

ASPECTOS DA LIDERANÇA NO TRABALHO DO ENFERMEIRO

Aspects of Leadership in Nursing Practice

Enaura Helena Brandão Chaves¹

RESUMO

Liderança em enfermagem é um tópico bastante discutido entre professores de enfermagem e enfermeiros de campo. A enfermagem necessita possuir líderes para tornar-se profissionalizada. Sendo que a liderança pode ser aprendida, acreditamos que os enfermeiros podem ser educados para tornarem-se líderes. O presente artigo propõe-se a oferecer alguns subsídios para auxiliar enfermeiros e estudantes de enfermagem a formarem uma base teórica sobre a questão da liderança e sua aplicação na prática de enfermagem.

UNITERMOS: liderança, enfermeira-chefe, grupo de trabalho.

ABSTRACT

Leadership in nursing is a topic of great concern among nursing educators and nursing service personnel. Nursing must have leaders to become professionalized. Since leadership can be learned, we believe that nurses should be educated to become leaders. The purpose of this paper is offer a theoretical basis of the concept and its application to nursing practice.

KEY WORDS: leadership, nurse-leader, work group.

1 INTRODUÇÃO

Liderança em enfermagem é um tema de grande interesse entre educadores e profissionais de campo. Muitas teorias sobre liderança têm sido desenvolvidas, algumas delas extremamente úteis ao enfermeiro em sua posição de líder, uma vez que acreditamos que a enfermagem necessita de líderes para tornar-se profissionalizada.

Acreditamos ainda, que o fato de trabalhar em conjunto com outros profissionais, faz com que a liderança seja para o enfermeiro, como afirma Secaf (1977), seu principal instrumento de trabalho ou seu ponto fraco.

Sendo assim, é natural que este tema seja bastante preocupante para nós neste momento, pois encontramos-nos atuando como membro da comissão de carreira do curso de graduação em enfermagem, como docente da disciplina de Administração e como chefe de um serviço de enfermagem hospitalar onde trabalham aproximadamente 60 enfermeiros, todos, sem exceção, atuando na liderança de pessoas ou grupos.

O presente estudo destina-se a abordar aspectos da liderança na prática profissional de enfermeiro, enfatizando a importância da liderança para a profissionalização do trabalho na enfermagem.

Ressalta a possibilidade de treinarem-se enfermeiros para o exercício de uma liderança efetiva, destacando aspectos contingenciais deste processo multidimensional que é liderança em enfermagem, uma vez que envolve a interação entre líder e grupo e o ambiente organizacional onde esta interação ocorre, os quais interferem nas diferentes estratégias a serem empregadas pelo enfermeiro-líder.

Será realizada uma ampla revisão da literatura sobre liderança, a partir da qual serão tecidas algumas considerações sobre a atuação do enfermeiro do desempenho da função gerencial. Finalmente, serão estabelecidas algumas considerações finais para um desempenho efetivo e tão livre quanto possível de conflitos, de acordo com o ponto de vista de alguns estudiosos e da própria experiência dos autores.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Liderança - Conceituação

Ao revisar a literatura sobre liderança, parece-nos oportuno fazer como Megginson et al. (1986), Kotter (1990), Koontz e O'Donnel (1964) a distinção entre Administração e Liderança.

¹ Professor Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional (DAOP) - EENFURGS.

Para Kotter (1990), liderança é diferente de administração não apenas pelas razões que a maioria das pessoas imaginam. Liderança não é mística nem misteriosa, não tem nada a ver com "ter carisma" ou outro traço exótico qualquer de personalidade. Nem é tão pouco mais necessária do que administração ou um substituto para ela. Liderança e Administração são, na opinião do autor, dois sistemas distintos e complementares de ação. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o sucesso da organização. A administração controla as pessoas, mantendo-as na direção certa, enquanto a liderança motiva-se satisfazendo suas necessidades humanas básicas; está mais dirigida às mudanças com as quais as organizações enfrentam-se atualmente face ao desenvolvimento tecnológico que, por sua vez, gera necessidade de maior competição e permanente atualização.

