
Parte 1 - Um olhar para as teorias administrativas e a influência no processo de trabalho gerencial do enfermeiro

Parte 2 - Estilos de liderança diferenciados

Profa Dra. Chennyfer Rached
Email: chennyfer@usp.br

Influência das Teorias Administrativas

A administração é a ciência que traz as teorias acerca da organização do trabalho, abordando esse tema: **tarefas, pessoas, estruturas, ambiente e tecnologia**, considerando a influência dos fatores sociais, políticos e econômicos no pensamento administrativo.

Influência das Teorias Administrativas

Formas de estruturação e organização do serviço de enfermagem nas instituições de saúde

Exemplos: fragmentação das atividades, o seguimento de normas/rotinas/protocolos, a hierarquização são marcantes no cotidiano do trabalho da enfermagem.

<https://www.youtube.com/watch?v=lphyQ2Id3Bw>

Abordagens Administrativas

Teoria Clássica da Administração

Administração Científica de Taylor (TAREFAS)

Hierarquia pode ser visualizado na relação do enfermeiro com os técnicos de enfermagem, que nem sempre se dá de forma harmoniosa.

Centralização, subordinação.

Sobrecarga de trabalho do enfermeiro retrata mais um ponto da teoria, conhecida como “teoria da máquina”, por vislumbrar as ações dos trabalhadores de forma mecânica (produtividade quantitativa)

Teoria Clássica de Fayol (ESTRUTURA)

Divisão do trabalho: distribuição de tarefas entre os membros da equipe

Hierarquia: estruturação das equipes de enfermagem

Disciplina, Ordem de Comando

Funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Os líderes são responsáveis por planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades dos subordinados para alcançar a eficiência nos processos e nas tarefas.

Abordagens Administrativas

• Teoria da Burocracia de Weber (ESTRUTURA)

Normas e regulamentos garantem consistência

Racionalidade e formalidade da comunicação

Impessoalidade e profissionalismo

Especialização e competência: enfatiza a importância da especialização e da competência

Os líderes são focam na especialidade, normas, regras e procedimentos formais.

• Teoria das Relações Humanas de Mayo (PESSOAS)

Compreensão das relações interpessoais e do comportamento humano no ambiente de trabalho

Necessidades sociais e emocionais

Motivação e satisfação no trabalho

Feedback e reconhecimento

Liderança, Comunicação

Os líderes são encorajados a se concentrar nas necessidades e motivações, promover a comunicação eficaz, estabelecer relações positivas para aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho.

Abordagens Administrativas -

● Teoria Neoclássica (ESTRUTURA)

- Integração de Conceitos Clássicos com PESSOAS e AMBIENTE
- Eficiência e Eficácia Organizacional
- Administração por Objetivos

● Teoria Comportamental (PESSOAS)

- Maslow e Herzberg: Análise da Motivação
- Estilos de Administração: autocrático e democrático

Teoria da Melhoria Contínua (Kaizen) (ESTRUTURA)

Enfoca a busca constante pela melhoria dos processos e a participação de todos na identificação de oportunidades de aprimoramento.

Na enfermagem, aplicada para promover a cultura de qualidade e segurança nos cuidados, incentivando a busca contínua por melhores práticas.

A liderança é passível de ser adquirida e ser desenvolvida

ARTICULAR, CUIDAR, GERENCIAR E EDUCAR



- desenvolver competências;
- liderança;
- cuidado como essência;
- gerenciar e ensinar o cuidado – cuidando.

