

O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA ENFERMAGEM: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Emerson Santos Sales¹

Claudia Curbani Vieira Manola²

RESUMO

O objetivo deste estudo é abordar a importância da liderança transformacional na enfermagem. Ademais, considerando este aspecto da liderança, o presente artigo constitui uma revisão sistemática sobre a importância da liderança transformacional no contexto da enfermagem, abordando a forma como esta atribuição contribui para as práticas de gerenciamento por parte do enfermeiro. Na trajetória metodológica, dado o caráter descritivo e exploratório do tema, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que engloba a importância da liderança transformacional no cenário organizacional em que o enfermeiro atua, relacionando uma melhor qualidade do serviço prestado com a aplicação de conceitos de liderança, gestão de pessoas e neuroliderança. Como resultado ressalta-se a importância desta pesquisa, dado o fato de a liderança ser essencial para a profissão do enfermeiro, tendo em vista esta aptidão envolver a comunicação, a resolução de conflitos e a tomada de decisões, todos esses atributos incluídos no dia a dia do enfermeiro e na arte do cuidar. Concluiu-se que a liderança transformacional é, de fato, eficaz à atuação do enfermeiro, sendo uma ferramenta capaz de promover subsídios para a aplicação de novos conceitos de gestão e evidenciar melhores resultados na prática e no contexto da enfermagem.

Palavras-chave: Liderança e enfermagem. Gestão e enfermagem. Liderança transformacional.

ABSTRACT

The aim of this study is to address the importance of transformational leadership in nursing. Furthermore, considering this aspect of leadership, this article constitutes a systematic review on the importance of transformational leadership in the context of nursing, addressing how this contribution to management practices by nurses. In the methodological trajectory, given the descriptive and exploratory character of the theme, a bibliographic research is promoted that encompasses the importance of transformational leadership in the organizational scenario in which the nurse operates, relating a better quality of the service provided with the leadership of leadership, management of people and neuroleadership. As a result, the importance of this research is emphasized, given the fact that leadership is essential for the nurse's profession, in view of this ability to involve communication, conflict resolution and decision making, all of these attributes included in the nurses' day and the art of caring. It was concluded that transformational leadership is, in fact, effective to the nurse's performance, being a tool capable of promoting subsidies for the application

¹ Graduando do curso de Enfermagem da Católica de Vitória Centro Universitário. hemersonsalles@gmail.com

² Graduação em Serviço Social e Enfermagem, Mestre em Administração, cmanola@ucv.edu.br

of new management concepts and evidencing better results in practice in the nursing context.

Keywords: Neuroleadership. Leadership and nursing. Management and nursing. Neuroleadership and nursing.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho da enfermagem, como instrumento do processo de trabalho em saúde, é subdividido em várias dimensões, como cuidar/auxiliar, administrar/gerenciar, realizar pesquisas e ensinar. Entre esses, cuidar e gerenciar são os processos mais evidentes no trabalho do enfermeiro. Da mesma forma, tanto na Atenção Primária à Saúde quanto no contexto hospitalar, o enfermeiro desempenha as funções assistenciais e gerenciais, assumindo o papel de líder da equipe de enfermagem e administrando as unidades de saúde, assumindo a responsabilidade pelos recursos materiais e humanos (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

A competência da liderança, necessária ao profissional de Enfermagem, refere-se a ser capaz de assumir a posição de líder na equipe multiprofissional de saúde, visando o bem-estar da comunidade e, considerando em seu desempenho, o comprometimento, a responsabilidade, a empatia, a capacidade de tomar decisões, a comunicação e o gerenciamento eficaz e eficiente (SANTOS, 2008).

Embora a desenvoltura para se comunicar e a capacidade de persuadir sejam características inatas em algumas pessoas, o desenvolvimento da liderança é facilitado pela existência de um potencial; esse potencial existe em todos os indivíduos, os quais, muitas vezes, não têm chance de refiná-lo. Neste contexto, cumpre salientar que os enfermeiros emergem historicamente como líderes de equipe por possuírem, ou terem desenvolvido durante a sua formação, uma visão ampliada dos sistemas "humano", "cuidado" e "saúde", articulando conhecimentos e ações necessárias para oferecer um cuidado criativo e de qualidade (BALSANELLI; CUNHA, 2006).