Meggison et al. (1986) afirmam que a Administração envolve liderança mas também abrange outras funções como planejar, organizar e controlar. Liderar para eles é uma importante função da administração, mas não é a mesma coisa que administração.

Para Koontz e O'Donnel (1964) Administração é o processo de atingir objetivos por intermédio de pessoas; não devemos, portanto, esquecer que quando alguém esta organizando, recrutando, planejando e controlando, ou seja, "administrando", está trabalhando com pessoas e o seu sucesso dependerá em grande parte de sua capacidade de liderar.

Uma outra abordagem relevante foi feita por Maximiano (1986), que faz distinção entre líder formal e o líder informal. Nem sempre aquele que ocupa uma posição de autoridade formal tem liderança informal sobre seus colaboradores, e da mesma forma, nem sempre aquele que tem liderança informal ocupa um cargo com autoridade formal correspondente.

Em relação ao aspecto formal e informal da liderança abordado por Maximiano (1986), consideramos de muito valor para o presente estudo a ponderação de que a capacidade de comandar com sucesso envolve tanto a autoridade formal que o cargo empresta ao ocupante, quanto as qualidades que o transformam num líder informal junto aos comandados. O conceito de líder envolve, portanto a aceitação voluntária de sua autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo. A autoridade do líder deriva-se assim, da contribuição que o mesmo dá ao grupo para atingir seus objetivos.

Diferentes autores dedicaram-se ao estudo da liderança, estabelecendo, portanto, diferentes conceitos e abordagens.

Bergamini (1982, p.97) define líder como "o indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e

coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo".

Para Hampton (1983, p.322) "liderança é o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizarem objetivos de trabalho estabelecidos".

Howells (1973, p.90) define "liderança como um encadeamento de atividades que precisam ser postas em prática, para tornar um grupo mais eficaz".

Drake e Smith (1976, p.103) definem liderança como: comportamento, e como tal, é uma função da personalidade e da situação. A liderança é estabelecida por eles como um problema de influência e comportamento de pessoas para a execução de tarefas.

Segundo Bernhard e Walsh (1981, p.12) "liderança é um processo usado para levar um grupo a alcançar objetivos. Este processo pode ser usado por qualquer pessoa; portanto, qualquer pessoa pode teoricamente ser um líder em um dado momento; a liderança pode também ser apreendida".

2.2 Caracterização do Líder

O fator liderança foi gradativamente adquirindo importância dentro do contexto organizacional, à medida que as empresas cujo funcionamento era predominantemente resultado do trabalho de grupos de pessoas, sentiram a necessidade de coordenar os esforços individuais dessas pessoas a fim de alcançar as metas e os objetivos organizacionais.

Segundo Bergamini (1982) cada dia mais se tem valorizado aqueles que, patentemente, usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir seus subordinados. Afirma a autora que, na maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Atingiram sua eficiência como chefes, atuando por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho. Sendo assim, é muito comum que essas pessoas apresentem uma real dificuldade em ordenar essas experiências quando se vêem diante da necessidade de transmiti-las aos demais.

Embora seja claramente definido na maioria das profissões a existência de cargos gerenciais, ao assumir tal posição ocorre uma importante mudança, bastante estressante, porque exige a necessidade de estabelecer diferentes relacionamentos com colegas profissionais, sendo que estes raros desafios originarão, ou não, satisfação no trabalho tanto para o "chefe" como para os chefiados.

Quando alguém é promovido de membro de um grupo de trabalho para supervisor, isto poderá signifi-

car uma quebra súbita no relacionamento, porque aquele elemento do grupo passa, agora, a ser visto como o "chefe". Neste momento, a postura a ser assumida pelo líder é muito importante. Como diz Tannenbaum e Schmidt (1986, p.27) "saber quando o administrador deve ser democrático, autocrático, ou ficar no meio-termo, é a característica de um líder bem-sucedido".

Para Bernhard e Walsh (1981, p.12-13) alguém pode tornar-se líder de duas formas: a primeira é ser informalmente escolhido ou formalmente eleito para tal posição pelos membros do grupo. Assim os membros ou seguidores reconhecem e aceitam a influência do líder. É o chamado, "líder emergente".