**LIDERAR A EQUIPE PARA UM
CUIDADO TERAPÊUTICO E
COM COMPROMISSO DE
TODOS**




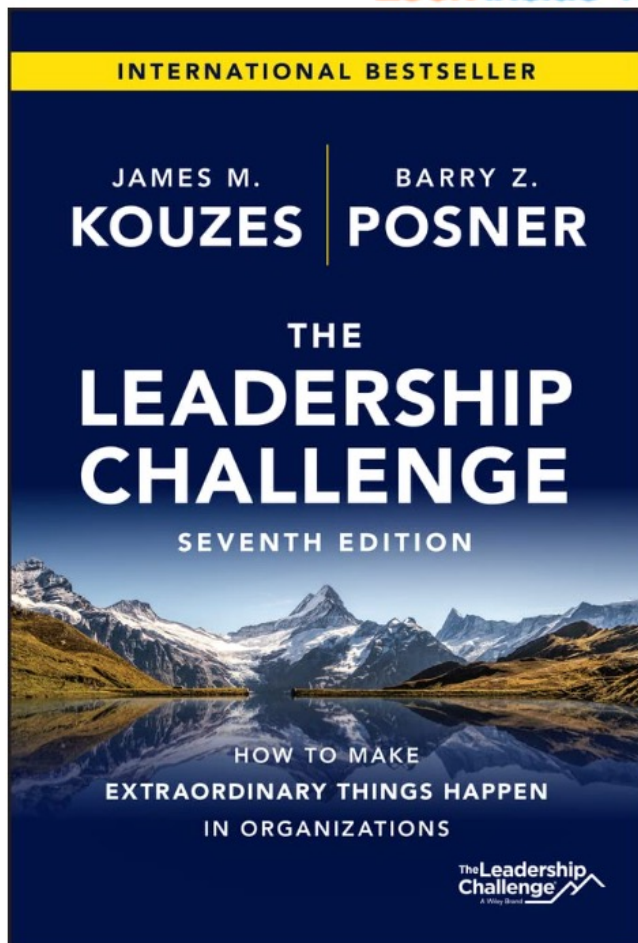
Papel do Enfermeiro

COORDENAÇÃO DO CUIDADO



**ASSUMIR COORDENAÇÃO DO CUIDADO,
COM COMPETÊNCIA, ÉTICA,
RESPONSABILIDADE, RECONHECIMENTO E
VALORIZAÇÃO DA NOSSA FUNÇÃO.**





Liderar é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.
(Kouzes and Posner, 2023)

LIDERANÇA

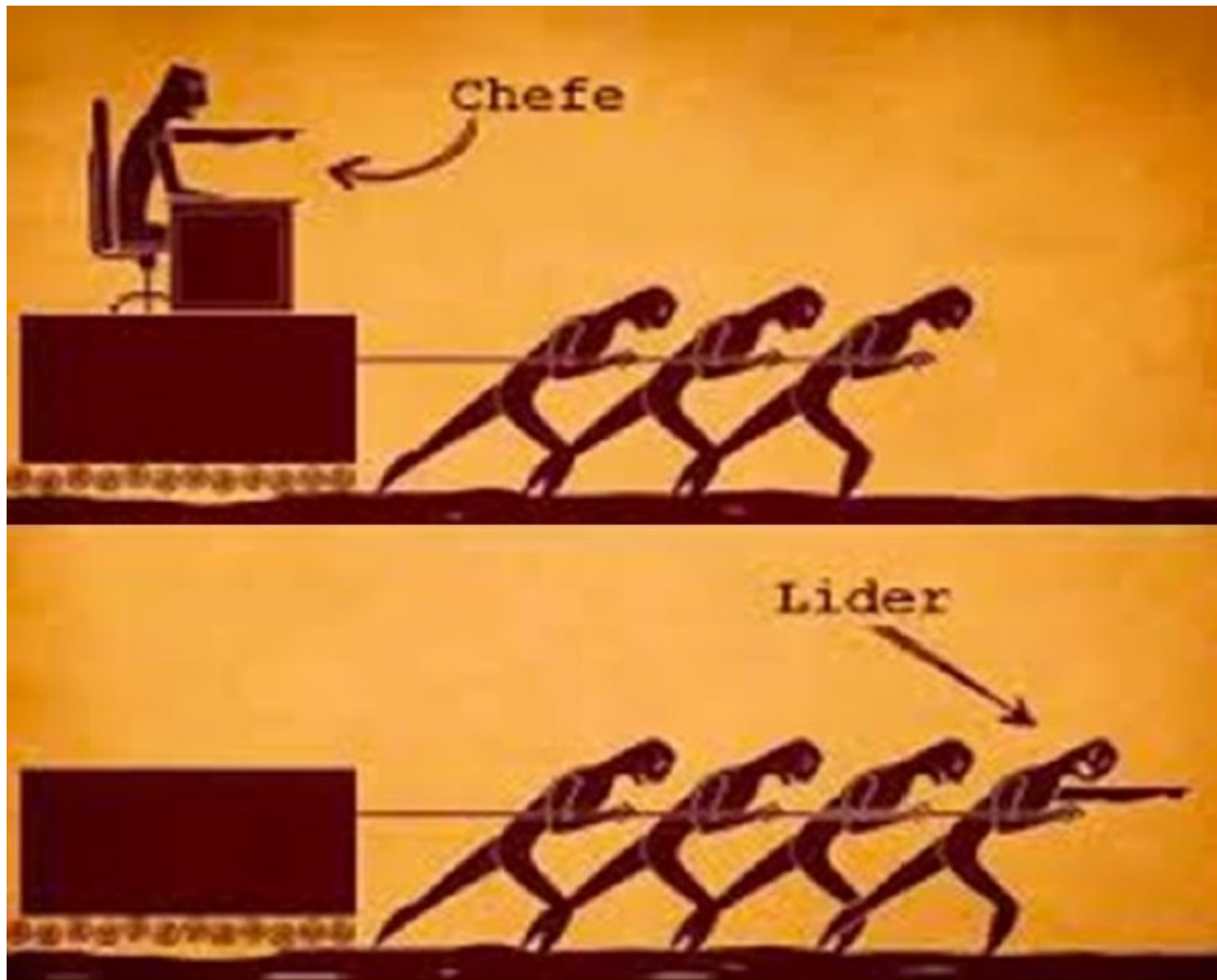
- **A pessoa já nasce líder?**
- **Um chefe tem que ser líder?**
- **Quais as características do verdadeiro líder?**
- **Quem são os grandes líderes da nossa história?**