Neste cenário, portanto, o estudo da liderança assume papel fundamental, trata-se de relevante competência para o alcance das metas organizacionais e coletivas da organização do trabalho do enfermeiro (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

Ao se abordar o conceito de liderança, cumpre salientar que a neurociência, como estudo científico do sistema nervoso - e do cérebro –, tem se mostrado presente nos novos avanços no campo do desenvolvimento humano, auxiliando na redescoberta da eficácia da liderança nos setores coletivos e organizacionais. Por esse motivo, para se mostrar mais eficaz e contextualizado, este estudo associa o estudo da liderança com a neurociência, a fim de apresentar os novos conceitos surgidos da junção dessas duas temáticas no campo da enfermagem (SANTOS, 2008).

Deste modo, como fruto da união destes seguimentos, a neuroliderança surge, concentrando-se na aplicação da neurociência ao desenvolvimento de liderança, englobando o treinamento gerencial, a educação e a consultoria em gerenciamento de mudanças. É uma ferramenta que permite aplicações práticas para melhorar as práticas de liderança, gerenciamento de mudanças, inovação, criatividade e engajamento de funcionários, podendo ser extremamente útil no contexto da

liderança em enfermagem (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

Desta forma, o presente artigo possui o objetivo geral de abordar a importância da liderança transformacional na enfermagem, discutindo a forma como esta atribuição contribui para as práticas de gerenciamento por parte do enfermeiro, possuindo como objetivos específicos abordar aspectos sobre gestão de pessoas, liderança e enfermagem e alguns aspectos sobre neuroliderança.

Dado o caráter descritivo e exploratório do tema, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que engloba a importância da liderança transformacional no cenário organizacional em que o enfermeiro atua, relacionando uma melhor qualidade do serviço prestado com a aplicação de conceitos destes aspectos liderança.

Ademais, a gestão de pessoas também é um conceito discutido nesta pesquisa, tendo em vista ser um seguimento que atua no gerenciamento e no desenvolvimento de equipes, atividades de trabalho e seus desempenhos, objetivando otimizar o serviço prestado, bem como o uso eficiente de talentos, estando intimamente ligada a uma correta liderança no ambiente hospitalar; promove-se uma discussão sobre uma aplicabilidade mais moderna e eficaz de práticas de liderança no contexto hospitalar, objetivando o desbloqueio e a canalização potencial dos membros da equipe, promovendo qualidade e eficácia ao serviço prestado.

O presente artigo justifica-se pela importância desta pesquisa de se discutir tal temática, tendo em vista haver pouco material bibliográfico sobre a temática, sendo de grande importância e necessidade estudos como esse, que proporcionem material para aplicabilidade destes conceitos no contexto da enfermagem.

REFERENCIAL TEÓRICO

A LIDERANÇA E A ENFERMAGEM

Os enfermeiros ocupam, tradicionalmente, posições de liderança em saúde. Durante anos, estes profissionais articularam e advogaram visões colaborativas e compartilhadas de cuidado, agindo de maneira complexa, interligando as atividades de cuidado, gestão e educação. A gerência de enfermagem é, portanto, vivenciada em nível corporativo pelo enfermeiro chefe; no nível de gerência intermediária, pelos diretores de enfermagem e, na interface prática, pelos gerentes de enfermagem (GIOVANELLA, 1991).

Neste cenário, o gerenciamento do cuidado, o relacionamento interpessoal, a liderança, a comunicação e a gestão de pessoas são de suma importância na prática da enfermagem (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

O gerenciamento do cuidado é praticado por todo enfermeiro na atuação assistencial, alocando papéis na equipe e reorganizando materiais e recursos para um atendimento de qualidade. A comunicação, por outro lado, é primordial e comumente utilizada como recurso para o sucesso da liderança exercida pelos enfermeiros, promovendo inter-relações com o cliente, com a instituição, equipe médica e equipe de enfermagem (KITSON, 2001).

O relacionamento interpessoal se destaca como um fator de suma importância para o adequado desempenho das atividades profissionais dos enfermeiros, pois esta competência tem grande influência na qualidade do serviço prestado. A

comunicação e um adequado relacionamento entre equipes é um recurso para o sucesso, pois permite o desempenho profissional de ações e de relações entre clientes, instituição, equipe médica e equipe de enfermagem, buscando, sempre, a melhora da qualidade assistencial (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

Já a liderança pode ser conceituada como uma arte de comandar, atrair, inspirar e influenciar pessoas, sendo uma habilidade absolutamente necessária na prática de enfermagem; essa habilidade permitirá que os enfermeiros influenciem a equipe, a fim de prestarem cuidados focados nas necessidades de saúde dos usuários e de suas famílias (BALSANELLI; CUNHA, 2006).

