

O processo de liderança no gerenciamento do enfermeiro

Leadership process at the nurse management

Paula Amaral Mussumeci¹
Beatriz Gerbassi Costa Aguiar²
Christina Costa e Silva Klippel³
Gicélia Lombardo Pereira⁴
Paula de Carvalho Pereira Pitombeira⁵
Deise Maia de Jesus⁶

¹Mestranda do Curso de Pós Graduação Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: paula_mussumeci@yahoo.com.br

²Doutora em Enfermagem. Professora Associada I do Departamento de Enfermagem Médico Cirúrgico da Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: nildo.ag@terra.com

³Mestranda do Curso de Pós Graduação Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: ck074@hotmail.com

⁴Doutoranda do Curso de Pós Graduação Doutorado em Enfermagem da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Professora Adjunta nível 4 da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: gilombardo@hotmail.com

⁵Mestranda do Curso de Pós Graduação Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: pcpcfp@ig.com.br

⁶Mestranda do Curso de Pós Graduação Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: maiadeise@gmail.com

RESUMO

Ao longo dos anos, tem se discutido sobre o desempenho da liderança dos enfermeiros. É verdade que cada enfermeiro graduado irá trabalhar com uma equipe, mesmo que não ocupe cargo de chefia. Apesar da liderança ser estudada há longo tempo, existem ainda muitas questões a serem respondidas. O objetivo do estudo é trazer os modelos teóricos de empoderamento estrutural e empoderamento psicológico, como ferramentas para auxiliar os enfermeiros a construir o seu próprio conhecimento sobre liderança. Trata-se de um caminho para unificar conceitos, estratégias e promover uma melhor transferência de conhecimento dentro da categoria profissional.

Palavras-chave: Liderança. Enfermagem. Empoderamento.

ABSTRACT

Over the years, there have been discussions about the leadership performance of nurses. It is true that every graduate nurse will work with a team, even if it does not occupy management positions. Despite the leadership being studied long time ago, there are still many questions to be answered. The study objective is to bring theoretical models of structural empowerment and psychological empowerment as tools to assist nurses to build their own knowledge about leadership. It is a path to unify concepts, strategies and promote better knowledge transfer within the professional category.

KeyWords: Leadership. Nursing. Empowerment.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, tem se discutido sobre o desempenho da liderança dos enfermeiros. É verdade que cada enfermeiro graduado irá atuar com uma equipe, mesmo que não ocupe cargo de chefia. No cotidiano do trabalho, os enfermeiros trabalham com técnicos, auxiliares de enfermagem e outros profissionais de saúde. Teoricamente, todos devem ser capazes de liderar sua equipe, no entanto, pode-se observar que alguns profissionais enfrentam dificuldades quanto ao desempenho de liderança, da mesma forma é perceptível que a liderança precisa ser mais esclarecida e compreendida pelos enfermeiros enquanto competência.

Inicialmente, seria necessário compreender melhor o conceito de liderança. Patel et al (2010) afirmam que a palavra liderança é originária do século XVIII, e foi descrita como antiga e intangível. Houve tantos significados de liderança quanto indivíduos que tentaram descrevê-la. Definir liderança é, até mesmo, considerado problemático, e há uma tendência para descrevê-la com palavras abstratas, o que torna difícil sua aplicação e entendimento.

Observa-se a cultura acadêmica e profissional que direciona o trabalho dos Enfermeiros. Ao longo da graduação e de sua prática, acadêmicos de enfermagem e enfermeiros, estão sendo conduzidos a todo tempo, por normas, regras, técnicas, protocolos e rotinas de enfermagem que guiarão sua conduta profissional e a assistência prestada aos pacientes. Por isso, é fundamental que ao Enfermeiro seja oferecido caminhos, critérios e estratégias para que a liderança possa ser exercida de maneira fundamentada e estruturada, seguindo os princípios da organização que já fazem parte da formação desse profissional. O objetivo do estudo é trazer os modelos teóricos de empoderamento estrutural e empoderamento psicológico como ferramentas para auxiliar os enfermeiros a construir o seu próprio conhecimento sobre liderança.

Liderança: princípios para o seu exercício

A liderança é um dos conceitos sociológicos mais estudados. Eddy e VanDerLinden (2006) relatam que as associações e organizações nacionais têm dedicado recursos valiosos para financiar e enviar membros para workshops e programas de treinamento de liderança. Além disso, estudos acerca do tema são apresentados nos ambientes acadêmicos, faculdades e universidades difundindo informações a respeito do assunto. Percebe-se que muito tempo e energia têm sido dedicados a ampliar o conhecimento relacionado ao tema de liderança.

