

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NO CENÁRIO DA GESTÃO EM ENFERMAGEM

Maria Auxiliadora Trevizan*

Isabel Amélia Costa Mendes*

Neide Fávero*

Marcia Regina Antonietto da Costa Melo**

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; FÁVERO, N.; MELO, M.R.A. da C. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Rev. latino-am. enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77-82, dezembro 1998.

Tecendo considerações a respeito de comunicação e liderança, as autoras examinam o papel do líder como foco de recepção e transmissão de informação, fundamentadas na classificação de Mintzberg, em relação a seus papéis informativos, ou seja, o líder atuando como monitor, como disseminador e como porta-voz. Contextualizando esta abordagem para o cenário da gestão em enfermagem, as autoras enfocam a dimensão do papel do enfermeiro-líder como elemento essencial de comunicação nos sistemas de organização da assistência de enfermagem.

UNITERMOS: liderança, comunicação, enfermagem, enfermeiro

Ao abordar a evolução histórica da economia mundial, CRAWFORD (1994) esquematiza as características-chave das sociedades primitiva, agrícola e industrial, passando a focalizar a sociedade do conhecimento, ou seja, a emergente sociedade dos dias atuais.

Na economia do conhecimento “*pesquisa científica e educação são a base da geração de riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano, que significa pessoas estudadas e especializadas*” (CRAWFORD, 1994). Desta forma, o referido autor ao tratar da educação como a criadora do capital humano afirma que “*na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação*”.

O desenvolvimento desta sociedade está possibilitando novas maneiras de pensar, ou seja, está propiciando a emergência de uma nova consciência que, nas relações pessoais, enfatiza “*honestidade, a inexistência de uma conduta social imposta e a rejeição de relações de autoridade e subserviência*”. Os valores fundamentais dessa nova consciência “*são*

compatíveis com uma sociedade do conhecimento, em que o capital humano é a variável econômica crítica e a libertação do potencial humano é o objetivo da administração” (CRAWFORD, 1994).

A transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de conhecimento está atingindo diretamente as organizações, as quais estão passando por reestruturações com vistas a flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre os trabalhadores, dentre outras estratégias, o que requer um novo estilo de administração, no qual a liderança representa uma força fundamental. Dentre as organizações atingidas, estão aquelas que prestam “*serviços especializados baseados em alto nível de conhecimento, que se tornarão cada vez mais a organização dominante na economia*” (CRAWFORD, 1994); assim, estão incluídos os serviços de saúde e os hospitais.

Considerando que existem variáveis funcionais e interativas inerentes ao ato de liderar, dentre o conjunto de elementos componentes do comportamento de liderança destacaremos a comunicação no presente artigo. Assim, após tecermos considerações a respeito de comunicação e liderança, apoiadas em Mintzberg examinaremos o papel do líder como foco de recepção e transmissão de informação, para em seguida esboçarmos

* Professora Titular da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da pesquisa em enfermagem, Brasil

** Professora Doutora da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da pesquisa em enfermagem, Brasil

a dimensão do papel do enfermeiro-líder como fonte central de comunicação.

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A perspectiva social de gerenciar, proveniente da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental, concebeu novas dimensões e novos valores para a gerência e para a organização. Com a intenção de democratizar e humanizar as organizações, concentrou-se na rede informal, na participação, na motivação e necessidades humanas, na comunicação, na liderança, nos grupos sociais e, sobretudo, preocupou-se com a satisfação no trabalho, pois entendia que o nível de produção estava a depender desses fatores. Um dos principais objetivos do movimento humanista e social foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores (TREVIZAN & MENDES, 1993).

Estudos contemporâneos sobre o processo e a dinâmica organizacionais, especificamente sobre comportamento humano e liderança visualizam-na como um processo coletivo compartilhado entre os membros de um grupo. A visão de legitimidade da liderança, fundamentada na aceitação do líder pelo grupo, significa que grande parte do poder do líder situa-se no próprio grupo. O líder então é a pessoa capaz de canalizar a atenção dos envolvidos e dirigi-la para ideais comuns. Para isso ele se empenha no sentido de aproximar e ajustar interesses grupais e individuais em consonância com os objetivos da organização. Ao investir no poder existente nos liderados, o líder rearticula esse poder em sintonia com o seu próprio para conseguir uma aliança grupal em relação a objetivos comuns, mantendo sua influência através do reforço do comprometimento com ideais comuns. Assim, a liderança é a expressão de apoio e confiança; é o desenvolvimento de um real sentido de interdependência entre os integrantes, com respeito às individualidades (MOTTA, 1991).