A relação entre liderança e comunicação permite que os enfermeiros trabalhem ativamente nos problemas e promovam mudanças procuradas em direção a um novo momento, favorecendo a redução da rotatividade de funcionários e de sua exaustão física e emocional, promovendo o fortalecimento de habilidades e aumentando os conhecimentos sobre o papel da enfermagem (GIOVANELLA, 1991).

Deste modo, pode-se afirmar que a liderança representa uma habilidade indispensável no exercício de enfermagem; essa habilidade afeta a qualidade das instituições em sua cultura organizacional e nas relações de trabalho (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

Nesse sentido, é importante enfatizar o papel do enfermeiro na liderança, comunicação e no gerenciamento da atenção à saúde, das pessoas e dos serviços de saúde. A atuação do enfermeiro engloba, sobretudo, cooperação e execução de atividades em equipe. Para a excelência na prestação desses serviços de saúde, o enfermeiro deve buscar cultivar uma liderança libertadora e comunicativa que permita o diálogo de todas as partes, dimensões da conduta e atividades, promovendo a troca de conhecimentos que evidenciem valores, crenças e culturas de todas as categorias da equipe (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009).

Nada obstante, nos ambientes hospitalares, é frequente encontrar sobrecarga de trabalho, falta de autonomia e escassez de incentivos para o desenvolvimento permanente de profissionais; tudo isso interfere negativamente no exercício da liderança. Ressalta-se a importância de estimular o exercício da liderança durante a graduação e após terminá-la, momento em que o profissional entra no mercado de trabalho. A participação de professores e administradores pode ajudar a fortalecer a liderança, uma vez que se refere à competência em relações profissionais (TREVIZAN; MENDES; FAVERO, 1998).

A liderança, quando estimulada, durante o processo de ensino-aprendizagem de estudantes de enfermagem, contribui para a obtenção de profissionais com as seguintes características: politizado; pensamento crítico; reflexivo; capaz de tomar decisões para resolver conflitos; e capaz de potencializar os cuidados prestados aos usuários dos serviços de saúde (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

Assim, as ações dos líderes de enfermagem afetam significativamente os fatores estruturais e os processos de trabalho das instituições; apesar da sobreposição de funções, são percebidas como um grupo influente em suas organizações e confiantes em sua capacidade de fornecer liderança eficaz quando o tema é enfermagem, gerando impacto essencial no desenvolvimento de suas funções (GIOVANELLA, 1991).

Pesquisas apontam que é necessário investir na formação de lideranças na enfermagem; essa atividade e habilidade deve ser integrada ao currículo de enfermagem, devendo haver o incentivo por parte das instituições educacionais no desenvolvimento de programas de liderança, buscando maior integração entre os serviços de saúde para promoverem melhorias na prática e na cultura organizacional (AMESTOY et al. 2017).

Para isso, um maior uso das relações orientadas à liderança, definidas como avaliações construtivas e a construção de coalizões apoiando as mudanças, devem ocorrer, pois facilitarão a incorporação da liderança pelos demais envolvidos no processo, criando um senso de necessidade e demonstrando o compromisso compartilhado com a mudança (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

No entanto, existem muitos desafios vivenciados pelos enfermeiros no contexto atual, podendo-se citar o envelhecimento populacional como um dos principais, uma vez que o cuidado em saúde tem a ver com as condições crônicas da população; essa situação, aliada à escassez de pessoal, bem como ao aumento da demanda da carga de trabalho, aumenta as demandas de cuidados, dificultando uma prestação de serviços com a qualidade desejada e necessária (AMESTOY et al. 2017). Esse processo ocorre da mesma maneira em todo o contexto nacional.

Deste modo, é necessário mudar a formação dos trabalhadores da saúde, principalmente dos enfermeiros; eles precisam obter competências com o objetivo de assumir novas responsabilidades. Nova ênfase deve ser dada à importância do desempenho em: assistência médica; tomando uma decisão; estabelecimento de processos de comunicação horizontal; exercício de liderança e gestão de serviços; e educação continuada para profissionais de saúde (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

Apesar de existirem ações no campo acadêmico que buscam desenvolver liderança transversal durante a graduação no cenário nacional, ainda existem fragilidades relacionadas ao ensino dessa competência, sendo necessário discutir novas ferramentas que promovam a aplicação da liderança no contexto da enfermagem (AMESTOY et al. 2017).