A Liderança não está no Cargo



Liderança Não posicionada: transcende **cargos ou posições**, sintonia espontânea e informal estabelecida entre líderes e seguidores) (Srour, 2005).

Qual a diferença entre Chefe e Líder?



Parte 2 - Estilos de Lideranças

Teorias sobre lideranças:

**Teoria de Traços
De personalidade**



**Características marcantes
De personalidade possuídas
Pelo líder**

**Teoria sobre
Estilos de Liderança**



**Maneiras e estilos de se
Comportar adotadas pelo
líder**

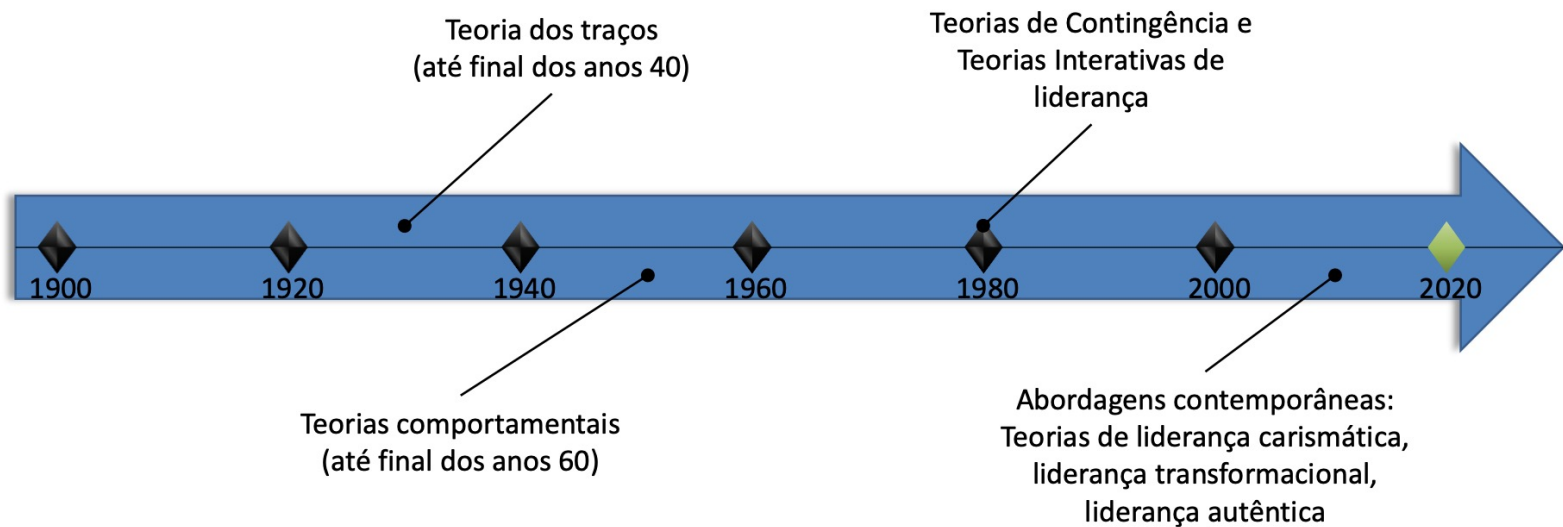