A segunda forma é ser eleito ou indicado para esta posição por uma pessoa ou grupo externo ao grupo a ser liderado. Ex: quando um novo enfermeiro chefe de unidade é indicado pela administração do hospital, o pessoal da unidade, e o grupo que será liderado não tem voz no processo de seleção. É a chamada liderança imposta ou organizacional.

A vantagem da liderança emergente sobre a imposta é que se o grupo tiver oportunidade de indicar ou participar do processo de seleção de seu superior será realmente seu seguidor e o verá como alguém em quem confia e valoriza.

Se o novo chefe é trazido de outro setor, pode ser mais difícil de ser aceito pelo grupo e não receber o devido apoio porque o grupo não o conhece e não confia nele. Podem também haver reações negativas por parte do pessoal que gostaria de ter sido selecionado.

Isto poderá significar uma barreira séria para o chefe recém-chegado que necessita estar próximo do grupo de trabalho para entender os detalhes de seu funcionamento, avaliar suas dificuldades, identificar melhorias que poderão ser feitas e assim ganhar o reconhecimento e a confiança de seus subordinados.

Hyett (1984) ao abordar este tema relata o caso ocorrido em uma grande companhia de transportes, quando um dos membros do grupo de trabalhadores foi apontado para o cargo de gerente. Este chamou todos os seus colegas motoristas dentro do refeitório da companhia e desenhou uma linha de giz a qual dividia o solo ao meio. Postou-se em um dos lados deixando os curiosos motoristas do outro. Feito isso, ele delineou planos para gerenciar o grupo de maneira eficiente e coerente. Convidou todos aqueles que queriam trabalhar com ele para cruzar a linha e postar-se a seu lado. Após poucos e tensos minutos os motoristas juntaram-se a ele, para seu alívio, porque ele não havia planejado o que fazer se eles não tivessem feito isso. Para Hyett (1984), questões sobre direção e controle tal como: Qual é o melhor caminho para começar como um administrador? Sua resposta seria ambígua, pois isto depende, obviamente das situações apresentadas; algumas demandam dramáticas estréias e outras exi-

gem lentas e demoradas sondagens da nova situação.

São inúmeros e significativos os trabalhos escritos sobre o assunto liderança; no entanto, para alguém recentemente promovido a chefe, existem alguns conhecimentos básicos que foram estabelecidos por Barnard (1938) os quais consideramos indispensáveis ao embasamento de toda e qualquer atividade de liderança. Estabeleceu ele quatro condições básicas que devem ser satisfeitas para que a relação de liderança se estabeleça entre o líder e seus seguidores; primeiro, valorizou o veículo de comunicação a ser utilizado; sugestões, conselhos ou ordens, dependendo do caso, necessitam ser passíveis de entendimento. A experiência mostra que muitas vezes as ordens não são cumpridas por não serem bem entendidas. Segundo, a pessoa precisa ser capaz, e possuir os recursos necessários à execução daquilo que lhe está sendo solicitado. Os líderes devem certificar-se de que o pessoal está equipado com a habilidade, conhecimento, tempo, energia e ferramentas indispensáveis ao trabalho que executam.

Terceiro, a pessoa deve concordar com o que lhe está sendo solicitado, precisa acreditar que a ação é de alguma forma coerente com seus valores e interesses pessoais. Quarto, as pessoas precisam ter certeza de que o seu superior é coerente com os propósitos e valores da organização.

Os líderes efetivos, segundo Barnard (1983), implícita ou explicitamente procuram preencher estes quatro requisitos, e isto está de acordo com nossa idéia central de que liderança é menos um atributo individual do que uma mudança social, uma transação entre líder e liderados.

2.3 Estilos de liderança x Aspectos Contingenciais

Não é objetivo deste trabalho esgotar a bibliografia existente sobre liderança, mas destacar pontos significativos para sua aplicação na área de enfermagem e, embora inúmeros estilos de liderança tenham sido encontrados, vamos nos ater a um aspecto comum apontado em quase todas: a necessidade de conduzir as pessoas e fazer com que o grupo produza frente aos objetivos que devem ser atingidos.