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Diversas teorias sobre liderança surgiram para tentar descrever os principais conceitos sobre o tema, evidenciando, assim, as características e os perfis de líderes. Nos últimos dois séculos, houve grande quantidade de material teórico sobre o tema, os quais, em sua grande maioria, buscavam encontrar o estilo de liderança mais eficaz para um líder de sucesso (BERGAMINI, 1994).

Estas teorias tentavam explicar por que alguns líderes são eficazes e outros não, tendo o objetivo fornecer opções para diferentes cenários. A liderança transformacional trata-se de uma destas teorias, sendo uma das mais conhecidas. Será, portanto, o objeto deste estudo (NEVES, 2000).

Nada obstante, de maneira concisa, para enriquecer a leitura, serão apresentadas as principais teorias sobre liderança anteriores à liderança transformacional (NORTHHOUSE, 2016).

Os primeiros estudos sobre liderança defendiam que os líderes nasciam com

habilidades naturais e traços heroicos capazes de influenciar outros para segui-los. As primeiras teorias que discutiram o tema foram a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços, as quais postulavam que grandes líderes nasciam com certas qualidades que iriam torná-los excepcionalmente bons no papel de liderança de forma natural e intrínseca (GOLEMAN, 2000).

Adeptos dessas teorias buscavam descobrir características físicas (por exemplo, aparência, altura e outros) características de personalidade (por exemplo, autoconfiança, estabilidade emocional e outros) e habilidades (por exemplo, fluência verbal e escrita, inteligência mental, e outros) que diferenciariam líderes eficazes de líderes ineficazes (NORTHOUSE, 2016).

O fracasso em identificar um conjunto de características universal de liderança levou os pesquisadores dessas teorias a tentarem descobrir o que um líder faz ao invés de descobrirem o que um líder é. Esses estudos tentaram determinar como os líderes eficazes atuavam em seus comportamentos, baseados na crença de que bons líderes são construídos com atitudes e não nascem prontos, como nas teorias anteriores (GOLEMAN, 2000).

Assim, ao mudar o foco do estudo de liderança aos comportamentos dos líderes, esta abordagem expandiu os horizontes de compreensão por analisar os comportamentos dos líderes em relação seguidores em diversos ambientes (NORTHOUSE, 2016). Com isso, os pesquisadores começaram a olhar para o contexto e para os elementos situacionais que afetavam a eficácia da liderança, criando com isso a Teoria da Contingência.

Essa teoria argumentava que não há uma forma única de liderança, significando que os líderes devem analisar a situação em que estão operando e adaptar seu comportamento para desenvolver uma liderança eficaz. Essas teorias enfatizam, portanto que, a liderança deve se desenvolver levando as variáveis situacionais, ou seja, os elementos do ambiente e o grupo de atributos dos colaboradores (GOLEMAN, 2000).

Para esta Teoria, as principais variáveis situacionais são as características dos seguidores, as características do trabalho, o ambiente, as tarefas do seguidor, e as circunstâncias externas (NORTHOUSE, 2016).

Ainda nesse contexto, surgiram as Teorias Transacionais (ou de troca) para as sucesso da liderança baseia-se em um sistema de recompensas e punições. Nesta abordagem os líderes se concentram no papel de supervisão, mantendo autoridade, e obtendo o desempenho desejado dos seguidores através da motivação extrínseca, permanecendo estrito em relação às regras e desenvolvendo uma dinâmica de reforço mútuo onde as pessoas e os objetivos organizacionais estão alinhados. Teorias transacionais valorizam o relacionamento bivalente entre líderes e seguidores. Os primeiros estudos dessa Teoria foram direcionados a analisar a natureza das ligações verticais entre o líder e cada seguidor (díade vertical ligação) (NORTHOUSE, 2016).

Como resultado de inúmeros estudos que discutiam as teorias já existentes, a abordagem da liderança transformacional começou com Burns (1978), que tentou descobrir as reais necessidades dos colaboradores, estimulando eficazmente todo o potencial do seguidor, a fim de realizar os objetivos da liderança.

A liderança transformacional é, portanto, um processo que facilita a conexão entre

líderes e seguidores e aumenta o nível de motivação e moralidade em ambos (NORTHHOUSE, 2016).

Bass (1985) desenvolveu um quadro de liderança transformacional com base em quatro atributos da liderança: a) idealizada influência; b) motivação inspiradora; c) intelectual estimulação e d) consideração individualizada.

