



FREE THEME ARTICLE

THE LEADERSHIP EXERCISE BY A NURSE IN A CONTEXT OF LABOR ORGANIZATION IN HEALTH AND NURSING: SOME CONSIDERATIONS

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PELO ENFERMEIRO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM SAÚDE E ENFERMAGEM: ALGUMAS REFLEXÕES

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO POR EL ENFERMERO EN EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN SALUD Y ENFERMERÍA: ALGUNAS REFLEXIONES

José Luís Guedes dos Santos¹, Rosângela Marion da Silva², Adelina Giacomelli Prochnow³, Carmem Lúcia Colomé Beck⁴, Maria de Lourdes Rodrigues Pedroso⁵, Josete Luzia Leite⁶

ABSTRACT

Objectives: to reflect on nurse leadership in a health and nursing work organizational context, as well as to provide material for nurses and nursing students that aim to study and/or improve the exercise of leadership. **Method:** a theoretical essay based on a bibliographical narrative review of books, papers, and dissertations; from which three axes of analysis and reflection have been built: searching for a leadership concept, potential development for the exercise of leadership and nurse leadership in the past, present, and future. **Results:** leadership is an important competence for the nurse in managing the work process and coordinating the activities involving health and nurse care. Thus, the exercise of leadership requires nurses to develop entrepreneurial postures based on the setting of teams, negotiation, power relations share, and exploring human motivation at work. **Conclusion:** the nurse must be sure of his/her leadership role and try to develop coherently and with a critical view on the reality before different contexts, valuing the multidimensionality of the human being that provides and receives care. **Descriptors:** leadership; management; nursing, supervisory; nurse's role.

RESUMO

Objetivos: refletir sobre a liderança do enfermeiro no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem e fornecer subsídios para enfermeiros e acadêmicos de enfermagem que buscam estudar e/ou aprimorar o exercício da liderança. **Método:** ensaio teórico fundamentado em uma revisão bibliográfica narrativa de livros, artigos e dissertações, a partir da qual foram constituídos três eixos de análise e reflexão: em busca do conceito de liderança, o desenvolvimento do potencial para o exercício da liderança e a liderança do enfermeiro entre o passado, presente e o futuro. **Resultados:** a liderança é uma importante competência para o enfermeiro na gerência do processo de trabalho e coordenação das atividades que envolvem a produção do cuidado em saúde e enfermagem. Assim, o exercício da liderança requer dos enfermeiros o desenvolvimento de posturas empreendedoras baseadas na construção de equipes, na negociação, no compartilhamento do poder nas relações e na exploração da motivação humana no trabalho. **Conclusão:** é fundamental o enfermeiro estar convicto do seu papel de líder no exercício profissional e buscar exercê-lo com coerência e visão crítica da realidade diante de diferentes contextos, valorizando a multidimensionalidade do ser humano que cuida e que é cuidado. **Descritores:** liderança; gerência; supervisão de enfermagem; papel do profissional de enfermagem.

RESUMEN

Objetivos: reflexionar sobre el liderazgo del enfermero en el contexto de la organización del trabajo en salud y enfermería y suministrar aportes para enfermeros y académicos de enfermería que buscan estudiar y/o perfeccionar el ejercicio del liderazgo. **Método:** ensayo teórico basado en una revisión bibliográfica narrativa de libros, artículos y tesis, a partir de la cual se constituyeron tres ejes de análisis y reflexión: en búsqueda del concepto de liderazgo, el desarrollo del potencial para el ejercicio del liderazgo y el liderazgo del enfermero entre el pasado, presente y futuro. **Resultados:** el liderazgo es una importante aptitud para el enfermero en la gerencia del proceso de trabajo y coordinación de las actividades que comprenden la producción del cuidado en salud de enfermería. Así, el ejercicio del liderazgo requiere de los enfermeros el desarrollo de actitudes emprendedoras basadas en la construcción de equipos, en la negociación, en el compartimiento del poder en las relaciones y en la exploración de la motivación humana en el trabajo. **Conclusión:** es primordial que el enfermero esté seguro de su rol de líder en el ejercicio profesional y busque desarrollarlo con coherencia y una visión crítica de la realidad delante de diferentes contextos, valorando la multidimensionalidad del ser humano que cuida y del que recibe cuidado. **Descritores:** liderazgo; gerencia; supervisión de enfermería; rol de la enfermera.