Vários autores concordam que é bastante improvável que exista um único quadro básico de conhecimento e características peculiares à personalidade do líder. Acreditam que determinadas características são extremamente importantes, mas acreditam, acima de tudo, que estas modificam-se e diferenciam-se conforme a circunstância.

Hyett (1984), afirma, entretanto, que um gerente precisa decidir-se por um método de abordagem. Para ele, basicamente, existe uma escolha entre três abordagens. Uma é para ser um estilo "executivo", o qual

permanece no posto atendendo a administração, exercendo controle através do planejamento e delegação, mas mantendo-se totalmente alheio à rotina diária.

Uma segunda abordagem é um estilo denominado por ele como "Chefe-professor", o qual está em contato estreito com seu grupo, exercendo supervisão e proporcionando treinamento e educação continuada, através do conhecimento que possui das funções administrativas. O terceiro estilo é o "trabalhador-diretor", o qual não é apenas envolvido com o pessoal mas, na verdade, executa o mesmo trabalho que eles.

O verdadeiro estilo adotado por um indivíduo não é uma questão de preferência pessoal; um balanço entre os três extremos é necessário e, se houver uma ênfase particular em um dos três estilos, esta deverá ser determinada pela chefia, a partir de uma visão crítica da situação.

Dez anos exercendo atividade de supervisão e controle como chefe de unidade em um hospital escola, oportunizaram-nos uma privilegiada posição para tentar abordar este assunto, bem como para tentar discutir estes estilos de abordagem apresentados por Hyett. Nossa experiência mostrou que existe uma tendência para a segunda linha de liderança, na qual o chefe é também envolvido com os problemas de rotina de seu departamento e atende atividades de gerência, tais como: freqüentar reuniões, escrever relatórios, responder memorandos, proceder requisições e/ou seleção do material, mas é, antes de mais nada, preocupado com a qualidade da assistência prestada aos seus pacientes e como o relacionamento e satisfação de seu pessoal.

Existe total concordância dos autores com a afirmativa de Tannenbaum e Schmidt (1986) de que um líder bem sucedido é aquele que tem viva noção das forças mais relevantes para seu comportamento em qualquer momento. Compreende perfeitamente a si próprio, os indivíduos e o grupo com que está lidando e a companhia e o ambiente social mais amplo em que atua. O líder bem sucedido é aquele capaz de comportar-se apropriadamente à luz dessas percepções. Se direção é o conveniente, ele é capaz de dirigir; se considerável liberdade participativa é necessária, ele é capaz de proporcionar tal liberdade.

Assim, não poderá ser caracterizado como líder diretivo nem como líder permissivo. É uma pessoa, que mantém alta média de acerto na avaliação precisa das forças que determinam qual deve ser o comportamento mais apropriado em determinado momento, e efetivamente adaptar-se à contingência.

Vê-se, então, o caráter contingencial da liderança que não pode mais existir isolada ou desconhecendo os recentes desenvolvimentos sociais, tal como o movimento de direitos civis, que exige que seja dada a todos os grupos minoritários maior oportunidade de par-

ticipação e influência nos processos organizacionais, nem a crescente preocupação com a qualidade de vida no trabalho e suas relações com produtividade, participação e satisfação do trabalhador.

Como resposta a essas pressões sociais, novos conceitos de administração surgiram em organizações. A teoria de sistema aberto, com sua ênfase em interdependência de sistemas e na interação da organização com o ambiente (interno e externo), exerceu influência e impacto sobre os administradores, desenvolvendo a preocupação com o desenvolvimento de pessoal.

As prerrogativas acima, foram emitidas com a finalidade básica de concluir esta revisão sobre liderança, na qual não foram abordados, discriminadamente, os diferentes estilos de liderança encontrados na literatura, considerando que atualmente existe uma orientação bem mais ampla e abrangente nesse sentido, a qual valoriza, ao estabelecer uma estratégia de liderança, as características de personalidade do líder, as principais orientações comportamentais do grupo que está sendo chefiado, e os requisitos das tarefas e da tecnologia com as quais se está trabalhando.

