

## LÍDERES DA ENFERMAGEM BRASILEIRA – SUA VISÃO SOBRE A TEMÁTICA DA LIDERANÇA E SUA PERCEPÇÃO A RESPEITO DA RELAÇÃO LIDERANÇA & ENFERMAGEM<sup>1</sup>

Maria Regina Lourenço<sup>2</sup>  
Maria Auxiliadora Trevizan<sup>3</sup>

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 maio; 9(3):14-9.

*Com os objetivos de conhecer a visão de enfermeiros- líderes sobre a temática da liderança e suas percepções acerca da relação entre liderança e enfermagem, foram entrevistados quatorze enfermeiros que se destacam na liderança da enfermagem brasileira. Da análise dos dados emitidos pelos sujeitos, pode-se observar que os líderes pesquisados têm uma visão clara da temática e de sua importância para a profissão, ou seja, entendem a liderança como um processo de influência de pessoas ou comportamentos ligada a um processo grupal, visando um objetivo a ser atingido. Percebem, também, uma relação estreita entre a liderança e a enfermagem.*

UNITERMOS: enfermagem, liderança, administração

## BRAZILIAN NURSING LEADERS – THEIR VIEW OF LEADERSHIP ISSUES AND THEIR PERCEPTION OF THE NURSING-LEADERSHIP RELATIONSHIP

*Fourteen Brazilian nurses singled out for their leadership skills were asked about their view on leadership issues and about their perceptions of the relationship between nursing and leadership. The analysis of the data provided by the professionals showed that the interviewed leaders had a clear-cut view of these issues and of their important role in the nursing profession. They understood leadership as a group process through which people or behaviors are influenced. Such a process is carried out aiming to reach a goal. They also realized a close relationship between leadership and nursing.*

KEY WORDS: nursing, leadership, administration

## LÍDERES DE LA ENFERMERÍA BRASILEÑA – SU VISIÓN SOBRE LA TEMÁTICA DEL LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN CON RESPECTO A LA RELACIÓN LIDERAZGO & ENFERMERÍA

*Con los objetivos de conocer la visión de enfermeros – líderes sobre la temática del liderazgo y sus percepciones a cerca de la relación entre liderazgo y enfermería, fueron entrevistados catorce enfermeros que se destacan en el liderazgo de la enfermería brasileña. Del análisis de los datos obtenidos con los sujetos, se puede observar que los líderes investigados tienen una visión clara de la temática y de su importancia para la profesión, es decir, comprenden el liderazgo como un proceso de influencia de personas o comportamientos unido a un proceso grupal, buscando un objetivo. Se percibe también una estricta unión entre liderazgo y enfermería.*

TÉRMINOS CLAVES: enfermería, liderazgo, administración

<sup>1</sup>O dados aqui apresentados fazem parte da dissertação de mestrado: “Práticas de Liderança de Sucesso na Enfermagem Brasileira”

<sup>2</sup>Gerente do Serviço de Enfermagem da Santa Casa de São José do Rio Preto e doutoranda da área de Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo

<sup>3</sup>Pesquisador 1-A CNPq e Professor Titular, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da pesquisa em Enfermagem

## INTRODUÇÃO

Os líderes e a liderança têm sido estudados, através da história, por diversos pesquisadores. Cada pesquisador direciona sua pesquisa para um determinado enfoque, surgindo assim diversas teorias de liderança.

Estudos contemporâneos acerca de liderança têm apresentado, em comum, o fato de ser um fenômeno de grupo envolvendo um processo de influência de um indivíduo sobre os demais ou que liderança é um processo coletivo e, portanto, compartilhado entre todos os membros<sup>(1)</sup>.

Alguns autores definem liderança como um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação<sup>(2)</sup>.

Outro autor, em seu estudo, traz citações de vários estudiosos que definem liderança como sendo o ato de influenciar pessoas e suas atividades para a consecução de objetivos comuns<sup>(3)</sup>. Portanto, existe o consenso da persuasão no processo da liderança.

Nos diversos aspectos nos quais a liderança foi estudada, percebe-se que alguns teóricos se preocupam em estudar o que o líder **é**, tentando retratar traços de personalidade e outros buscam investigar aquilo que ele **faz**, ou seja, procuram delinear os estilos de liderança.

Ocorrem muitos mitos em torno da temática liderança.