¹Enfermeiro. Mestrando em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: joseenfermagem@yahoo.com.br; ²Mestre em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Enfermeira do Hospital Universitário de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: cucasma@terra.com.br; ³Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem e Coordenadora do PPGENF/UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: agp.sma@terra.com.br; ⁴Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem e do PPGENF/UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: carmembeck@smail.ufsm.br; ⁵Enfermeira. Mestranda em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: malupedroso@gmail.com; ⁶Professora Titular Emérita da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Docente do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem Anna Nery/Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Pesquisadora 1A do CNPq. E-mail: joluzia@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A liderança é uma das principais competências do enfermeiro para a gerência dos processos de trabalho, coordenação e articulação das atividades que envolvem a produção do cuidado em saúde e enfermagem, bem como dos profissionais que as desempenham.

Ao longo dos anos, vários estudos têm buscado, a partir dos referenciais da administração, conceituar a liderança, relacionar características e habilidades presentes nas pessoas que se destacam como líderes, diferenciar estilos comportamentais, valorizar aspectos situacionais e ressaltar as diferentes variáveis que podem influenciar nesse fenômeno na Enfermagem.¹

Na última década, a busca das instituições de saúde por modelos de trabalho mais flexíveis, interativos e pautados no compartilhamento de responsabilidades e trabalho em equipe, tem atribuído uma importância ainda maior à habilidade de liderança do enfermeiro para a organização e mobilização dos profissionais em prol de objetivos comuns na realização da assistência nas instituições de saúde.²

No entanto, observa-se que o enfermeiro, no desempenho do exercício profissional, tem muitas dúvidas e dificuldades com relação à liderança. Tal afirmativa é reforçada pelo despreparo para a liderança que os enfermeiros recém-graduados referem ao ingressarem no mercado de trabalho quando assumem, além das atividades relacionadas ao cuidado, a responsabilidade pelo gerenciamento e pela liderança de uma equipe de enfermagem.³

Além disso, fatores contextuais e relacionais influenciam no exercício da liderança pelo enfermeiro como, por exemplo, o relacionamento interpessoal com a equipe de enfermagem, o número de funcionários, a carga horária, a renda salarial, a situação financeira da instituição e os recursos materiais e tecnológicos disponíveis.^{4,5}

Diante da importância da liderança no exercício profissional do enfermeiro e complexidade que permeia a sua prática, constituiu-se o presente trabalho com o objetivo de refletir sobre a liderança do enfermeiro no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem e fornecer subsídios para enfermeiros e acadêmicos de enfermagem que buscam estudar e/ou aprimorar o exercício da liderança.

Acredita-se que o presente artigo é relevante na medida em que poderá auxiliar

no desenvolvimento da temática liderança nas aulas das disciplinas de Administração em Enfermagem nas instituições formadoras de Ensino Superior de Enfermagem, bem como colaborar com a instrumentalização dos enfermeiros para a liderança nos serviços e instituições de saúde.

MÉTODO

Trata-se de um ensaio teórico fundamentado em uma revisão bibliográfica do tipo narrativa, que permite a análise da literatura publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas sobre um determinado assunto, com o objetivo de descrevê-lo e discuti-lo, sob ponto de vista teórico ou contextual. Essa categoria de artigos tem um papel fundamental para a educação continuada, pois permitem aos leitores adquirirem e atualizarem o conhecimento sobre uma temática específica em um curto espaço de tempo.⁶

Foram selecionados livros e dissertações considerados relevantes para a abordagem da temática liderança em enfermagem e artigos localizados nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS).

A partir da leitura e síntese qualitativa do material consultado, foram constituídos três eixos de análise e reflexão: em busca do conceito de liderança; o desenvolvimento do potencial para a liderança; e, a liderança do enfermeiro entre o passado, o presente e o futuro.

• Em busca do conceito de liderança

Ao partir em busca de um conceito da liderança, é importante diferenciar administração e liderança. Esses dois termos são distintos e, ao mesmo tempo, complementares, pois se relacionam cada um a características e funções próprias desempenhadas em um determinado contexto, mas ambas são imprescindíveis para o sucesso de uma organização.