2.4 Liderança em Enfermagem

Liderança em enfermagem segundo Bernhard e Walsh (1981) é um processo multidimensional que depende do relacionamento entre enfermeiro-líder e um grupo, do ambiente ou da organização na qual a interação ocorre e da Teoria da liderança escolhida pelo enfermeiro-líder.

Em nossa vida profissional temos observado que a liderança é necessária em todas as áreas da enfermagem. O chefe de serviço, o supervisor, o chefe de unidade, o enfermeiro de unidade, todos precisam ser líderes, cada um em seu próprio campo de prática.

Segundo Kron (1971), o profissional enfermeiro, no hospital, hoje, está distanciando-se da cabeceira do paciente, porque precisa assumir mais e mais tarefas administrativas. O que não significa que ele deva tornar-se menos preocupado com o cuidado dos pacientes, mas que, em adição, para ser capaz de dar um bom cuidado de enfermagem, ele precisa ser capaz de dirigir outros que também estão prestando assistência. Trabalhar com e através de pessoas é uma necessidade para o enfermeiro, que obrigatoriamente precisa ser um líder.

Para Blake et al. (1981), o chefe de enfermagem, como um administrador, tem duas grandes preocupações: A primeira é a preocupação com a produção ou resultados, provendo todas aquelas atividades essenciais para cuidado de pacientes. Isto envolve a verificação de que procedimentos estão sendo cumpridos, ou seja, que o pessoal esteja medindo a pressão

arterial e temperatura axilar, administrando medicamentos conforme prescrição, enfim, verificando que, seja qual for a ação que esteja sendo executada, esteja sendo corretamente executada. Isto também significa supervisionar o banho dos pacientes, a troca do leito, os cuidados com a manutenção dos quartos e de toda a unidade. Significa transmitir para o paciente e família informações para depois da alta. Significa a responsabilidade de tomar atitude no sentido de corrigir as falhas e resolver os problemas encontrados.

A segunda preocupação é com os recursos humanos do hospital, ou seja, com as pessoas. Esta preocupação é evidente e sentida pelas pessoas, na medida em que elas recebem informações a respeito de seu desempenho e têm oportunidade de treinamento e desenvolvimento.

Desde que o chefe de unidade esteja em desempenho de sua atividade administrativa, isto também envolve orientações de novos funcionários, escalas, treinamento e avaliação. Todas essas tarefas vêm juntas na forma de preocupação pelos serviços hospitalares, serviços estes que dão suporte ao paciente enquanto internado no hospital.

Em todas as profissões e carreiras, o mais difícil degrau é primeira promoção. Em um dia você pode ser promovido de engenheiro projetista para projetista chefe, de vendedor para gerente de vendas ou de professor para diretor de escola.

De igual, a promoção de enfermeiro de unidade para enfermeiro chefe de unidade, é uma transição dentro da profissão, uma quase nova profissão-enfermeiro administrador. Não aquele "mal-falado" administrador da burocracia hospitalar e sim aquele que conhece o verdadeiro sentido da administração e seus princípios.

Quais serão então os problemas mais comuns a serem enfrentados por um enfermeiro que assume o cargo de enfermeiro chefe de unidade? Quando assume um posto que exige controle e direção, o novo chefe, no nosso caso o enfermeiro-chefe, defrontar-se-á com algumas dificuldades tais como dificuldades iniciais e de curta duração e dificuldades contínuas que envolvem preparo administrativo efetivamente.

Todos estes enfermeiros com tarefa de controle e direção, estão frente à responsabilidade básica de garantir que seu setor funcione adequadamente e contribua para os objetivos gerais da organização. Todos os novos chefes têm que enfrentar novas prioridades, além da prioridade máxima que teve até o momento que foi prestar assistência aos pacientes. Agora, ao invés de apenas usar seus conhecimentos técnicos e sua habilidade para executar seu trabalho, ele tem uma nova prioridade: garantir que os demais elementos que compõem a equipe de enfermagem também o executem adequadamente.