Alguns mitos que dificultam a liderança, são apontados por autores, tais como: a idéia do líder como um renegado que magnetiza um bando de seguidores por seus atos de coragem; que líderes são visionários com poderes mágicos; que o líder está no topo da organização e ressaltam que o mais pernicioso dos mitos é o que afirma que a liderança está reservada para poucos<sup>(4)</sup>. Este mito, afirmam estes autores, perpetua a pergunta: Os líderes são natos ou construídos?

Algumas características dos líderes parecem genéticas, outras precisam ser aprendidas, mas é a reunião das características básicas e da dinâmica do seu comportamento que produz liderança eficaz<sup>(5)</sup>.

Líderes se desenvolvem; não são fabricados. Devem ter tempo e espaço para se revelar<sup>(6)</sup>.

As pessoas aprendem a liderar lentamente, ao longo do tempo, por tentativa e erro, orientadas por uma clareza do que é uma boa liderança e com o encorajamento de outras pessoas, com grande capacidade de liderança, usadas como modelo<sup>(7)</sup>.

Concordamos com os enfoques apontados pelos autores e entendemos que a liderança é um processo grupal, onde ocorre uma influência com a finalidade de alcançar uma meta; portanto, está ligada a um sentido de ação, um senso de movimento, passível de ser aprendida.

A liderança na enfermagem também tem sido foco de atenção de vários pesquisadores.

Vários enfoques e teorias têm sido aplicados, entre eles podemos citar os estudos sobre o Grid Gerencial de Blake & Mouton<sup>(3, 8)</sup>, sobre a Liderança Situacional de Hersey & Blanchard<sup>(9)</sup>, e sobre a Teoria da Liderança Caminho – Objetivo<sup>(10)</sup>, entre outros. É unânime, entre os autores destes estudos, a importância do estudo da liderança para a enfermagem e para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro nas suas diferentes áreas de atuação: hospitalar, saúde pública, ensino e pesquisa. As conclusões destes estudos apontam que os enfermeiros têm utilizado, em sua maioria, uma liderança autoritária e autocrática.

A gênese da liderança em enfermagem está no Modelo Nightingaliano, modelo este preconizado por uma liderança diretiva, autocrática e centralizadora, sendo que, desde a institucionalização da profissão a enfermeira tem exercido liderança, mas uma liderança muito questionada<sup>(3)</sup>.

Vivemos um período de mudança histórica, onde antigas respostas são inadequadas para as novas realidades. O discurso atual consiste em delegação de poderes, alianças, equipes, envolvimento, parcerias, negociações, e exploração da motivação humana. Isso trouxe uma nova linguagem, uma nova abordagem de liderança.

Há necessidade de desenvolver lideranças em enfermagem que venham ao encontro desta nova abordagem.

Apesar dos estudos indicarem que os enfermeiros em sua trajetória têm utilizado uma liderança autoritária e centralizadora, observamos líderes na enfermagem brasileira que promovem mudanças nas organizações, sejam hospitalares, no âmbito de saúde pública, de ensino e pesquisa e nas entidades de classe. Esses líderes, influenciam suas organizações e sua influência repercute diretamente na profissão.

Quando pensamos em liderança e em líderes na enfermagem, alguns nomes vem à mente. São pessoas que se destacam no cenário da enfermagem brasileira. Perguntamo-nos o que elas fazem para se destacarem na temática da liderança? O que pensam a respeito desta temática? Que relação estabelecem entre liderança e enfermagem?

A partir destas considerações delineamos como objetivos deste estudo: conhecer a visão de enfermeiros-líderes sobre a temática da liderança e suas percepções acerca da relação entre liderança e enfermagem.

## METODOLOGIA

Para realização do estudo, o projeto foi submetido, previamente, à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola

de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, merecendo aprovação.

Foram entrevistados quatorze enfermeiros que se destacam em liderança no cenário brasileiro, os quais foram indicados por docentes da área de Administração Aplicada à Enfermagem de Escolas de Enfermagem e membros da diretoria da Sociedade Brasileira de Gerenciamento de Enfermagem (SOBRAGEN).

Para a coleta dos dados utilizamos como perguntas norteadoras:

- a) Como você define liderança?
- b) Qual a relação que você vê entre liderança e enfermagem?
- c) Na sua opinião o que faz com que uma pessoa se torne um líder?

No momento da entrevista explicamos novamente a cada participante os objetivos propostos e solicitamos que assinassem o termo de consentimento de participação no estudo.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e, a seguir, realizamos leitura, análise e interpretação das falas dos sujeitos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização dos Líderes Entrevistados

Os líderes participantes atuam em diversas áreas, sendo que, um sujeito atua na área assistencial; dois na área de gerenciamento de serviço de enfermagem; dois atuam em consultoria de enfermagem e nove (64,29%) atuam em docência e pesquisa.