Liderança, ao contrário do que ainda está arraigado no imaginário social, não é mística, nem misteriosa, tão pouco tem a ver com “ter carisma” ou outro traço qualquer de personalidade. A administração implica no controle respaldado no poder e na autoridade sobre as pessoas, mantendo-as na direção certa; enquanto a liderança motiva-as, por meio da satisfação das suas necessidades humanas básicas.⁷

Desse modo, a administração pode ser considerada como o processo de atingir objetivos por intermédio de pessoas. No entanto, não se pode esquecer que o sucesso

de atividades que envolvem a administração, como a organização, o recrutamento, o planejamento e o controle dependerão, em grande parte, da capacidade de liderança do responsável por tais ações.^{4,7}

Outra diferença a ser destacada é com relação à amplitude que cada um desses termos representa. A diferença entre elas está ancorada na palavra administração, pois o ato de administrar é consoante com os objetivos organizacionais, sendo um tipo especial de liderança. Já a liderança é um termo mais amplo, uma vez que o gerente pode ser um líder, mas o líder nem sempre é aquele que ocupa o cargo de gerente.^{7,8}

Nessa via de reflexão, há uma abordagem relevante que distingue líder formal e líder informal. De acordo com essa concepção, nem sempre quem ocupa uma posição de autoridade formal tem liderança sobre seus subordinados sendo que, da mesma forma, o contrário pode ser verdadeiro.⁹

Quanto ao caráter formal e informal da liderança, a capacidade de comandar com sucesso envolve tanto a autoridade formal que o cargo empresta a quem o exerce, como as qualidades que o tornam o líder informal junto aos membros do grupo^{8,9}. Nesse sentido, para o exercício da liderança é necessário que os integrantes de um grupo aceitem voluntariamente a autoridade do seu líder e reconheçam a sua contribuição para o andamento do próprio grupo e para o êxito das atividades que estão sendo realizadas.

A liderança resulta da ação integrada de uma pessoa que incita e conduz ao empreendimento e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade pela execução de acordo com os padrões estabelecidos¹⁰. A liderança é um processo pautado na persuasão ou no exemplo, a partir do qual um indivíduo (ou uma equipe) induz um grupo a dedicar-se a objetivos previamente definidos pelo líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores.¹¹

O poder deve ser a energia necessária para lançar e sustentar uma ação, ou seja, a capacidade de tornar a intenção realidade e sustentá-la, sendo a liderança o uso sensato desse poder.¹²

Dessa forma, evidencia-se a multiplicidade de abordagens relacionadas à liderança sendo que ela se configura como um fenômeno complexo, influenciado pelas características dos membros do grupo ao qual o líder pertence, do próprio líder e também pelo contexto sócio-econômico, político e cultural vigente.

● O desenvolvimento do potencial para a liderança

A partir do avanço das discussões relacionadas à liderança, ela deixou de ser vista como algo extraordinário e nato a determinados indivíduos para ser entendida como um processo de aprendizagem que se processa na experiência histórica e pessoal de cada indivíduo, na interação com os outros.¹³

Antes disso, até meados da década de 1940, vigorava a Teoria do Grande Homem, das Características ou dos Traços, de acordo com a qual uns homens nasciam para liderar; enquanto outros, para serem liderados.¹⁴ Essa explicação baseava-se na crença de que algumas pessoas possuíam características que as tornavam líderes a partir de traços natos de personalidade. Nesse sentido, as principais características admiradas nesse líder nato eram honestidade, coragem, inteligência e confiança.¹

Em virtude da polêmica gerada pela Teoria das Características do Líder, surgiu a Teoria dos Estilos Comportamentais. Essa teoria considera a liderança uma característica passível de ser desenvolvida pelas pessoas, apresentando três estilos de liderança: liderança autoritária, liderança democrática e liderança liberal ou “laissez-faire”.^{14,15} A principal diferença entre as três classificações está centrada na origem do poder que faz o líder ser reconhecido como tal. No primeiro estilo, a liderança autoritária, o líder é reconhecido pelo poder que o cargo a ele atribuído o confere. Já o poder da liderança democrática surge a partir dos membros do grupo, por meio de uma relação de apoio e co-responsabilização. Já na liderança liberal, o poder está no grupo, pois o líder só participa quando solicitado.