Tornando-se um enfermeiro chefe de unidade, a mudança vai desde a relação direta enfermeiro-paciente, para a habilidade que necessita nesta nova função, ou seja, fazer disto um todo, provendo, ao mesmo tempo, pacientes e subordinados de suporte e condições ideais.

A técnica chave para toda chefia parece ser o uso da efetiva delegação - arte de atribuir tarefas e responsabilidades para outros. Para isto é preciso distinguir-se entre permitir ao pessoal suficiente autonomia para completar as tarefas delegadas ou simplesmente a passagem de pequenas tarefas rotineiras sem total e apropriado significado de controle (delegação, não abdicação).

É importante considerar que delegação ajuda a desenvolver habilidade. Aceitar mais responsabilidade é certamente obter maior satisfação no trabalho.

Hyett (1984) identifica ainda o que chamou de sintomas de delegação ineficiente: super-envolvimento e/ou controle estrito que podem causar ressentimento por parte do grupo e falta de compromisso como resultado. Isto por sua vez gera outro problema administrativo, ou seja, a preocupação em não delegar trabalho que exceda a jornada de trabalho. O tempo precisa ser racionalmente distribuído entre as diferentes prioridades, e sem dúvida, esta é uma parte essencial do trabalho administrativo do enfermeiro chefe de unidade.

Achamos aqui necessário salientar que cada seção de uma organização é parte de um todo e uma seção deve garantir que exista adequada colaboração com outras seções e um apropriado relacionamento entre seus membros.

Trazemos novamente as ponderações de Hyett (1984); afirma este que existem inúmeros cursos de treinamento, bem como livros textos os quais orientam como dirigir subordinados, mas que, por outro lado, é pequena a preocupação manifestada no manejo do relacionamento de chefes e subordinados entre si. Refere ainda outro importante elemento de um papel diretivo, qual seja, estar envolvido e preocupado com as amplas questões organizacionais que possam interessar seu próprio setor e também oportunizar progressão funcional. Crítica, porém, alguns chefes que passam dos limites e tornam-se demasiadamente envolvidos na política da companhia negligenciando as tarefas inerentes à eficiência de seu departamento, ou que então, inescrupulosamente, usam seu pessoal como garantia em seu esforço para chegar ao topo.

Um enfermeiro chefe de unidade é provavelmente destacado para ser o foco de cinco diferentes recursos de pressão: o pessoal de enfermagem, hierarquia de enfermagem, a equipe médica, os familiares, os administradores hospitalares e principalmente os pacientes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É muito comum que, ao término de uma leitura ou mesmo de um curso sobre liderança, aquele que ocupa um cargo de gerência sinta-se habilitado a aplicar uma ou outra técnica de liderança, julgando com isso ter encontrado a solução de todos os problemas. Isto no entanto não é verdade; a liderança eficaz não se desenvolve através de uma fórmula ou receita, é uma tarefa desafiadora e difícil que exige uma visão global que acentua o clima total e reconhece as diferenças individuais, exigindo um esforço contínuo; as várias técnicas de liderança são meios para conseguir-se um fim e não um fim em si mesmas.