Dois sujeitos possuem outra graduação além da enfermagem, sendo um graduado em direito e um graduado em filosofia.

Em relação à titulação, os sujeitos apresentam-se em diferentes níveis, sendo que o maior percentual (35,72%), é de Professores Titulares.

Ressaltamos, ainda, que um sujeito, foi representante da Enfermagem no Conselho Internacional de Enfermagem, um foi vice representante da área de enfermagem na CAPES e um representante da área de enfermagem no CNPQ. Em relação à ocupação em cargos administrativos, dois foram Diretores de Escolas de Enfermagem e um é, atualmente, reitor de Universidade.

Quanto ao estado em que atuam profissionalmente, temos um sujeito do Rio de Janeiro; um do Distrito Federal; um de Goiás; um de Minas Gerais e dez sujeitos (71,44%) do Estado de São Paulo.

### Apresentação e análise da visão dos enfermeiros-líderes sobre a temática da liderança

A primeira questão, abordada com os sujeitos entrevistados, foi como **definem liderança**. Os líderes participantes responderam a esta questão sob dois enfoques: a definição da liderança e as funções do líder apresentadas nas seguintes respostas:

- *Condição de permitir que as pessoas façam aquilo que é para elas importante fazer. Liderança é compartilhar.*
- *Conduzir as pessoas ou ajudar as pessoas de forma a atingir um objetivo; você impulsiona as pessoas.*
- *Capacidade de ampliar o comportamento de outras pessoas e transformar este comportamento.*
- *Capacidade de agregar o grupo dentro de uma idéia.*
- *Ação de influenciar pessoa, fazer com que o grupo compartilhe idéias, em função de um objetivo comum.*
- *Alcançar o ato de pensar e agir. O líder é um condutor a medida que faz. É a pessoa que tem a capacidade de fazer um contingente de pessoas refletir sua prática, construir um conhecimento e estar comprometido com a mudança deste conhecimento.*
- *Orientar pessoas para atingir um resultado.*
- *Capacidade de agregar esforços, movimento em cima de uma causa, uma missão. É a característica da agregação.*
- *Capacidade, características que algumas pessoas têm para levar avante um determinado projeto.*
- *Capacidade de incentivar o grupo, visando o futuro, com perspectivas positivas, traçando uma linha de sucesso para a estrutura e para a equipe de trabalho.*
- *É apoiar a equipe.*
- *Capacidade potencial ou, de fato, para exercer atividades de direção de trabalho, que tenha relacionamento com grupos e assuntos que são de interesse da atividade humana.*
- *Liderança é visionária, os líderes têm visão a longo prazo.*
- *Modo de conquistar a colaboração de outras pessoas, em torno de uma idéia, que deve favorecer alguma situação, grupo ou instituição, com otimismo e determinação, com uma atuação de forma positiva.*

Apesar das diferentes definições, podemos perceber que, a liderança aparece com a ação de influenciar pessoas e comportamentos, ligada a um processo de grupo e/ou de equipe onde se tem um objetivo a ser atingido.

Das várias definições de liderança citadas na literatura, a apontada pelo grupo pesquisado é bastante encontrada, onde a liderança aparece como influência ligada a um processo grupal, e o líder tem a capacidade de direcionar pessoas na realização de objetivos comuns.

As funções do líder, apontadas pelo grupo, de forma evidente ou embutidas nas falas, foram as seguintes: influenciador,

agente de mudanças, conselheiro, energizador, visionário, pensador crítico, condutor e comunicador.

Nas respostas a esta questão, os sujeitos emitem também, nas entrelinhas, suas opiniões em relação a estilos de liderança. Estilo de liderança é a maneira pela qual um líder influencia as pessoas do grupo.

Observamos, das falas, que o líder deve ser um apoiador, um agregador e deve compartilhar, o que possibilita inferir que estas opiniões são relativas às características de um estilo participativo.

A segunda questão, colocada aos entrevistados, foi **como percebem a relação entre liderança e enfermagem**.

Esta relação sempre gera polêmicas. Afinal o enfermeiro deve ser um líder ou não? Ser líder é uma função inerente ao enfermeiro.