**Teoria Situacionais
De Liderança**



**Adequação do comportamento
Do líder às circunstâncias da
situação**

Teorias de Liderança

- Linha do tempo do desenvolvimento do conceito de **Liderança**



Teoria dos Traços

Origem do conceito: 1920



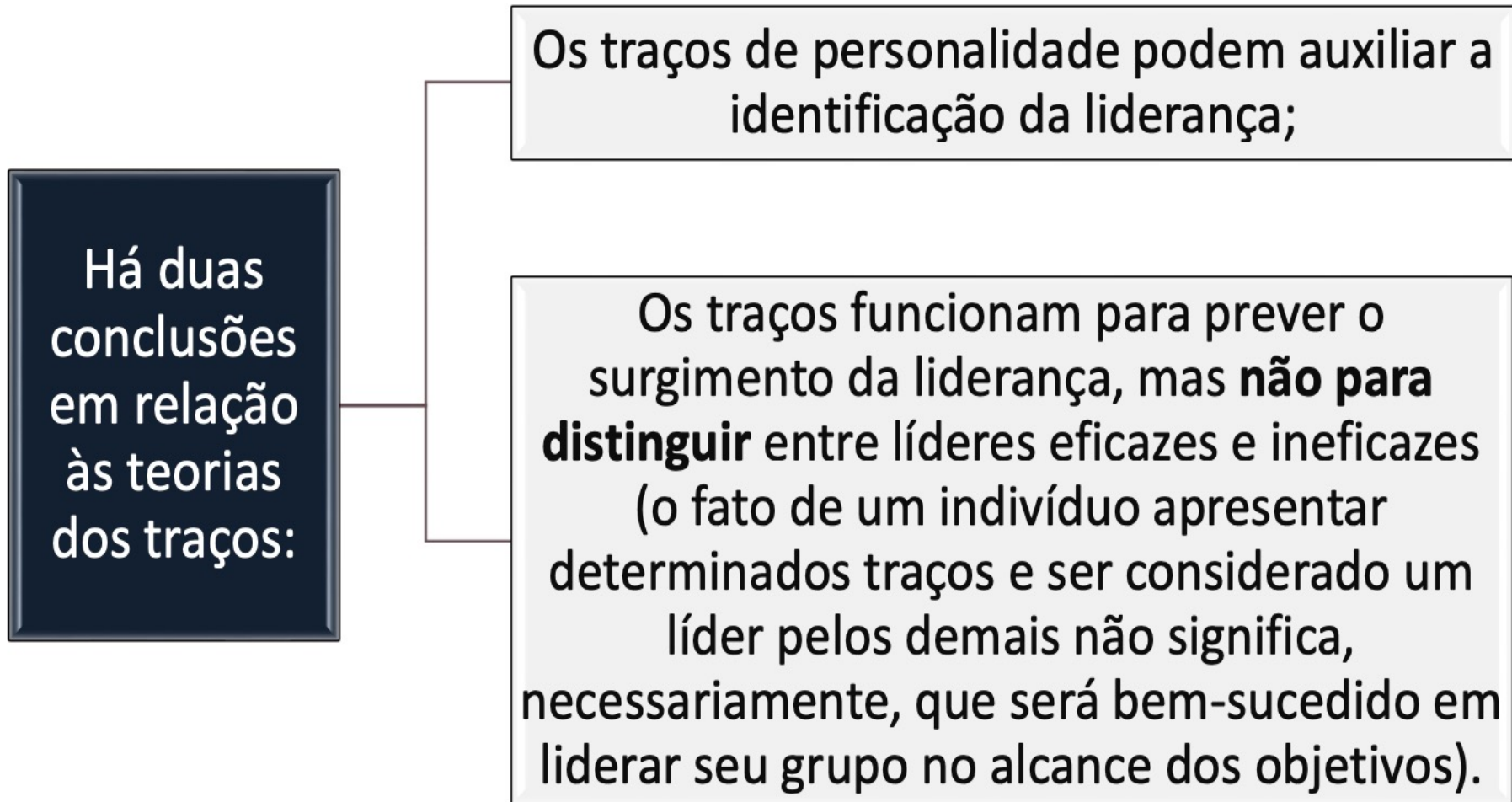
Buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. O modelo da personalidade busca identificar traços básicos que descrevem a personalidade.

Traços são características e comportamentos consistentes, exibidos em diferentes situações.

