermos a influência que as experiências da infância, família, colegas, superiores têm na formação da pessoa em que nos transformamos.

Para MOTTA<sup>18</sup>, “o líder é, em princípio, uma pessoa que conhece bem a si mesmo antes de conhecer o mundo, a sua organização e as pessoas. O líder tem consciência de seus pontos fortes e fracos

e sabe tirar vantagem de suas condições positivas para compensar e melhorar suas características negativas. Na verdade, o líder se exprime verdadeiramente. É um indivíduo que luta para ser ele mesmo, testa suas próprias crenças e possibilidades, e descobre seus próprios caminhos e sua própria maneira de enfrentar e se adaptar à realidade. A autenticidade do líder, em sua maneira de ser, é o que faz descobrir novos destinos e inspirar seguidores a perseguir um novo futuro”.

Mas, afinal o líder do futuro será diferente do líder do passado? GOLDSMITH<sup>14</sup> descreve um processo para responder esta questão. Segundo o autor “o líder do futuro eficaz perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva. Aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças do amanhã”. Em outras palavras, para GOLDSMITH<sup>14</sup>, o líder constantemente realizará indagações com o propósito de obter feedback e novas idéias, ou seja, ele sempre solicitará aos liderados idéias, opiniões e feedback. O aprendizado será contínuo; no mundo atual o que existe para aprender é maior do que o homem pode efetivamente processar, o líder terá então que definir prioridades. Portanto, o líder deverá aprender a acompanhar o trabalho realizado pelos liderados com eficiência e eficácia produzindo mudanças significativas e positivas. E por último, o líder do futuro terá de crescer na função que desempenha, esse crescimento terá que ser contínuo e positivo.

Em suma, entendemos que o primeiro passo para o enfermeiro efetivamente exercer uma liderança eficaz, consiste na busca de estratégias que possibilitem este profissional conhecer a si mesmo.

Outro aspecto fundamental no processo de liderar é a valorização da ação dos liderados dentro do processo todo. Para BERGAMINI<sup>3</sup>, o líder necessita ter um bom autoconhecimento para poder conhecer melhor os liderados, ou seja, o líder deverá desenvolver sensibilidade interpessoal para ser capaz de conhecer os objetivos e expectativas dos liderados.

A importância dos liderados no processo de liderança fica clara, quando nos reportamos ao entendimento que BORNSTEIN; SMITH<sup>4</sup> possuem sobre a temática em questão. Segundo os autores “aqueles que tentam entender e praticar a liderança no atual ambiente de mudanças devem ter em mente que o processo de liderança é ao mesmo tempo intencional e baseado na influência - muito diferente do poder posicional, da manipulação ou da coerção. Ao contrário, com influência intencional as pessoas

confiam no poder pessoal e na credibilidade para mudar e afetar as pessoas e seus meios. A verdadeira liderança ocorre quando os seguidores decidem\*\* seguir seus líderes - por acreditar neles e na articulação de suas visões. Os estudos sobre a credibilidade revelam que quando uma pessoa tenta influenciar outra, o provável seguidor se empenha em uma avaliação ao mesmo tempo consciente e inconsciente do provável líder e, lutando para se desempenhar ao máximo, seguirá apenas o líder que julga ser fidedigno”.

Segundo BERGAMINI<sup>3</sup>, a formação de um vínculo social entre o líder e os liderados consiste em uma condição crucial para o ajustamento dos mesmos nas diferentes circunstâncias de trabalho; entretanto, a formação deste vínculo poderá ocasionar sentimentos positivos ou negativos, ou seja, “o vínculo da liderança só ocorrerá de maneira produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do subordinado e vice-versa”. A autora ressalta ainda, a importância da habilidade interpessoal como um recurso essencial à liderança eficaz. A incapacidade do líder de perceber as necessidades e expectativas dos liderados impedirá a formação do vínculo e conseqüentemente gerará sensações de inadequação e inutilidade não só nos liderados, como também no próprio líder.

Frente ao exposto, entendemos que o enfermeiro-líder do futuro precisa visualizar cada membro da equipe de enfermagem como um ser único, dotado de capacidades e dificuldades. Conhecer as necessidades e expectativas pessoais e profissionais do pessoal de enfermagem é um aspecto fundamental para eficiência e a eficácia do processo de liderar.