Os líderes, participantes deste estudo, colocam esta questão sob vários ângulos. Há os que acreditam ser o enfermeiro o profissional que ocupa a função central na instituição por ser um agregador na equipe multiprofissional. Observamos este enfoque nas falas:

*- Aprendemos, na escola, que a organização de um setor de trabalho, só vai aparecer quando surgir uma enfermeira e realmente, eu acredito que o enfermeiro é o profissional que trabalha para que tudo aconteça. Acho que esta é a maior relação entre liderança e enfermagem.*

*- A enfermagem tem uma área de abrangência muito grande, pois, trabalhamos com pacientes, familiares, colegas sendo responsáveis por toda esta engrenagem dentro do sistema hospitalar. A enfermagem é o centro de orientação e de rumo, de foco de liderança dentro da sua unidade de negócio.*

Outro ângulo que aparece nas falas, é sobre o estilo de liderança exercido pelo enfermeiro. Apontam que o enfermeiro utiliza um estilo autoritário, colocando a necessidade de mudança deste estilo, reforçando a questão anterior, onde referem a necessidade do enfermeiro em exercer um estilo participativo. Notamos, ainda, que fica evidente a importância da liderança e líderes na enfermagem, assim como, em outras áreas do conhecimento, mas exercida de outra maneira, o que podemos depreender da seguintes falas:

*- Eu tenho duas visões. Uma é um pouco piegas. As pessoas acham que a enfermeira tem que ser líder. Acho isso um pouco perigoso, porque colocam que a enfermeira conhece tudo no hospital, sabe mandar, sabe controlar. Então, para mim, essa visão de liderança não funciona. Sinto que na enfermagem tem um grande grupo com esta visão, vinda da década de 50. Outra visão da questão da liderança em enfermagem é que, toda área de conhecimento precisa de líderes para poder puxar esse conhecimento e melhorar as práticas de saúde.*

*- Tenho observado que, ainda, existe muito autoritarismo na enfermagem, os enfermeiros maltratam muito os auxiliares. É o enfermeiro querendo poder. Eu, sempre, tenho falado que, precisamos exercer um gerenciamento*

*participativo, para que o trabalho dê satisfação. Se, o gerente de enfermagem tem uma cabeça de liderança, ele atenua as dificuldades do hospital e do seu grupo.*

*- Acho que estamos vivendo, na enfermagem, uma mudança do conhecimento. Talvez isto possa ser justificado, porque a enfermagem fez um movimento em uma direção, com a construção do pensamento científico. Nós fizemos uma trajetória e, agora, no ano 2000, estamos enxergando qual foi a construção boa que fizemos e qual podemos estar modificando, dentro dessa postura, que construíamos. Sinto que os enfermeiros estão enxergando esta necessidade da mudança, talvez, para ficarem, mais próximos das necessidades do momento, sejam institucionais, sociais. Está, talvez, com uma dificuldade de saber a direção. Pensando na liderança, vejo que, na prática gerencial, o enfermeiro assume um comportamento muito contraditório, dentro da sociedade que deseja participação, uma sociedade que, só desenvolvendo cidadania, consegue se comprometer com os problemas criados. Se a gente não considerar esse valor maior que está surgindo na sociedade, levando para dentro da instituição e pra o nosso grupo de trabalho, ficamos deslocados, antigos, obsoletos na postura e nas atitudes.*

*- Acredito nos paradigmas da organização, da educação continuada e da liderança. Acredito que liderança é dar condições para que as pessoas façam aquilo que desejam fazer, e que o poder do líder é o poder dos liderados.*

Alguns líderes pesquisados apresentam uma outra visão: acreditam que ser um líder é um processo quase que natural na profissão de enfermagem e que a própria forma como está estruturado o trabalho e a formação favorece o exercício da liderança.

*- Acho que o exercício da profissão, como líder dentro da equipe de enfermagem, conduz você, obrigatoriamente, a uma função de liderança. Essa função de liderança, extrapolada para o seu próprio meio ambiente de trabalho, representa a liderança dentro da profissão.*

*- É uma profissão que ocupa, com muita facilidade, principalmente, o enfermeiro, posições de liderança. A enfermagem é uma profissão muito plural, porque toda a sua formação é voltada para o holístico, o humano, as relações interpessoais valorizadas. Não acho que todo enfermeiro seja líder, mas eu acho que é uma profissão que habilita a pessoa para o exercício da liderança com muita propriedade. O contexto da enfermagem é preparar o enfermeiro para ser líder. Eu vejo a enfermagem como agregadora.*