Traços de personalidade são características duradouras e descrevem, portanto, o comportamento de uma pessoa.

Algumas pesquisas sustentam a ideia de que os traços são fortes preditores de liderança.

Teorias dos Traços: conclusões



Teorias Comportamentais

Teorias Comportamentais propõem que *comportamentos* específicos diferenciam os líderes dos não líderes.

As influências das **teorias comportamentais** sugerem que é possível **treinar** pessoas para serem líderes.

Duas dimensões:

- Dimensão Estrutura de Iniciação ou Liderança orientada para a Produção; e
- Dimensão Consideração ou Liderança Orientada para as Pessoas.

Teorias Comportamentais

Estrutura de Iniciação: refere-se ao grau com que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos.



Consideração: é o grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos.

Teorias Comportamentais

Duas dimensões comportamentais (*Universidade de Michigan*):

Líder orientado para a Produção:
ênfatisa os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.

Líder Orientado para Pessoas:
ênfatisa relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionários e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo.

Liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas

Líder orientado para as tarefas	Líder orientado para as pessoas
<ul style="list-style-type: none">-Comportamento orientado para a finalização do trabalho-Planeja e estabelece como o trabalho será feito-Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado-Define claramente os padrões de trabalho-Monitora os resultados do desempenho-Preocupa-se com o trabalho, com os métodos, processos, com as regras e regulamentos	<ul style="list-style-type: none">-Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho-Atua como apoio e retaguarda para os subordinados-Desenvolvem relações sociais como os subordinados-Respeita os sentimentos das pessoas-É sensível quanto às necessidades-Mostra confiança nos seguidores-Preocupam-se com as pessoas, com seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções.

Os três estilos de Liderança (White e Lippitt):

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: (CHIAVENATO, P.213, 2000)

Teorias Contingenciais

Prever o sucesso da **liderança** é muito mais complexo do que identificar alguns traços ou comportamentos;

A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores, na segunda metade do século XX, a focar as *influências da situação* na qual a liderança é exercida.

Teorias Situacionais de lideranças

- ❑ Enfatiza a flexibilidade e adaptabilidade dos líderes para enfrentar diferentes situações.
- ❑ Na enfermagem, essa abordagem ajudar os líderes a tomar decisões mais informadas e eficazes, considerando as particularidades do ambiente de saúde e as necessidades das equipes e dos pacientes.

House e Dessler propõem 4 tipos específicos de lideranças

Líder apoiador: preocupado com o bem-estar e necessidade dos subordinados (clima de equipe)

Líder Diretivo: conta ao subordinado o que pretende fazer

Líder participativo: consulta os subordinados a respeito das decisões (tomada de decisão em equipe)

Líder Orientado para metas ou resultados: formula objetivos claros e desafiadores aos subordinados

Liderança Transacional

- É um estilo de liderança que se concentra na supervisão, organização e desempenho.
- Os líderes transacionais promovem o cumprimento dos seguidores através de recompensas e punições.
- Esses líderes não estão olhando para mudar o futuro, ao contrário, procuram manter as coisas iguais.
- Líderes que usam a liderança transacional como modelo prestam atenção ao trabalho dos seguidores para encontrar falhas e desvios.

Na enfermagem a liderança transacional pode ser observada quando o líder estabelece expectativas claras para a equipe de enfermagem e recompensa os comportamentos que atendem a essas expectativas.

Liderança carismática & transformacional

Há duas teorias contemporâneas de liderança que compartilham de um tema comum: elas veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de *palavras, ideias e comportamentos*.

Essas duas teorias são:

- Teoria da Liderança Carismática, e
- Teoria da Liderança Transformacional

Liderança carismática & transformacional

Liderança Transformacional

- Os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.
- Os líderes transformacionais:
 - prestam atenção às preocupações e às necessidades de seus liderados;
 - modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e
 - são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Liderança carismática & transformacional

Liderança Transformacional 'versus' Liderança Carismática

- Liderança transformacional e liderança carismática são a mesma coisa?
 - Alguns especialistas e estudiosos argumentam que sim; outros discordam!
- Apesar de muitos pesquisadores acreditarem que a liderança transformacional seja mais ampla que a carismática, um líder que obtém uma pontuação alta em liderança transformacional provavelmente também a terá em carisma.
- Mas, na prática da liderança, essas medidas podem ser consideradas quase como equivalente.