Ao nosso ver, compete ao enfermeiro-líder oferecer caminhos que possibilitem o desenvolvimento e aperfeiçoamento do pessoal de enfermagem. A formação deste pessoal deve ser considerada como uma questão de qualificação e valorização do trabalhador e do trabalho. Segundo BENNIS<sup>1</sup>, o líder do futuro terá que ter a capacidade de criar um ambiente gerador de capital intelectual. CRAWFORD<sup>7</sup> também aborda a importância do capital intelectual nas organizações contemporâneas. Segundo o autor, enquanto na sociedade industrial a educação está quase que limitada à alfabetização e ao fornecimento de treinamento técnico, na sociedade do conhecimento “a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação”. Desta forma, o maior contingente de empregados será constituído por profissionais universitários e especializados. Com a

emergência da economia do conhecimento, “novas formas de administração de organizações são desenvolvidas, utilizando-se tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos”, investindo-se principalmente, nas pessoas e nas idéias. Em conseqüência, em relação ao papel dos liderados no processo de liderança, uma expectativa, é a de que líderes e liderados, em atitude de parceria no desenvolvimento das relações no trabalho, sejam contemplados com oportunidades e incentivos para inovação e com programas para aprimoramento das habilidades de relações humanas e do processo de conscientização.

CHIAVENATO<sup>6</sup> ao analisar as tendências nos processos de desenvolvimento de recursos humanos das organizações voltadas para o próximo milênio atesta que os mesmos “visam formar, preparar e aprimorar continuamente as pessoas, de acordo com as necessidades atuais e futuras do negócio e levando em conta as expectativas e aspirações pessoais”. O autor acrescenta ainda, que as diferentes áreas empresariais que solicitam treinamento para a área de recursos humanos estão participando efetivamente do processo, seja na seleção dos conteúdos, determinação de horário e local, bem como das estratégias a serem adotadas. O autor acredita que está ocorrendo uma mudança de mentalidade, não somente dos profissionais da administração de recursos humanos mas, principalmente dos grupos de treinados uma vez que estes, não aceitam mais passivamente cursos e treinamentos que não assegurem crescimento profissional e melhores condições de atuarem na empresa.

Concordamos com KAWAMOTO<sup>15</sup> que os enfermeiros somente conseguirão exercer uma liderança eficaz, a partir da compreensão do processo de liderar, do desenvolvimento das habilidades necessárias (dentre elas, ressalta a comunicação, relacionamento interpessoal e tomada de decisão) e principalmente, da aplicação dessas habilidades na sua prática profissional.

Salientamos aqui, a comunicação como um instrumento fundamental do líder. Para MOTTA<sup>18</sup> “a comunicação é um meio para se aproximar das pessoas, compartilhar idéias e visões, aprimorar a compreensão sobre o trabalho de cada um, monitorar desempenho e conhecer alternativas de futuro. É através da comunicação efetiva que o dirigente líder aprende a respeito dos subordinados e os informa sobre novas possibilidades, criando interdependências e fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe”.

O líder do futuro de acordo com DECRANE JUNIOR<sup>8</sup>, utilizará a comunicação de forma incessante, seja para influenciar, estimular, criticar

e principalmente para ouvir. Para o autor uma comunicação frequente, aberta e honesta estimula os liderados a seguirem no alcance das metas e objetivos traçados. Acrescenta ainda, que o líder deve compreender que “a comunicação é um processo bilateral no qual os líderes ouvem, esperam por feedback e novas idéias e são guiados pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar”.

Desta forma, entendemos a comunicação como um recurso para o sucesso da liderança exercida pelo enfermeiro pois permite a este profissional o desempenho de suas ações através de interrelações com o cliente, a instituição, a equipe médica e o pessoal de enfermagem, buscando a melhoria da qualidade da assistência prestada.

Ao nos reportarmos aos estudos mencionados neste trabalho, alguns questionamentos são necessários para podermos refletir sobre a prática profissional atual e a necessidade de buscar estratégias que possibilitem mudanças no gerenciamento da assistência de enfermagem. Entre eles, destacamos: a formação proporcionada pelas instituições de ensino é satisfatória para o enfermeiro assumir a liderança requerida para o próximo século? As instituições de saúde tem efetivamente investido no preparo do enfermeiro-líder? Os programas de educação continuada direcionados para o pessoal auxiliar de enfermagem tem efetivamente contribuído para o crescimento pessoal e profissional?

As respostas não são simples, entretanto, entendemos que o desenvolvimento da habilidade de liderar do enfermeiro requer mudanças tanto nos órgãos formadores como nas instituições de saúde. As escolas de enfermagem necessitam viabilizar conteúdos e estratégias nos atuais currículos que permitam o aprendizado sobre liderança, bem como compete aos serviços de saúde propiciar o aperfeiçoamento de seus profissionais. Assim, concordamos com a afirmação de BENNIS<sup>1</sup> - “a base da liderança é o aprendizado, especialmente o aprendizado a partir de experiências vividas”.