*- A gente aprende que a enfermeira é formada para ser líder. Vejo a pós-graduação como formadora de líderes, principalmente, o doutorado. Não existe liderança sem projeto, sem algo definido. A liderança, na enfermagem, é a relação do que queremos, aonde queremos chegar e correr atrás disso. Eu sinto que falta a visão na enfermagem de que o trabalho não é um trabalho que começa e termina na gente mesmo, mas, é algo maior, que tem outras ligações.*

*- A enfermagem é uma profissão que exige que a pessoa seja líder. Tanto,*

o enfermeiro, técnico ou auxiliar, dentro da sua potencialidade, pode ser líder. Dependendo do cargo que ocupa, a necessidade é maior ou menor, mas em princípio, acho que todo enfermeiro deveria ser líder, ele teria resultado muito melhor, muito mais promissor.

- A enfermagem é uma atividade humana e, como tal, exige uma organização tanto sistemática como sistematizada. É ordenada, é séria, disciplinada, regulada por leis e norma. Atividade esta que exige uma reconhecida liderança, em que existe a necessidade que o serviço seja dirigido e tenha um propósito. A liderança é um processo grupal.

O grupo pesquisado aponta ainda que a enfermagem precisa de mais líderes para modificar sua situação atual no contexto da sociedade e questiona a graduação de enfermagem, que não tem propiciado a formação de líderes.

- O curso de graduação não tem propiciado uma formação para a liderança, até incapacita essa formação. A escola tem que incentivar a formação de líderes através dos centros-acadêmicos. A escola é que transforma o cidadão. A escola está preocupada com a formação técnica e não com o desenvolvimento holístico da pessoa.

- Acho que a enfermagem precisa de liderança. Na enfermagem, assim como em outras profissões, temos líderes, uns, com uma visão mais ampla. São mais atirados e isso faz a diferença nos grupos de enfermagem. Acho que a enfermagem é uma profissão desvalorizada, que precisa de mais líderes e que sejam arrojados, que definam melhor, para os próprios enfermeiros, o que eles podem ser, como eles podem atuar para tornar a enfermagem mais valorizada. Nós temos que mostrar a que viemos. Vejo que as escolas não têm desenvolvido a liderança e precisamos mudar isso.

Alguns autores fazem referência à dificuldade da formação de líderes na enfermagem, o que coincide com as falas citadas, em que apontam que um primeiro entrave ocorre na formação do enfermeiro, em nível da graduação. O aluno não é estimulado a tornar-se um líder, pois, não é exposto a oportunidades suscetíveis de desenvolver potencialidades com autonomia, em decorrência, até mesmo do processo de ensino aprendizagem que circunstanciam as escolas de enfermagem no país<sup>(11)</sup>.

Percebemos então, nestes diferentes ângulos e formas de expressar a relação entre **enfermagem e liderança**, que o grupo estabelece uma relação muito estreita.

Acreditamos que este estreitamento se dê pelo modelo da prática de enfermagem que é exercida no país. Apesar dos questionamentos que possam surgir, um fato é real: somos contratados nas instituições para coordenar uma equipe e gerenciar a assistência ao paciente. Esta função nos faz exercer influência na equipe de enfermagem e na equipe interdisciplinar.

A terceira questão apresentada aos líderes pesquisados

foi outro aspecto, também muito discutido em liderança: **O que faz com que uma pessoa se torne um líder?**

As respostas obtidas foram:

- Além das características inerentes a pessoa, acho que existem algumas fórmulas que o líder tem ou ele constrói e, aí, não somente o líder vocacionado, como, também o preparado. O líder sabe ouvir, enxerga e observa para, depois, tomar atitude, tem habilidade, é aberto, estudioso, o líder é uma pessoa de referência e, portanto, tem que ser séria, bem construída.

- Para o enfermeiro se tornar um líder de mudança, é importante que ele faça um desenvolvimento pessoal, que tenha clara a dimensão de mundo, sua instituição, o seu grupo de trabalho.

- Enxergar algo maior, que o trabalho não começa e termina na gente mesmo, tem outras ligações. Acredito que a liderança vai ser construída, no decorrer do projeto, não vejo uma liderança universal, mas contextualizada.

- Tenho dúvidas a este respeito, uns acham que ele nasce líder, outros que se torna um líder. Acredito que o líder traz um potencial, mas se estuda, lê, aplica, usa o atributo aí, sim, ele consegue desenvolver a liderança.

- Ele tem que querer ser um líder. Tem que ser um facilitador, respeitar o próximo, mas também precisa ser forte e não poder abrir precedentes.