Na grade curricular dos cursos de graduação em Enfermagem, as disciplinas de Administração e Gerenciamento prevêm o ensino das competências e habilidades gerenciais, bem como o ensino da liderança, sendo atributo do enfermeiro. Porém, não há estudos que demonstrem de que maneira é realizada a aplicabilidade do conteúdo abordado pelas disciplinas.

Através das literaturas pode-se encontrar várias definições sobre a liderança. Sturmberg e Martin (2012, p.186) afirmam que "A liderança envolve habilidades de mostrar o caminho - o significado etimológico da palavra.". Chemers (2002 apud Patel 2005, p.866) define liderança: "um processo de influência social em que uma pessoa pode contar com a ajuda e apoio de outras pessoas na realização de uma tarefa comum." Sea- Shon (2005, p.1) argumenta que:

"A liderança é um relacionamento entre os membros da organização que pretendem influenciar os outros a ter mudanças reais que refletem no seu propósito mútuo. Esta nova visão de liderança é caracterizada pela colaboração, poder compartilhado e empoderamento".

Alguns especialistas descrevem a liderança em termos do que ela não é. Por exemplo, os gestores são vistos diferentes dos líderes, embora as duas funções possam ser realizadas pela mesma pessoa. Gestores podem ocupar uma posição de gerência, no entanto, não significa que eles são líderes. Kotterman (2006) afirmam que muitos estudiosos acreditam que existe uma diferença entre liderança e gerência. Pode-se observar que essa diferença tem sido frequentemente abordada por muitas organizações, tais como as grandes corporações, ramos militares, agências governamentais, em programas de MBA, bem como, por consultores de desenvolvimento organizacional, psicólogos industriais, teóricos de liderança e profissionais de recursos humanos.

De acordo com Zaleznik (1998 apud Kotterman 2006) e Kotter (1990 apud Kotterman 2006) embora liderança e gerência sejam semelhantes em alguns aspectos, elas têm muitas distinções.

Ambos os líderes e gestores podem estabelecer direção, alinhar recursos e motivar pessoas. Gestores apresentam um propósito objetivo e procuram manter a ordem, estabilizam o trabalho e organizam recursos. Líderes procuram desenvolver novas conquistas e alinhar organizações. Gestores controlam e resolvem problemas, enquanto os líderes motivam e inspiram. Os gestores planejam e realizam orçamentos, enquanto os líderes estabelecem direção. Enfim, os gestores produzem padrões, consistência, previsibilidade e ordem. Líderes produzem o potencial para mudanças dramáticas e até mesmo o fracasso.

O Enfermeiro trabalha cercado de diversas atribuições e demandas seja qual for seu ambiente de atuação profissional. Os profissionais que ocupam cargo de gerência são capazes de tomar muitas decisões em um curto período de tempo, devido a característica de sua função, o que exige objetividade, organização, agilidade e responsabilidade em suas ações.

É possível observar que enfermeiros que ocupam cargos de gerência quando atingem bons resultados, prestam uma assistência em Enfermagem de qualidade e possuem bom relacionamento com seus pares e liderados, podendo exercer a função de gerência com uma boa liderança frente a sua equipe de trabalho.

Muita taxonomia tem sido desenvolvida para identificar e diferenciar as características dos papéis entre os líderes e gestores. Às vezes os líderes gerenciam e às vezes os gestores lideram. Há um consenso geral de que os papéis de líderes e gestores são conceitualmente diferentes, mas não há nenhuma aceitação universal de que essas diferenças funcionais são aparentes.

Patel et al (2005) afirma que há uma transição linear do entendimento da liderança como atributos e comportamentos pessoais inatos para a compreensão da importância da relação dos líderes com seus seguidores nesse processo. Refere também que:

Enquanto vários teóricos têm argumentado que os líderes têm a capacidade inata liderança, a maioria das pessoas estão agora dispostas a apoiar a noção de que a liderança consiste em uma série de habilidades definíveis que podem ser desenvolvidas através da experiência, observação e educação (Patel et al 2005, p.877).

É possível verificar que certos indivíduos nascem com a aptidão de liderar, o que é demonstrado através de suas atitudes e comportamento, nesses casos considera-se a liderança uma capacidade natural e inata do indivíduo. Por outro lado, a compreensão da liderança como uma habilidade que pode ser desenvolvida, desconstrói todo o paradigma de que a liderança é um atributo de poucos.

No âmbito do curso de graduação em Enfermagem, essa concepção auxilia o aluno na construção de seu conhecimento e o encoraja para o exercício da liderança, mesmo que

considerem suas características individuais divergentes à competência de liderar. A liderança pode então ser desenvolvida por todos os enfermeiros desde que estejam disponíveis ao aprimoramento de sua iniciativa, tomada de decisão e comprometimento com seu trabalho e equipe profissional.