Nesse contexto *“o diálogo constitui-se num procedimento incitante e educativo no sentido de investigar e explorar os valores com os liderados; diálogo ou conversas também possibilitam ao líder esclarecer os seus próprios valores, bem como os dos liderados”* (TREVIZAN et al., 1996).

Já é lugar-comum dizer-se que no âmago da liderança está a capacidade de comunicar. Assim, a comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança. O êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-

se com outros; esse processo engloba a utilização sistemática de símbolos para transmitir informação e alcançar entendimento sobre uma situação. O objetivo do comunicador é transmitir uma mensagem para alguma outra pessoa, de modo tal que essa mensagem seja recebida da forma pretendida, sem distorções.

De acordo com TREWATHA & NEWPORT (1979), *“a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de transmitir e entender informação. É um modo de desenvolver entendimento entre pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, idéias, atitudes e emoções”*.

HEIL et al. (1995) insistem quanto a necessidade de se *“pensar na comunicação como um processo de duas mãos”*. GOLDSMITH (1996) acrescenta que *“o líder do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva... Este líder solicitará a diversos grupos de interesse idéias, opiniões e feedback. Entre as fontes vitais de informação estarão clientes potenciais e atuais, fornecedores, membros de equipe, subordinados diretos, gerentes, outros membros da organização, pesquisadores... Duas chaves para o aprendizado são (1) ouvir atentamente e (2) refletir após indagar e receber informações ... Os líderes precisarão reconhecer e apoiar aqueles que têm coragem de dizer duras verdades antes que os problemas se transformem em desastres”*. Ainda GOLDSMITH (1996) relata sobre recente pesquisa indicando que os líderes que solicitam idéias dos principais grupos de interesse aprendem através de uma atitude positiva e não defensiva, são capazes de acompanhar de maneira direcionada e eficiente e, com isso, certamente, crescerão e se desenvolverão em termos de eficácia.

A comunicação visa, pois, provocar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo.

LÍDER: FOCO DE RECEPÇÃO E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES

MINTZBERG (1973) categorizou os papéis administrativos em três grupos: interpessoais, informativos e decisoriais.

O desempenho de papéis interpessoais coloca o líder numa posição ímpar para a obtenção de informação. Isto porque seus contatos externos favorecem a coleta de informações especiais do ambiente, e também porque suas atividades de liderança naturalmente o transformam

no ponto focal da informação organizacional (TREVIZAN et al., 1987).

O líder é o centro do fluxo de informação não rotineira em sua organização; as fontes que ele utiliza asseguram-lhe a condição de melhor informado sobre ocorrências e eventos de seu ambiente organizacional.

Por sua vez, **os papéis informativos** englobam atividades vinculadas fundamentalmente à obtenção e disseminação de informações e os papéis decisoriais estão centrados na tomada de decisão.

Nessa análise, denominamos líder aquela pessoa envolvida com papéis administrativos. Assim, utilizando a classificação de MINTZBERG (1973), no desempenho de seus papéis informativos o líder atua como **monitor**, como **disseminador** e como **porta-voz**.

Atuando como **monitor**, o líder busca e recebe continuamente informações que subsidiam a compreensão do que ocorre na sua organização. Com base nas informações recebidas, de sua organização e de seu ambiente externo, ele identificará problemas, detectará mudanças que possam estar acontecendo - ou a necessidade de mudanças a serem implementadas - e tomará decisões.

As informações não veiculadas através de canais formais são as que constituem o cerne do sistema informativo do líder, que desenvolve uma compreensão dos fatos a partir de associações dos dados obtidos de fontes variadas (MINTZBERG, 1973). Assim sendo, é o líder quem detém o todo da informação sobre determinado evento.

Enfatizando a posição do líder como o centro aglutinador da informação integral, e justificando que o todo é muito mais significativo do que a soma das partes individuais, HANDY (1978) afirma que *“um quebra-cabeça de informações, ainda que todas as peças estejam disponíveis separadamente, não é nada até que todas estejam juntas”*. Em função de sua posição, o líder é, ou torna-se, o ponto de reunião de informações.