Outra proposição importante é a Teoria Situacional ou Contingencial. Ela baseia-se na crença de que não existe estilo melhor e recomenda a busca pela flexibilidade diante de cada situação. Os preceitos dessa teoria surgiram com Follet, entre 1896 e 1933, porém, como eram tão adiante do seu tempo, só obtiveram reconhecimento nos anos 1970.^{1,14}

O líder, segundo as concepções da Teoria Situacional, é produto muito mais das condições da sua vida e da época em que viveu, do que da sua própria vontade. Dessa forma, são quatro os elementos principais dessa teoria: as relações interpessoais do grupo; as características do grupo; as características do meio no qual o grupo vive e de onde seus membros são oriundos e as condições físicas e tarefas com as quais o

grupo se confronta no cotidiano de trabalho.^{1,14}

A partir da Teoria Contingencial e Situacional, vários estudos foram realizados com o objetivo de elucidar um perfil universal de liderança. A partir deles surgiram modelos de liderança, entre os quais se destaca, principalmente, o Modelo da Grid Gerencial, idealizado por Blake e Monton em meados da década de 1970. Esses autores apontam cinco estilos de liderança que se combinam no exercício da gerência: Gerência do Clube Campestre, Gerência da equipe, Gerência do Homem Organizacional, Gerência empobrecida e Autoridade/ Obediência.^{14,16} Na Enfermagem, destacam-se dois estudos pioneiros que buscaram identificar o estilo de liderança de enfermeiros gerentes, mas por diferentes óticas. O primeiro buscou a percepção da equipe de enfermagem¹⁷; e, o segundo, dos enfermeiros dirigidos com relação aos que os dirigiam.¹⁸

Apesar da importância das teorias, modelos e paradigmas que envolvem a liderança, a possibilidade de transformar-se em um líder por meio do desenvolvimento de características pessoais, em um processo singular que envolve dedicação, descoberta e amadurecimento aparece descrita na literatura por vários autores.^{4,12,13}

Nesse sentido, um líder não nasce feito, construindo-se ao longo do tempo. Caracterizam-se por serem pessoas que sabem quem são, conhecem suas forças e fragilidades e, principalmente, sabem potencializar as primeiras em relação às segundas na busca de seus objetivos e suas metas. Além disso, são capazes de comunicar o que querem aos outros, de maneira a obter cooperação e apoio.¹²

Na mesma ótica, cabe destacar algumas das habilidades individuais do líder possíveis de serem apreendidas, como: o bom conhecimento de si mesmo, de suas potencialidades e limitações; a iniciativa; o otimismo; a persistência e a autenticidade.¹³

Para o desenvolvimento de tais características, é importante a busca por compreender e, principalmente, refletir sobre o processo da dinâmica do comportamento humano e organizacional. Desse modo, o líder precisa ouvir com atenção as aspirações e os planos do seu grupo, a fim de identificar a forma como eles pensam e quais suas perspectivas em relação à vida. Assim, no momento de tomada de uma decisão, por exemplo, o líder poderá considerar os sentimentos e opiniões do grupo e otimizar as potencialidades dos seus participantes. Afinal, os líderes são indivíduos que acreditam,

genuína e autenticamente, e não ingenuamente, que as pessoas podem crescer e colaborar se estiverem sendo lideradas como pessoas potencialmente interessadas e contributivas.¹⁹

Mister é salientar que o desenvolvimento do potencial para a liderança não ocorre em cursos, palestras, programas universitários de capacitação ou por meio da leitura de livros de auto-ajuda. Embora eles possam ser úteis, a liderança é vista cada vez mais como um aprendizado contínuo.²

Pelo exposto, pode-se depreender que os novos paradigmas de liderança enfatizam que o líder deve ter uma clara visão de si mesmo, estar constantemente procurando o autodesenvolvimento, possuir qualidades de comunicação e ser capaz de mobilizar as pessoas em torno das suas idéias ao invés de impô-las, ou seja, ser um inspirador para as pessoas.