Parece que a liderança tem sido mais um desafio por causa de novas perspectivas, tecnologias, demandas do mercado e a existência da concorrência. Estes fatores tem precipitado um foco renovado sobre o restabelecimento da confiança, esperança e otimismo.

Diversas habilidades podem ser exigidas de um líder, uma delas é ser capaz de agir de imediato em eventos catastróficos e exibir resiliência. Outra habilidade relevante é ajudar as pessoas em sua busca de sentido e conexão através da promoção de uma nova auto-consciência; e genuinamente referentes a todas as partes interessadas, por exemplo colaboradores, clientes, fornecedores, proprietários e comunidades. É crucial ter líderes que lideram com propósito, valores e integridade. Os líderes que constroem organizações duradouras, motivam seus funcionários para prestar um serviço de excelência aos clientes, e criam valor a longo prazo para seus investidores (Gardner, 2005).

Quanto à liderança em Enfermagem, Mortolock (2011) mostra que o Conselho Nacional de Liderança do Reino Unido em 2011 endossou que há um grande valor da liderança em promover o cuidado do futuro. Foi argumentado que os enfermeiros devem ter visão não só de que forma os cuidados podem ser realizados, mas também na forma de elaborá-los. Entende-se também que a liderança se baseia na relação entre colegas e pacientes, e na responsabilidade de suas ações. A liderança se concentra, não somente em uma posição superior, mas sobre as pessoas que trabalham em conjunto através de um sistema de saúde e fronteiras organizacionais.

Um relatório recente de colaboração entre o Instituto de Medicina (IOM) e a Fundação Robert Wood Johnson, terminou com uma conclusão fundamental: o futuro da enfermagem depende de educar e apoiar todas as lideranças em Enfermagem. A necessidade de uma forte liderança em Enfermagem é um mandato internacional. Portanto, o desenvolvimento da liderança dos Enfermeiros é um aspecto importante no que diz respeito ao papel que irão desempenhar no futuro da saúde (IOM 2010, apud MACPHEE et al 2012).

Da mesma forma, a Enfermagem no Brasil ainda é profissão em permanente construção. A conduta profissional dos Enfermeiros dentro dos ambientes de trabalho irá definitivamente determinar nosso avanço, estagnação ou declínio enquanto profissão regulamentada.

Com o aumento dos incentivos governamentais, o ensino superior tem sido mais acessível à população brasileira, e conseqüentemente cresceu também o número de universidades que oferecem cursos de graduação em Enfermagem. É nesse cenário acadêmico e de novos profissionais, que é preciso discutir o posicionamento da Enfermagem como uma liderança no contexto do sistema único de saúde e saúde complementar.

Macphee et al (2012) argumentam que, apesar dos grandes recursos financeiros gastos em todo o mundo sobre os programas de desenvolvimento de liderança, associados aos seus tipos de treinamentos, são frequentemente influenciados por modismos atuais e fornecedores de campanha publicitária, em vez de proporem uma análise adequada das competências essenciais da liderança.

Existem diversas críticas a programas de desenvolvimento de liderança, apontando para falta de evidência de conteúdo ministrado e de que maneira ele é dirigido a populações de liderança específicas. Observa-se falta de conexão com as teorias de desenvolvimento de liderança, especificamente na estrutura de organização dos conteúdos e estratégias de aprendizagem curriculares.

As teorias de empoderamento tem sido associadas ao aprimoramento da liderança dos enfermeiros e aos resultados dessa competência. Nas ciências administrativas e no campo da psicologia, processos e estratégias de empoderamento são aplicados e testados em uma variedade de contextos da vida real.

A partir de uma perspectiva teórica, o poder e o empoderamento são conceitos de interesse na área de Enfermagem. O modelo teórico de apoderamento já foi usado para elaborar e aplicar programas de desenvolvimento de liderança para líderes de enfermagem de linha de frente. (MACPHEE ET AL , 2012).

Teorias de empoderamento: considerações para a atuação do enfermeiro

A teoria empoderamento estrutural é uma Teoria Organizacional para líderes de enfermagem com base no trabalho de Kanter (1993 apud Macphee et al 2012). A premissa da teoria de Kanter é que o acesso a estruturas de apoderamento é mais importante para o desempenho do profissional do que atributos pessoais do funcionário. Estruturas de apoderamento incluem oportunidades de progressão e acesso à informação, suporte e recursos financeiros. O acesso pode ser adquirido através de meios formais: posições de autoridade ou através de meios informais: redes de parceiros. O acesso a essas estruturas resulta em aumento da satisfação no trabalho do enfermeiro, comprometimento organizacional, confiança e diminuição do estresse no trabalho.

Laschinger et al. (2009 apud Macphee et al 2012) refere que os líderes de enfermagem podem criar ambientes de empoderamento para o trabalho dos enfermeiros, removendo barreiras através de informações e recursos financeiros.