Num sistema administrativo convencional, formal, marcado pela rigidez hierárquica e pelos métodos tradicionais de organização de trabalho, o líder obterá poucos dados no desempenho de seu papel de monitor. Para minimizar as barreiras inerentes a esse sistema, ele terá que estabelecer seu próprio mecanismo de informação através de canais especiais de comunicação na sua organização.

MINTZBERG (1973) verificou em seu estudo que os canais de informação interna do administrador não coincidem com as linhas formais de autoridade.

Enquanto **disseminador** ele transfere informação proveniente do ambiente externo para dentro de sua organização e transmite informação interna de um subordinado para outro.

Quando a informação envolve a execução de tarefas, o líder deve ter em mente duas possibilidades: 1º)

se a tarefa está relacionada com uma função específica, ela é facilmente disseminada e delegada para o encarregado daquela função; 2º) se a tarefa envolve diversas especialidades, a situação requer uma atuação especial do líder na disseminação da informação. Isto porque, como foco central de comunicação, o líder é o melhor qualificado para transmitir as informações pertinentes aos vários grupos de especialistas envolvidos no desempenho daquela tarefa, já que ele é a fonte relevante de informação factual e de valor na organização. Contudo, em muitas situações, ele não consegue assumir sozinho a transmissão de todas as informações; alguma parte precisa ser delegada. E aí ele esbarra com o problema da forma com que toda esta informação foi armazenada. Muito do que ele captou, enquanto monitor, foi informação transmitida pessoalmente a ele e, portanto, tendo sido oral, está armazenada em sua memória. Por outro lado, a informação documentada pode ser facilmente transferida através de delegação. Importante salientar que se o funcionário não desempenha corretamente uma tarefa por falta de acesso à informação necessária, o líder falhou em seu papel de disseminador.

Como **porta-voz**, o líder transfere informação de sua organização para o ambiente externo. Investido de autoridade formal ele é chamado a representar sua organização e, para tanto, ele é possuidor das informações necessárias para um desempenho efetivo deste papel. Ele tem os meios para influenciar outros representantes com vistas à obtenção de medidas favoráveis a sua organização, além de operar como relações públicas.

Para atuar como porta-voz, o líder deve garantir informação para dois grupos:

a) os influenciadores importantes de sua organização - o diretor do hospital, em se tratando da diretora do serviço de enfermagem como líder, e o corpo de diretores de enfermagem, no caso da enfermeira-chefe;

b) o público que utiliza a organização - o diretor do hospital presta informações a fornecedores, imprensa, agências governamentais, clientes; a enfermeira-chefe informa clientes, pares, profissionais de outros departamentos que prestam serviços em sua unidade de trabalho.

Tanto os influenciadores quanto o público que utiliza a organização são informados sobre planos, regras, movimentos, condutas e resultados obtidos no âmbito da organização do líder.

O ENFERMEIRO-LÍDER COMO FONTE CENTRAL DE COMUNICAÇÃO

Pelo exposto, a comunicação foi examinada no contexto da liderança.

Passaremos agora a esboçar a dimensão do papel do enfermeiro-líder como fonte central de comunicação, ou seja, o propósito aqui é abordar o processo comunicativo como um instrumento essencial para o exercício da liderança nos sistemas de organização da assistência de enfermagem.

Liderança em enfermagem é um processo por meio do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para o estabelecimento e para o alcance de objetivos. Isto implica definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo (YURA et al., 1981).

Entretanto, a liderança exercida pelo enfermeiro está vinculada ao modo pelo qual a prestação da assistência de enfermagem está estruturada e, em decorrência, os papéis de monitor, disseminador e porta-voz serão processados pelo enfermeiro em função da modalidade de assistência empregada e do estilo de liderança adotado.

No Método de Caso, o enfermeiro trabalha apenas com um paciente e procura alcançar todas as suas necessidades. Este método, ou modificações dele, é usado ainda hoje em situações emergenciais e é aplicado por estudantes de enfermagem e enfermeiros envolvidos na prestação de assistência privativa. A organização desta assistência é muito simples, uma vez que a relação é de um para um, e isto propicia ao enfermeiro o exercício de uma liderança estritamente voltada para a assistência direta ao paciente e para a coordenação dos seus cuidados envolvendo sua família. Uma grande vantagem da utilização deste método é o atendimento imediato das necessidades, decorrente de um processo comunicativo aberto e do relacionamento mais estreito entre o enfermeiro e o paciente (TREVIZAN, 1993).