• A liderança do enfermeiro entre o passado, o presente e o futuro

A gênese da liderança em Enfermagem é marcada pelo Modelo Nightingale, o qual introduziu as perspectivas de organização hospitalar para a profissão, mediante incorporação de alguns prenúncios das teorias da Administração Científica de Taylor e da Teoria Clássica de Fayol. Nesse sentido, Florence estabelecia o exercício da liderança de forma autoritária e diretiva por meio de uma divisão social do trabalho, na qual havia as *ladies* e *nurses*. A designação de *ladies* era fornecida às superintendentes (gerentes, coordenadoras, chefes) dos hospitais que tinham renomado prestígio para estabelecer a administração nos moldes comando-controle, ou seja, com sua inserção no modelo burocrático na organização hospitalar. Já as *nurses*, eram as responsáveis pela execução da maioria das atividades de cuidado.^{14,8}

No Brasil, a Enfermagem, como profissão, foi implantada no início do século XX vinculada à saúde pública, para auxiliar no controle das epidemias, com vistas a satisfazer a necessidade do projeto social sanitaria nacional de substituir as visitadoras de higiene, por pessoas qualificadas para realizar o controle social das epidemias e das condições de saúde dos doentes. Para tanto, foram contratadas enfermeiras norte-americanas, trazidas com o patrocínio da Fundação Rockefeller, a fim de efetuar a formação de profissionais aptos a atingir os objetivos do Departamento Nacional de Saúde Pública.²⁰

Por essa razão, evidencia-se a influência da enfermagem norte-americana na história da

Enfermagem brasileira, inclusive sobre o processo de liderança dos enfermeiros.²¹ Sob essa influência, a Enfermagem no trabalho cotidiano assumia um comportamento rígido, formal, hierárquico, fragmentado, reproduzindo o método autocrático de liderança. Diante disso, é iminente a necessidade de se (re)pensar esse método, a partir de novos marcos conceituais que considerem a influência dos aspectos subjetivos e culturais no exercício gerencial do enfermeiro.²²

O tipo de liderança buscada pelo enfermeiro está cada vez mais relacionada à delegação de poderes, em estabelecer alianças, em trabalhar com equipes, com envolvimento e parcerias, fazendo negociações e explorando a motivação humana, para atingir objetivos comuns e melhorar a qualidade da assistência de enfermagem.²³

Para promover gerenciamento de seus recursos humanos, o líder necessita conhecer a capacidade e a disposição de seus colaboradores e aliá-las ao nível de complexidade exigidos pela clientela. Desse modo, os profissionais integrantes da equipe terão possibilidade de crescer e aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no desenvolvimento da assistência de enfermagem.²⁴

Vale ressaltar que a Enfermagem é uma profissão que requer um profissional competente e com habilidade de liderança, capaz de lidar com a diversidade humana e apto para resolver problemas e propor mudanças, apontando soluções e estratégias para o que não satisfaz as necessidades dos usuários dos serviços de saúde e da equipe de enfermagem.²⁵

Nesse sentido, a liderança do enfermeiro envolve supervisão dos cuidados, tomada de decisão, resolução de conflitos, articulação com outros profissionais visando à interdisciplinaridade, comunicação e relações interpessoais com equipe de enfermagem, equipe de saúde e pacientes/familiares, planejamento do cuidado, resolução de conflitos éticos, monitorização de indicadores de avaliação de desempenho e de qualidade nos serviços de enfermagem, entre outros.²⁶

Desse modo, o preparo do enfermeiro para liderança é uma condição essencial para esse profissional buscar mudanças na sua prática diária, com vistas à melhoria da qualidade da assistência prestada aos usuários dos serviços de saúde, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem. Isso significa definir e planejar as ações de Enfermagem em um

cenário interativo e dinâmico, considerando as múltiplas expressões da liderança da enfermagem no cotidiano dos serviços de saúde.