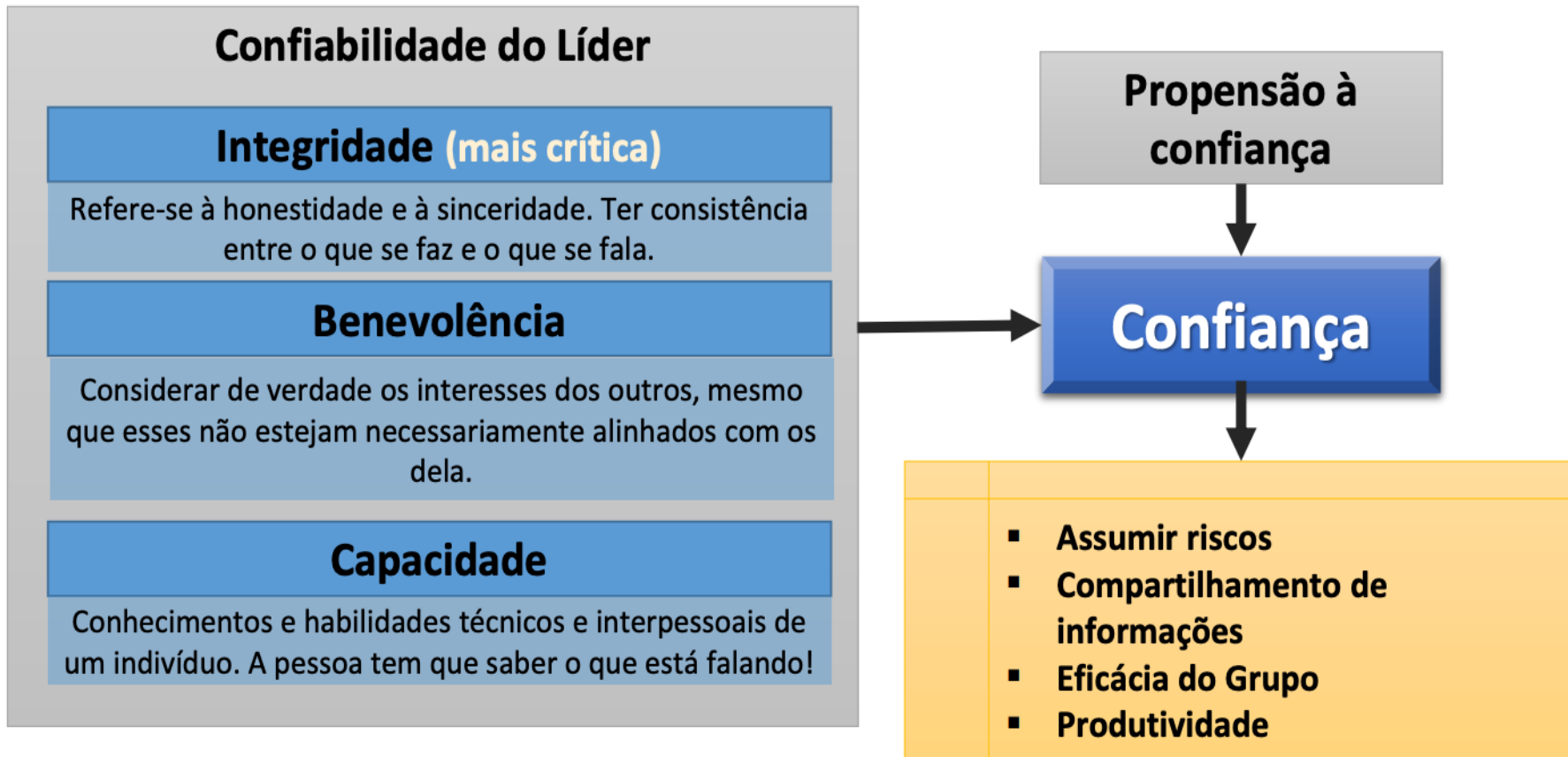
Liderança Autêntica

- Embora as diferentes teorias ajudem a entender o conceito de liderança, elas não lidam explicitamente com o papel da **ética** e da **confiança**



Liderança Autêntica

- Quais são as principais características que nos levam a acreditar que um líder é confiável?