No Método Funcional, segundo TREVIZAN (1993), a assistência de enfermagem é dividida em tarefas desenvolvidas pelos elementos do grupo, de modo que cada um é responsável por determinadas tarefas a serem executadas para um grande número de pacientes. Assim, por exemplo, compete ao atendente arrumar todas as camas, ao auxiliar administrar todas as medicações, e ao enfermeiro prestar os cuidados de maior complexidade, bem como planejar a assistência a todos os pacientes. Ao enfermeiro-chefe cabe supervisionar a todos, e deles receber os informes relacionados ao serviço.

Este método visa à eficiência de cada trabalhador e é fundamentado na organização clássica de divisão do trabalho, que preconiza a delegação de autoridade e responsabilidade proveniente do topo. Deste modo, a liderança aqui empregada é diretiva ou autocrática; em consequência, a comunicação também será diretiva - uma comunicação que visa ao cumprimento de ordens e tarefas. Em suma, as responsabilidades são atribuídas de acordo com o processo funcional e, por conseguinte, as

comunicações são efetivadas através deste processo, ou seja, são orientadas segundo a estrutura organizacional. Sob a influência deste sistema de prestação de assistência, o profissional de enfermagem procura saber do paciente aquilo que ele quer ouvir para o cumprimento de suas tarefas conforme demonstrado no estudo de MENDES (1994).

Além da fragmentação do cuidado às pessoas, esta modalidade apresenta também a desvantagem de restar pouco tempo para o enfermeiro-líder comunicar-se com pacientes e assim exercer junto a eles o papel de porta-voz. Isto decorre de uma possível hipertrofia dos seus papéis de monitor e disseminador, em razão do volume de comunicação com o pessoal de enfermagem.

Com a introdução do Método de Equipe de Enfermagem, a liderança exercida pelo enfermeiro passa a ser democrática ou criativa, já que a idéia que subjaz a esta organização de assistência é o trabalho conjunto de uma equipe que atua como um grupo de democrático. Ao enfermeiro-líder compete assumir o cuidado de um grupo de pacientes, bem como responsabilizar-se pelo trabalho de seus colaboradores: enfermeiro, auxiliar e atendente de enfermagem.

A liderança desse profissional é fundamentada no conhecimento das necessidades dos pacientes; no conhecimento das habilidades, características individuais e necessidades dos membros da equipe; e nos objetivos traçados pelo grupo. Uma característica importante deste método é o estímulo para que cada membro desenvolva o seu potencial, uma vez que, ao ser designado para cuidar de determinado paciente, o funcionário sabe que foi considerado o melhor qualificado para proporcionar-lhe uma assistência que atenda as suas necessidades.

Ao contrário do Método Funcional que leva o funcionário à frustração, o Método de Equipe propicia a satisfação no trabalho porque cada membro utiliza suas capacidades ao máximo; desta forma, os pacientes são melhor atendidos. A comunicação, por conseguinte, é orientada pelo objetivo da equipe: assistência personalizada.

Apesar da organização deste método ser centralizada, com controle e supervisão assegurados, a dinâmica do grupo permite e favorece uma comunicação mais participativa entre seus membros, em decorrência da liderança adotada (TREVIZAN, 1993). As reuniões da equipe representam um meio importante de comunicação, onde o input de cada membro contribui para a atuação do enfermeiro-líder como monitor; ao mesmo tempo, estas reuniões se constituem no momento ideal para que ele exerça o papel de disseminador. Considerando que neste método o líder da equipe é o único membro que, teoricamente, leva informações ao enfermeiro-chefe, nestas oportunidades, dentre outras, ele age como porta-voz de sua equipe.

No início da década de 70 desenvolveu-se uma nova modalidade de organização da assistência de enfermagem, denominada Primary Nursing, que no dizer de BERNHARD & WALSH (1981) foi planejada para resgatar do conceito de “*meu paciente - minha enfermeira*”. Nesta modalidade, à enfermeira cabe o cuidado de um grupo de pacientes, desde a admissão até a alta de sua unidade, para o qual ela elabora um plano de cuidados a ser desenvolvido nas 24 horas. A execução deste plano envolve a participação da própria “*primary-nurse*” e de enfermeiras associadas que seguirão o plano proposto nos turnos em que ela estiver ausente. Para tanto, a “*primary-nurse*” deve estar em sintonia com as enfermeiras -associadas, comunicando-se com elas sobre seu plano e motivando-as para sua implementação, através do desempenho de liderança.