Estudo assinala que estudantes recém-graduados enfrentam um conflito de identidade por encontrarem um ambiente de trabalho que exige muito mais do que a graduação os preparou para enfrentar. É esperado dos recém graduados que conheçam o seu papel como enfermeiros e saibam interpretá-lo para evitar situações estressantes que contribuirão para a sua frustração profissional.³ Além disso, há referência de que muitos dos problemas que os enfermeiros experienciam em seu trabalho são resultantes do processo educacional.¹

Assim, o cuidar em saúde e enfermagem exige uma formação profissional que privilegie não só o preparo técnico-científico, mas também a consciência da utilização de qualidades humanas. Isso porque o trabalho do enfermeiro líder, nas instituições de saúde, visa ao alcance de objetivos comuns à instituição, às equipes de trabalho e ao cliente. Nesse caso, a liderança na enfermagem, como um fenômeno de grupo, deve ser entendida pelo líder como um desafio no sentido de compartilhar idéias, esforços e recursos para satisfação de clientes e profissionais.²⁷

Nessa linha analítica, é importante ressaltar que o exercício da liderança requer do enfermeiro o desenvolvimento da competência e habilidade de gerenciar e administrar conflitos, no sentido de realizar uma organização dos serviços de saúde com qualidade. Entre essas competências e habilidades, destacam-se ter humildade para aprender com quem sabe fazer melhor; possuir espírito de equipe, contribuindo com o seu conhecimento e equilibrando com o bom senso o efetivo desempenho dos seus membros; proporcionar ambiente favorável para negociação, propiciando comunicação eficaz, o que significa prioritariamente saber ouvir atentamente; saber lidar com as diferenças; ter compreensão mútua, propor mudanças e soluções que busquem o respeito ao equilíbrio, igualdade e justiça, além da satisfação e união da equipe.²⁸

Compreende-se, a partir do exposto, ser fundamental que o enfermeiro esteja convicto do seu papel de líder no exercício profissional e busque desenvolvê-lo com coerência e visão crítica da realidade diante de diferentes contextos valorizando a multidimensionalidade do ser humano que cuida e que é cuidado, superando os preceitos rígidos e formais de outrora.

À GUIA DE CONCLUSÃO...

A partir das exposições anteriores, pode-se mencionar que não há regras dentro do campo da liderança, visto as particularidades de cada indivíduo e de cada contexto no qual ela é exercida. No entanto, o transcorrer da história permitiu o surgimento de várias teorias que estabeleceram marcos palpáveis no que se refere ao aumento da eficiência e eficácia do líder.

Nas pesquisas iniciais sobre liderança, a ênfase era dada às características individuais do líder, que era considerado um ser capaz de manter seguidores a sua volta. Com o transcorrer das investigações, clarificou-se que a liderança poderia ser explicada não por aquilo que o líder é, mas pelo que ele faz. Assim, estabeleceram-se estilos comportamentais para a liderança eficaz. Mais adiante, passou-se a considerar também o contexto em que a liderança era exercida, surgiu, então, a Teoria Situacional.

A partir da década de 80, encontramos a liderança como um processo ou fenômeno que envolve uma série de comportamentos, a maioria deles possíveis de serem apreendidos. Um dos principais é a competência relacional, que inclui não só a comunicação e o relacionamento interpessoal em si, mas também, e principalmente, o respeito pelas idéias e crenças daqueles que são os liderados.

Na Enfermagem, a liderança surge com o Modelo Nightingaleano, que preconizava uma liderança autoritária e centralizadora, baseada no cargo que cabia ao enfermeiro na hierarquia hospitalar da época. O contexto contemporâneo não permite mais a reprodução desse modelo, pois se vive em um momento de alianças, parcerias, equipes, negociação e exploração da motivação humana que exige uma nova abordagem da liderança na Enfermagem.

Nesse sentido, acredita-se ser oportuno tecer algumas indagações para reflexão em relação à liderança no trabalho do enfermeiro: como a academia está preparando os futuros líderes da Enfermagem? Será que são oportunizados espaços para que eles possam discutir e visualizar a profissão como prática social? Que tipo de conhecimento é enfatizado na formação dos futuros enfermeiros? Será que já se conseguiu transcender o âmbito puramente técnico?