Finalmente, julgamos oportuno emitir nossas recomendações pessoais, principalmente às estudantes de enfermagem que serão certamente as líderes de amanhã. Tais recomendações, como já foi dito anteriormente, originam-se de nossa prática como enfermeiros chefe de unidade e de uma incessante busca de informação na literatura disponível. Sendo assim, consideramos de extrema importância a todo aquele em posição de liderança, possuir conhecimento de sua profissão e ser capaz de ensiná-la, conhecer-se a si próprio e buscar auto-desenvolvimento, conhecer seu grupo de trabalho e garantir seu bem-estar. Além disso, manter o grupo sempre informado de tudo aquilo que diz respeito ao seu trabalho, ou mesmo sobre coisa que lhes possam interessar. Também acreditamos ser importante reforçar o aspecto contingencial da liderança, levando em conta fatores tais como: o meio ambiente organizacional, a personalidade dos membros da organização, a similaridade dos grupos, e os objetivos da organização. A primeira tarefa e desafio em chefiar uma unidade é ganhar forças trabalhando junto de uma boa equipe de enfermagem, estabelecendo suas próprias prioridades para o trabalho e desenvolvendo uma rede de relacionamentos. A chave disto é estar aberto e preparado para aprender a partir de experiências também. Assim, sendo receptivo e ativo em buscar conselhos e informações de outros, incluindo chefias e subordinados, sendo perseverante e flexível, poderá certamente este novo chefe embarcar em uma carreira que o fará como afirma Joan Bloore (1984, p.63) "não apenas chefiar e gerenciar bem, mas necessariamente administrar seu pessoal".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1983. p.8.
- 2 BERGAMINI, Cecília W. *Psicologia aplicada à administração de empresa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982. cap.4, p.94-102: O comportamento nas organizações: os grupos, a liderança e a motivação.
- 3 BERNHARD, L. WALSH, M. *Leadership - The key to the professionalization of nursing*. New York: Mc Graw-Hill, 1981. 184p.
- 4 BLAKE, R.R. et al. *Grid approaches for managerial leadership in nursing*. 2.ed. London: Mosby, 1981. Cap.5-10, p.49-94.
- 5 BLOORE, Joan. Who should be the general manager? *Nursing time, London*, v.80, n.27, p.64-65, July 11-17, 1984.
- 6 DRAKE, R.I., SMITH, P.J. *Ciência e comportamento na indústria*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1976. cap.8, p.103-106: Liderança.
- 7 HAMPTON, D.R. *Administração Contemporânea*. 2.ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983. Cap.II, p.319-346: Liderança.
- 8 HAND, Lee. *Nursing Supervision*. Virginia: Reston, 1981. Cap. 3/4, p.36-86: Personal qualifications of the nurse leader.
- 9 HERSEY, P., BLANCHARD, K.H., LA MONICA, E. A situational approach to supervision: leadership theory and the supervising nurse. *Supervision Nurse, London*, v.7, n.5, p.17-22, 1976.
- 10 HYETT, B. A. Establishing yourself as a manager. *Nursing Time, London*, v.80, n.27, p.48-50, July 11-17, 1984.
- 11 HOWELLS, G. W. *Aspectos humanos da gerência*. Petrópolis: Vozes, 1972. Cap.5, p.89-91: o supervisor como líder.
- 12 KOONTZ, H., O'DONNELL, C. *Princípios de administração*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1964. v.2, cap.20, p.469-490.
- 13 KOTTER, P. John. What leaders really do. *Harvard business review*, p.103-111, May/June 1990.
- 14 KRON, T. *The management of patient care, putting leadership skills to work*. 2.ed. Philadelphia: W.B. Saunders, 1976.
- 15 _____. Team nursing - how valid is it today? *Journal of nursing Administration, London*, v.1, p.19-22, 1971.
- 16 MARRINER, Ann. *Guide to nursing management*. London: Mosby, 1980. 2250p.
- 17 MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986. Cap.8, p.211-235: Liderança.
- 18 MEGGINSON, L., MOSLEY, D., PIETRI Jr. *Administração e aplicações*. São Paulo: Harper, 1986. Cap.13, p.336-365: Liderança.
- 19 MERTON, R.K. The social nature of leadership. In: STONE, S. et al. *Management for nurses - a multidisciplinary approach*. 3.ed. Toronto: Mosby, 1984. p.55-61.
- 20 SECAF, V. Liderança: desafio para as enfermeiras. *Enfermagem em novas dimensões*, v.3, n.4, p.250-255, 1977.
- 21 TANNENBAUM, R., SCHMIDT, H.W. *Como escolher um padrão de liderança*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p.27-52. (Coleção Harvard de Administração).

Endereço do Autor: Enaura Helena B. Chaves
 Author's address: Escola de Enfermagem da UFRGS
 Campus da Saúde
 Rua São Manoel, 96390.620-110 Porto Alegre/RS