Nas instituições de saúde, por sua vez, o enfermeiro não pode ficar alheio frente a este contexto, pelo contrário, ele deve buscar estratégias que de alguma forma possibilite conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo de enfermagem, com vistas a melhoria da qualidade da assistência de enfermagem prestada ao cliente/paciente e o aperfeiçoamento do pessoal de enfermagem. Esse posicionamento é corroborado por DRUCKER<sup>9</sup>, quando diz “líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo, ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo

que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem\* ”.

Concordamos com SIMÕES<sup>19</sup>, ao afirmar que “a enfermagem é caracteristicamente um campo propício para se desenvolver a liderança” pois, o trabalho é desenvolvido por um grupo de pessoas com formação diversificada, ou seja, desde o nível elementar até o nível superior; cabe ao enfermeiro a responsabilidade em coordenar as atividades exercidas pelos demais membros da equipe de enfermagem. Em outras palavras, compete ao enfermeiro liderar o pessoal auxiliar de enfermagem.

De acordo com KURCGANT<sup>17</sup>, o enfermeiro ao vivenciar a prática da liderança na organização de saúde, depara-se com inúmeras dificuldades uma vez que as expectativas da instituição, do grupo da enfermagem, da equipe de saúde e as do próprio profissional são diferentes entre si. A autora ressalta que esta realidade gera insegurança e frustração no enfermeiro, que com frequência sente-se incapaz.

Assim, entendemos que investimentos na formação do enfermeiro-líder possibilitará a este profissional tornar-se um agente de mudanças, criando inovações com o propósito de melhorar a organização, a equipe de enfermagem e principalmente a assistência prestada ao cliente/paciente.

A amplitude e complexidade da temática liderança, aliada a escassez de estudos na enfermagem brasileira, são fatores determinantes para acentuarmos esforços na concretização de novas investigações. Esperamos que as considerações traçadas neste artigo, possam oferecer subsídios a outros trabalhos sobre a temática em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Trad. por Renata Silvia Cardoso. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A formação do líder**. Trad. por Marcelo Levy. São Paulo, Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo, Atlas, 1994.
- BORNSTEIN, S.M.; SMITH, A.F. Os enigmas da liderança. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro**. Trad. por Cyntia Azevedo. São Paulo, Futura, 1996. cap. 29, p. 277-87.
- CHAVES, E.H.B. Aspectos da liderança no trabalho do enfermeiro. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 14, n. 1, p. 53-8, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Books, 1996.
- CRAWFORTH, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. Trad. por Luciana Bontempi. São Paulo, Atlas, 1994.
- DECRANE JUNIOR, A.C. Um modelo constitucional da liderança. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro**. Trad. por Cyntia Azevedo. São Paulo, Futura, 1996. cap. 25, p. 249-55.
- DRUCKER, P. Nem todos os generais foram mortos. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro**. Trad. por Cyntia Azevedo. São Paulo, Futura, 1996. p. 11-4: Prefácio.
- FARREN, C.; KAYE, B. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro**. Trad. por Cyntia Azevedo. São Paulo, Futura, 1996. cap. 18, p. 181-92.
- FÁVERO, N. **O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado**. Ribeirão Preto, 1996. 92 p. Tese (Livre-docência) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- FERRAZ, C. **A transfiguração da administração em enfermagem**: da gerência científica à gerência sensível. Ribeirão Preto, 1995. 248p. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- GALVÃO, C.M. **Liderança situacional**: uma contribuição ao trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Ribeirão Preto, 1995. 117p. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro**. Trad. por Cyntia Azevedo. São Paulo, Futura, 1996. cap. 23, p. 229-38.
- KAWAMOTO, K. Nursing leadership: to thrive in a world of change. **Nurs. Adm. Q.**, v. 18, n. 3, p. 1-6, Spring 1994.
- KRON, T. **Manual de enfermagem**. 4.ed. Rio de Janeiro, Interamericana, 1978.
- KURCGANT, P. Liderança em enfermagem. In: KURCGANT, P. et al. **Administração em enfermagem**. São Paulo, EPU, 1991. cap. 13, p. 165-78.
- MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2.ed. Rio de Janeiro, Record, 1991.
- SIMÕES, A.L.A. **O “ser líder” no cotidiano do profissional enfermeiro**. Ribeirão Preto, 1997. 126p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- TANNENBAUM, R. et al. **Liderança e organização**: uma abordagem à ciência do comportamento. Trad. por Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970.
- TREVIZAN, M.A. **Liderança do enfermeiro**: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo, Sarvier, 1993.

\* Grifo nosso.