Dessa forma, é preciso analisar criticamente as práticas de liderança na Enfermagem, identificando as possibilidades de superação das contradições presentes,

tendo em mente as perspectivas de transformação em relação ao trabalho no contexto dos serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Simões ALA. Desenvolver o potencial de liderança: um desafio para o enfermeiro [tese]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto; 2001.
2. Gaidzinski RR, Peres HHC, Fernandes MFP. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. Rev. bras. enferm. 2004;57(4):464-66.
3. Souza Junior JGC, Cavalcanti ATM; Monteiro, EMLM; Silva, MI. Como será o amanhã? Responda quem puder! Perspectivas de enfermeiros quanto ao seu futuro profissional. Rev bras enferm. 2003;56(4):453-58.
4. Santos SR, Moreira RC. The nurse's leadership: challenges of the practice. Online braz j nurs. [periódico na internet]. 2004 Dec [Acesso em: 2008 aug 20];3(3): [aproximadamente 4 p.]. Disponível em: <http://www.uff.br/nepae/siteantigo/objn303santosetal.htm>.
5. Nascimento CD, Fonseca ISS, Moura SB, Servo MLS. Acting's nurse in the exercise of the leadership in nursing: difficulties from the practical. Rev Enferm UFPE On Line [periódico na internet]. 2008 Dec [Acesso em: 2009 jan 25]; 2(4): 374-77. Disponível em: www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/enfermagem/article/viewPDFInterstitial/165/204.
6. Rother ET. Revisão sistemática X revisão narrativa [editorial]. Acta Paul Enferm. 2007;20(2):v-vi.
7. Handy C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: Drucker PF. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 7ª ed. São Paulo: Futura; 2000. p. 29-37.
8. Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier; 1993.
9. Maximiano AC. Introdução a administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas; 2000.
10. Faria AN. Chefia e liderança. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e científicos; 1991.
11. Gardner H. Mentres que Lideram. Porto Alegre: Artes Médicas; 1996.
12. Bennis WA. A nova liderança. In: Júlio CA, Neto JS, organizadores. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha; 2001.

13. Rivera FJU. Cultura e Liderança Comunicativa. In: Rivera FJU, organizador. *Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta*. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2003. p.185-18.
14. Marquis BL, Huston CJ. *Administração e liderança na enfermagem: teoria e aplicação*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.
15. Chiavenato I. *Administração: teoria, processo e prática*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil; 2000.
16. Marques MC, Melo MRAC. O grid gerencial: uma análise descritiva na área da enfermagem. *Esc. Anna Nery Rev. Enferm* 2004;8(2):275-8.
17. Trevizan MA, Mendes IAC, Évora YDM, Anselmi ML. O significado da administração da assistência ao paciente. *Rev. Gaúcha Enferm*. 1989;10(1):34-37.
18. Silva MP. *Gerência em enfermagem: identificação de estilos [tese de livre docência]*. Rio de Janeiro (RJ): Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, 1990.
19. Biscaia JA. Líder. *Revista T&D Inteligência Corporativa* 2003;53(2):16-9.
20. Rozendo CA, Gomes ELR. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. *Rev Latino-Am Enfermagem* 1998;6(5):67-76.
21. Barreira IA. Contribuição da história da enfermagem brasileira para o desenvolvimento da profissão. *Esc. Anna Nery Rev. Enferm*. 1999;3(1):125-39.
22. Prochnow AG. *O exercício da gerencial do enfermeiro: cultura e perspectivas interpretativas [tese]*. Rio de Janeiro (RJ): Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Enfermagem Anna Nery, 2004.
23. Lourenço MR, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira - sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2001;9(3):14-9.
24. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Whitaker IY. Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com perfil pessoal, profissional e carga de trabalho. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2009;17(1): 28-33.
25. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre a liderança em enfermagem. *Esc. Anna Nery Rev. Enferm*. 2006;10(1):109-15.
26. Gelbcke FL, Souza LA, Dal Sasso GM, Nascimento E, Bub MBC. Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e

desafios à Enfermagem Brasileira. *Rev. bras. enferm*. 2009; 62(1):136-39.

27. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto contexto - enferm*. 2008;17(4):734-72.

28. Pereira Á, Lima ACMV, Silva RS. The negotiation power: reflection about the managing of conflicts in nursing. *Rev Enferm UFPE On Line [periódico na internet]*. 2009 Jan [Acesso em: 2009 fev 25]; 3(1):114-19. Disponível em: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/enfermagem/article/view/195/298>.

Sources of funding: No

Conflict of interest: No

Date of first submission: 2009/08/01

Last received: 2009/09/10

Accepted: 2009/09/11

Publishing: 2009/10/01

Corresponding Address

José Luís Guedes dos Santos
Rua Franklin Bittencourt Filho, 65 – Camobi
CEP: 97105-150 – Santa Maria (RS), Brazil