Teoria da Liderança Baseada em Valor

Enfermagem/ Saúde: três principais estilos de liderança foram incorporadas na liderança baseada em valor (Greenleaf, 1970, 1977; George, 2003; Stanley, 2014, 2017, 2018, 2019; James et al, 2020):

- **Autêntica:** foco na ética, autoconsciência, comportamentos organizacionais como transparência e no movimento em direção aos modelos transformacionais de liderança (*Avolio et al., 2004; Avolio e Gardner, 2005; Cairns-Lee, 2015; Alilyyania et al., 2018*).
- **Servidora:** enraizadas no cristianismo e na antiga tradição chinesa - crenças da liderança centrada na necessidade do líder servir aos outros, desejo inato, humildade (*Greenleaf, 1970, 1977, 1998; Savel e Munro, 2017*).
- **Congruente:** ocorre quando os valores e crenças do líder coincide com suas ações. O líder esta em harmonia entre aquilo que pensa, fala e faz (*Stanley, 2017, 2019*).

Liderança Baseada em Valor

O que são valores?

Os valores descrevem nossas motivações pessoais que determinam como vivemos e como nos sentimos *(Barrett, 2010)*.

Crenças

Opiniões, doutrinas ou princípios considerados verdadeiros por uma pessoa ou grupo de indivíduos

Comportamentos

A manifestação externa de crenças. Os comportamentos refletem as crenças sustentadas consciente ou inconscientemente.

Valores

Um método para classificar crenças e comportamentos que um indivíduo ou grupo de indivíduos considera importante.

Passei da idade pra isso
Não tenho as qualificações necessárias
Eu não consigo
Tenho medo de falhar
É tarde demais
Não há nada que possa ser feito
Sou assim e não consigo mudar
Não tenho tempo suficiente
É preciso sorte pra ter sucesso
Isso é impossível de fazer

(Barrett, 2006, 2010)

Valor - Motivação

Quando vivemos de acordo com nossos valores, sentimos uma sensação de satisfação porque estamos vivendo de acordo com o propósito de nossa vida.

Amizade: reservamos tempo em nossas vidas para estar com nossos amigos e nos sentimos bem porque temos um senso de conexão.

Segurança financeira: nos esforçamos para fazer um trabalho que nos ajude financeiramente e nos sentimos satisfeitos porque estamos alcançando nossas metas financeiras.

Criatividade: tempo à música, nos sentimos satisfeitos porque estamos expressando nossos dons inatos.

Valor - Equilíbrio Interno e Externo

Saúde: nos comprometemos com o exercício físico regular, sensação de equilíbrio interior devido ao estilo de vida saudável.

Se dermos desculpas em vez de nos exercitarmos, nos sentir fisicamente desequilibrados e talvez adoecer como resultado.

Compromisso: mantemos nossas promessas a amigos e familiares, nossa equipe, sentimos uma sensação de equilíbrio externo porque estamos apoiando relacionamentos saudáveis.

Se não cumprirmos nossos compromissos, podemos sentir um sentimento de culpa ou vergonha porque não estamos fazendo o que dizemos.

Quando nossas vidas não refletem nossos valores, nos sentimos desequilibrados.

Valor - Aspirações

Como uma pessoa jovem e solteira, podemos ter valores relacionados à família, o que nos motivaria a encontrar um parceiro com quem construir uma família.

Como uma pessoa de meia-idade que cumpriu seus valores em relação à família, podemos ter valores em relação ao crescimento pessoal, o que nos levaria à reflexão interior.

Como aposentado, podemos ter valores relacionados ao envolvimento na comunidade, o que nos levaria a buscar oportunidades de voluntariado.

Os valores nos ajudam a nomear o que aspiramos na vida, nos ajudam a avançar em direção ao nosso propósito

Teoria da Liderança Baseada em Valor

Pilares da Liderança Baseada em Valor:

1 - Ambiente e satisfação no trabalho: apoio ao capital social, comportamentos de cidadania, incentivando o empoderamento, retenção talentos, valorização das relações de qualidade e o sentimento de pertencimento (educação, dignidade e respeito).

2 - Bem-estar e esgotamento da equipe,

3 - Confiança e autonomia (voz): voz dos enfermeiros para participação e influência na prática clínica.

4 - Trabalho e colaboração interprofissional: melhora o cuidado, a tomada de decisão compartilhada, aumento da satisfação no trabalho e redução do estresse entre profissionais de saúde; acessibilidade, competência clínica, comunicação eficaz, sendo guiados por valores e crenças sobre o fornecimento de qualidade do cuidar, ser empoderado ou empoderar os outros, ser visível na prática e ser modelos clínicos positivos.