A estrutura organizacional deste sistema é mais descentralizada, permitindo a cada “*primary-nurse*” maior autoridade e responsabilidade delegadas pela enfermeira-chefe. Através de uma liderança democrática, a enfermeira-chefe atribui novos pacientes às “*primary-nurses*” com base: a) “*na sua avaliação da*

necessidades do paciente; b) no conhecimento dos pacientes que estão aos cuidados de suas “primary-nurses”; e c) no conhecimento das capacidades, preferências, necessidades e metas da “primary-nurse” YURA et al. (1981), indicando que nesta modalidade há, por parte da líder, a busca de integração dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais.

Dentre as vantagens oferecidas, a principal é a satisfação do paciente e da enfermeira, em consequência de um processo comunicativo direto, fundamentado nas necessidades de ambos. Em relação à enfermeira, sua satisfação também advém do seu contínuo aprendizado na prestação de assistência integral.

Como responsáveis pelo planejamento e implementação do cuidado ao paciente, as “*primary-nurses*” têm oportunidade de exercer uma liderança criativa que envolve o paciente e todos os componentes da equipe de saúde que com ele entram em contato. Esses membros reconhecem a “*primary-nurse*” como a mais conhecedora e a mais responsável pelo cliente na equipe de saúde. Do mesmo modo, a comunicação é um requisito vital para o funcionamento adequado da primary-nursing.

LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN THE SCENERY OF NURSING MANAGEMENT

Considering communication and leadership, authors examine the role of the leader as a focus of reception and transmission of information, based on the classification of Mintzberg related to their informative roles, such as the leader acting as monitor, disseminator and spokesman. Contextualizing this approach in the scenery of nursing management, authors study the dimension of nurses-leaders role as an essential element of communication in the systems of organization of nursing care.

KEY WORDS: leadership, communication, nursing, nurse

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN EL ESCENARIO DE LA GESTIÓN EN ENFERMERÍA

Tejiendo consideraciones sobre comunicación y liderazgo, las autoras examinan el papel del líder como foco de recepción y transmisión de información, basadas en la clasificación de Mintzberg, en relación a sus papeles informativos, o sea, el líder actuando como monitor, como diseminador y como portavoz. Contextualizando este abordaje para el escenario de la gestión en enfermería, las autoras enfocan la dimensión del papel del enfermero-líder como elemento esencial de comunicación en los sistemas de organización de la asistencia de enfermería.

TÉRMINOS CLAVES: liderazgo, comunicación, enfermería, enfermero

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. BERNHARD, L.A.; WALSH, M. **Leadership: the key to the professionalization of nursing.** New York: McGraw - Hill Book, 1981.
02. CRAWFORD, R. **Na era do capital humano.** Trad. Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.
03. GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro.** Trad. Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.
04. HANDY, C.B. **Como compreender as organizações.** Trad. Helena M.C.M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
05. HEIL, G.; PARKER, T.; TATE, R. **A liderança e a revolução do cliente.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.
06. MENDES, I.A.C. **Enfoque humanístico à comunicação em enfermagem.** São Paulo: Sarvier, 1994.
07. MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper & Row, 1973.

08. MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
09. TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; NOGUEIRA, M.S.; ÉVORA, Y.D.M. Estrutura teórica do Modelo Mintzberg. **Rev. Gaúch. Enfermagem**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 236-243, 1987.
10. TREVIZAN, M.A. **Liderança do enfermeiro**: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier, 1993.
11. TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C. Administration of patient care: theoretical aspects. **Int. Nurs. Rev.**, v. 40, n. 1, p. 25-26, 28, 1993.
12. TREVIZAN M.A.; MENDES, I.A.C.; GALVÃO, C.M.; SAWADA, N.O. A new ethics to nurse's management action: shared values. In: WORLD CONGRESS ON MEDICAL LAW, 11. **Proceedings Rapports Actas**, 1996. v. 2, p. 473-81.
13. TREWATHA, R.L.; NEWPORT, M.G. **Administração**: funções e comportamento. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.
14. YURA, H.; OZEIMEK, D.; WALSH, M.B. **Nursing leadership**: theory & process. 2. ed. New York: Appleton-Century-Crofts, 1981.