A literatura científica de gerenciamento contém inúmeras estratégias de empoderamento relacionados ao empoderamento estrutural. Estas técnicas baseiam-se em "poder partilhado", alocação de recursos financeiros de forma equitativa, melhorias na comunicação e tomada de decisão partilhada.

Macphee et al (2012) descreve teorias sócio-psicológicas chamadas de empoderamento psicológico que consideram o empoderamento um constructo da motivação intrínseca. O empoderamento psicológico reflete as convicções pessoais que os profissionais têm sobre seus papéis e responsabilidades em uma organização. Quatro cognições representam a capacitação psicológica de um indivíduo: *significado* refere-se à importância que um indivíduo atribui ao seu trabalho; *competência* reflete a confiança de que eles podem fazer bem o seu trabalho; *autodeterminação* está associado ao controle de um indivíduo sobre seu trabalho; e *impacto* refere-se ao sentido da influência que um indivíduo tem no ambiente de trabalho. Estratégias de liderança associadas ao empoderamento psicológico estão focadas no fortalecimento destas quatro cognições. Ao invés de delegar poder, o processo de empoderamento psicológico é baseado em melhorar os sentimentos de auto-eficácia e autodeterminação usando formas alternativas de gerenciamento que incentivem o envolvimento e compromisso pessoal.

Embora o empoderamento estrutural e psicológico sejam derivados de diferentes perspectivas teóricas, numerosos estudos de enfermagem internacionais indicam que o empoderamento estrutural, medido pela consciência de fortalecer as condições de trabalho dos enfermeiros, influencia significativamente a sua motivação intrínseca à tarefa (de que trata o empoderamento psicológico), levando a resultados positivos na área de enfermagem, aumento da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e comportamentos inovadores. (MACPHEE et al 2012)

Mitton et al (2007 apud Macphee et al 2012) defendem que, sem um modelo teórico unificador de significância para a prática de enfermagem e pesquisa, uma infinidade de combinações de competências e métodos de desenvolvimento irão surgir - o que torna difícil saber quais os aspectos dos programas de desenvolvimento de liderança são mais eficazes para os líderes de enfermagem. Os modelos teóricos podem ser um caminho para unificar conceitos e estratégias e promover uma melhor transferência de conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança em Enfermagem tem sido um desafio por causa de novas perspectivas, tecnologias, demandas e concorrência, presentes no mercado de trabalho. Apesar de vários especialistas estudarem a liderança por longo tempo, existem ainda muitas questões a serem respondidas. As teorias de empoderamento estrutural e psicológico surgem como estratégias para o treinamento em liderança, trazendo como resultados: o fortalecimento das condições de trabalho, melhora da motivação intrínseca às tarefas, aumento da satisfação profissional, maior comprometimento organizacional e comportamentos profissionais inovadores. Os modelos teóricos estudados são ferramentas para auxiliar os enfermeiros a construir seu próprio conhecimento sobre liderança, de maneira a unificar conceitos, estratégias, e conhecimentos dentro da campo da Enfermagem.

REFERÊNCIAS

Bruce J. A., William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, Nebraska, v.16, n.3, p, 315-338, abril 2005.

Eddy, P. L., VanDerLinden, K. E. Emerging Definitions of Leadership in Higher Education. **Community College Review**, North Caroline, v. 34, n.1, p. 5-26, julho 2006.

Gardner, W. L., Avolio, B. J. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, Nebraska, v. 16, p. 315–338, março 2005.

Kotterman, J. Leadership Versus Management: What's the Difference?. **Journal for Quality & Participation**, EUA, v.29, n. 2, p.13-17, junho 2006.

Macphee, M., Skelton-green, J., Bouthillette F. & Suryaprakash N. An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence. **Journal of Advanced Nursing**, EUA, v. 68, n.1, p.159–169, abril 2012.

Mortlock, S. A framework to develop leadership potential. **Nursing Management**, London, v.18, n.7, p. 29-32, setembro 2011.

Patel, V. M., Warren, O., Humphris, P., Ahmed, K., Ashrafian, H., Rao, C., Athanasiou, T., Darzi, A. (2010). What does leadership in surgery entail?. **ANZ Journal of Surgery**, EUA, v. 12, p.876-883, julho 2010.

Sea-Shon C. Changing college students' psychological constructs of learning influences their academic performances. **College Student Journal**, Alabama, v.39, n.1, p.29-32, março 2005.

Sturmberg, J. P., Martin, C.M. Leadership and transitions: maintaining the science in complexity and complex systems. **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, EUA, v.18, n.1, p.186-189, setembro 2012.

Recebido em: 14/09/2014.

Aceito em: 17/10/2014.

Publicado em: 12/12/2014.