5 - Resultados do paciente: confiança, engajamento, qualidade percebida do atendimento ao paciente; climas de segurança positivos.

(James et al, 2020; Alilyyania et al., 2018; Read & Laschinger, 2015; Giallonardo et al., 2010; Lee et al., 2019; Baek et al., 2019, Qui et al., 2020; Longo, 2020).

Valores de Liderança

Valores de liderança referem-se aos princípios, crenças e ética que guiam o comportamento de um líder. São as convicções fundamentais que influenciam suas decisões e ações como líder.

Exemplos: integridade, responsabilidade, empatia, honestidade, justiça, respeito.

Habilidades de Liderança

Referem-se às capacidades práticas e técnicas que um líder possui para realizar tarefas específicas relacionadas à liderança. Essas habilidades são adquiridas por meio da aprendizagem, prática e experiência, e podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Exemplos: comunicação efetiva, capacidade de tomar decisões, inteligência emocional, delegação, planejamento estratégico, resolução de conflitos e a habilidade de inspirar e motivar os outros.

Competências de liderança

Termo mais amplo, pode englobar tanto as habilidades técnicas (habilidades de liderança) quanto os aspectos comportamentais e pessoais que contribuem para uma liderança eficaz.

As competências de liderança incluem habilidades, conhecimentos, comportamentos, valores e atitudes que permitem a um líder ter sucesso em seu papel.



PRINCÍPIO DE LIDERANÇA

- Conheça a si mesmo e busque o auto-aperfeiçoamento;
- Seja tecnicamente competente;
- Busque responsabilidades e assuma a responsabilidade por suas ações;
- Tome decisões acertadas e oportunas;
- Dê o exemplo;



“Quando os líderes fazem uma
diferença positiva,
as pessoas agem como se fossem
donos do negócio e trazem o seu
cérebro para o trabalho”.

Ken Blanchard

1. Busque o conhecimento necessário
2. Acredite na sua capacidade de aprender
3. Pratique e pratique de novo
4. Inspire confiança
5. Pense a longo prazo



Para exercer a liderança o enfermeiro precisa desenvolver certas características como:

- comprometimento,
- comunicação eficaz,
- capacidade de ouvir,
- competência, responsabilidade,
- visão,

- bom humor,
- capacidade de trabalhar em equipe,
- coerência,
- ética,
- flexibilidade e talento para estabelecer relações interpessoais saudáveis (Amestoy, 2009).

REFERÊNCIAS/ BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Alilyyana, B., Wong, C. A., & Cummings, G. Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies.*, 1028, 83, 34–64.

Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Backes VMS, Milbrath VM, Trindade LL. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. *Rev Gaúcha Enferm.* 2009;30(4):617-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472009000400006>

Baek, H., Han, K., & Ryu, E. Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 2019, 27, 1655–1663. <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 81–217.

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Goleman, D; Boyatzis, RE; McKee, A. *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Sphere, 2003. <https://archive.org/details/newleaderstranf0000gole/page/n4/mode/1up>

James A, Bennett CL, Blanchard D, Stanley D. Nursing and values-based leadership: A literature review. *J Nurs Manag.* 2021;00:1–15. <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>

REFERÊNCIAS/ BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Kouzes, James M. The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations /James M. Kouzes, Barry Z. Posner.—7th, 2023. ed. ISBN 978-1119736127.

Kurcgant P (coord.) Gerenciamento em Enfermagem. 4ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2023.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital - 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017

Rached, C D A; Santos JN ; Ferreira, V. C. G. . Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. Intern Journal of the health Management Review v. 6, p. 1-9, 2020.

Read, E. A., & Laschinger, H. K. S. The influence of authentic leadership and empowerment on nurse's relational social capital mental health and job satisfaction over the first year of practice. Journal of Advanced Nursing, 2015, 71(7), 1611–1623. <https://doi.org/10.1111/>

Renner, Tanya et all. Psico. Tradução Marcelo de Abreu Almeida. Porto Alegre: Mcgraw Hill, 2012.

REFERÊNCIAS/ BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

Stanley, D. Clinical Leadership Characteristic confirmed. *Journal of Research in Nursing*, 2014, 19(2), 118–128.

Stanley, D. Congruent Leadership Defined. *JOJ Nurse Health Care*, 2017 3(3), 1–2.

Stanley, D. Values-based Leadership in Healthcare: Congruent leadership explored. 2019. SAGE.

Srour, RH. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005. ISBN 9788535215571, 8535215573

OBRIGADA