- O que torna uma pessoa um líder é a capacidade e o potencial. A forma de atuar já o distingue. É um caráter instintivo, é uma forma peculiar. Eu sinto que não é por direito de herança. É difícil explicar isso...

- Tem algumas coisas muito ligadas ao jeito de ser da pessoa, não diria que a pessoas nascem com isso, pois acho que o ambiente é de extrema importância para o comportamento das pessoas. Todo mundo tem potencialidade para liderar; o que ocorre é que não houve um ambiente propício para que a liderança aflorasse.

- As pessoas tem atributos de personalidade, que são inatas, mas que podem, muito bem, ser exploradas e desenvolvidas.

- Está escrito que o líder pode ser formado. Ele, até pode, porém, se ele não tiver algumas características individuais, eu não acredito.

- Acredito que o líder é nato, só que, aquele que não tem esse dom, pode desenvolver, desde que seja conduzido para isso.

- Acho que a primeira questão é a visão, precisa ser visionário. O enfermeiro tem que ter uma crença que, quando termina a graduação ele estará começando uma etapa profissional. Ele não está no fim da linha.

- O conhecimento, a forma de trabalhar, o respeito com as pessoas, se ele tiver estes fatores, automaticamente, será reconhecido como um líder. É necessário, também, na enfermagem ser um líder persistente e com clareza de objetivos.

- A literatura diz que podemos aprender a liderar, eu acredito que isso seja possível. Um líder na enfermagem, para ser eficaz, deve ter argumentos, tem que estudar, saber muito, pesquisar, desenvolver a capacidade de comunicação e convencer os outros e, para isso, tem que estar convencido. Você tem que acreditar naquilo que faz, isto é fundamental.

- Acredito que existam potencialidades para que uma pessoa se torne um

*líder. Eu acho que, a cada momento histórico, a sociedade necessita de algumas coisas para sobreviver e se sentir bem. Nestes momentos, quando algumas pessoas criam condições para que as coisas aconteçam, essas são líderes daquele momento.*

As respostas do grupo podem evidenciar que os enfermeiros acreditam na idéia de que para uma pessoa tornar-se um líder é preciso ter potencial, ou certos atributos de personalidade e que estes, por si só, não bastam; consideram necessário um desenvolvimento favorecido por um ambiente propício aliado ao desejo de ser líder.

Acreditamos, assim como os líderes pesquisados, que o desenvolvimento da liderança é facilitado pela existência de um potencial, potencial este existente em todos os indivíduos, mas que muitas vezes não tem chance de ser desenvolvido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Motta, PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro (RJ): Record; 1991.
2. Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo (SP): EPV; 1986.
3. Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo (SP): Savier; 1993.
4. Kouzes JM, Posner BZ. O desafio da liderança. 2ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1997.
5. Wilhelm W. Aprendendo com os líderes do passado. In: Hesselbein F, Godsmith M, Beckhard R, editores. O líder do futuro. São Paulo (SP): Futura; 1996.
6. Handy C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: Hesselbein F, Godsmith M, Beckhard R, editores. O líder do futuro. São Paulo (SP): Futura; 1996.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na visão dos líderes, sobre a temática liderança, pudemos observar que entendem a liderança como um processo de influência grupal, visando objetivos. Que se faz necessário o desenvolvimento de líderes e da liderança no contexto da enfermagem, sendo necessária uma mudança de estilo de liderança na enfermagem: de um estilo autoritário para um estilo participativo. O líder deve apresentar características de personalidade que facilitem o exercício de tal estilo, pois enfocam a flexibilidade, o saber ouvir, o apoiar o grupo, o facilitador do processo.

Em relação a forma como indivíduos se tornam líderes, podemos inferir que o grupo pesquisado, acredita em um potencial inicial e que, se desenvolvido, poderá fazer com que um indivíduo se capacite para a liderança.

7. Kotter JP. Os líderes necessários. Rev HSM Management 1997 set/out; 4:18-23.
8. Higa EFR. Liderança do enfermeiro na prática clínica. [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1998.
9. Galvão CM. Liderança situacional: uma contribuição do enfermeiro líder no contexto hospitalar. [tese]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1995.
10. Cury SRR. Focalizando a liderança do enfermeiro em unidades de internação e de atendimento ao trauma. [tese]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1999.
11. Andrade TGCS, Yokota O, Gomi IK, Lima SM, Sakamoto EM. O enfermeiro e sua percepção sobre liderança em enfermagem. 2º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem; 1990. maio 2-4; Ribeirão Preto, (SP). Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1990. p. 249-70.