A idealizada influência significa que os líderes modelam o comportamento e compromisso que esperam inspirar seguidores a imitar eles. A motivação inspiradora está relacionada à comunicação de uma visão compartilhada, expressando propósitos importantes de forma simples e objetiva. A estimulação intelectual é baseada no incentivo dos seguidores a trazerem sua criatividade, crenças e valores o trabalho, de forma colaborativa e com foco na resolução de problemas. Finalmente, a consideração individualizada é onde o líder ouve atentamente as necessidades de cada seguidor, trate cada funcionário individualmente e leve em consideração levar em conta suas aspirações de crescimento.

A abordagem transformacional da liderança se desenvolveu com base em duas perspectivas específicas, a Teoria do Carisma de Max Weber (1947) e a *"Teoria Transforming Leadership"* de Burns (1978). Bass (1985) cunhou o termo liderança transformacional, descrevendo tais líderes como agentes de mudança que eliciam e transformam as crenças, atitudes e motivações dos seguidores.

Esses líderes fornecem uma visão e desenvolvem um relacionamento afetivo com seus liderados, aumentando a consciência e a crença destes em objetivos mais elevados, acima de seus próprios interesses. Os comportamentos específicos desses líderes são classificados em quatro dimensões: (a) influência idealizada, (b) motivação inspiradora, (c) estímulo intelectual e (d) consideração individualizada (CAVAZOTTE et. al, 2013).

De acordo com Bass (1985) influência idealizada, ou carisma, refere-se às competências atribuídas pelos seguidores ao seu líder, de acordo com suas percepções sobre o poder, a confiança e os ideais transcendentais do líder. Essas percepções são impulsionadas por comportamentos específicos do líder que refletem seus valores e crenças. É esse componente emocional da liderança que leva os liderados a abrirem mão do próprio conforto em favor do interesse coletivo, ou seja, na busca por um bem maior.

A motivação inspiradora refere-se aos comportamentos do líder com o objetivo de inspirar e motivar os seguidores a atingir metas ambiciosas e desafiadoras, ou mesmo aquelas aparentemente inatingíveis. Estimulação intelectual refere-se à maneira como um líder questiona o status quo e apela à inteligência dos seguidores para que questionem as suas próprias ideias, motivando assim uma tomada de decisão inovadora e criativa. A consideração individual refere-se ao apoio socioemocional dado por um líder a seus liderados, em resposta às suas necessidades específicas, o que promove seu desenvolvimento e empoderamento (CAVAZOTTE et. al, 2013).

Desta forma, pode-se afirmar que a liderança transformacional é uma abordagem que teve um impacto imenso na liderança como um campo de investigação (ANTONAKIS, 2012).

Estudos afirmam que a liderança transformacional parece estar associada a níveis

elevados de desempenho e comportamentos de ajuda no contexto de trabalho brasileiro. Outras pesquisas também observam que liderados de indivíduos que são percebidos como líderes transformacionais relatam uma identificação mais forte com seus superiores e níveis mais elevados de autoeficácia em relação ao seu trabalho. Além disso, evidências preliminares são encontradas atestando que esses dois mecanismos, crenças de identificação e eficácia, podem ser caminhos pelos quais os líderes transformacionais tendem a promover o desempenho contextual e de tarefas do seguidor (ANTONAKIS, 2012).

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA ENFERMAGEM

A liderança transformacional se destaca como uma das competências gerenciais necessárias à prática do enfermeiro, principalmente no cenário atual de frequentes superlotações e escassez de leitos, déficit de recursos materiais e insuficiência de pessoal. A realidade de alguns serviços públicos de saúde apresenta fragilidades no atendimento à população e carece de enfermeiros com conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar como líderes, capazes de contribuir de forma construtiva para o alcance dos objetivos e atendimento das necessidades de saúde dos usuários (FERREIRA et. al, 2020).

Como competência gerencial, a liderança transformacional interfere diretamente na satisfação profissional do enfermeiro e da equipe, a fim de promover um ambiente de trabalho saudável que dê visibilidade à profissão e facilite a gestão do cuidado. Por ser a liderança um aspecto central do processo de gestão do cuidado, é necessário que haja profissionais capacitados para atingir metas de promoção do cuidado com qualidade e priorizar a eficácia do trabalho, o processo de gestão de pessoas e a disponibilização de recursos físicos e materiais adequados (FERREIRA et. al, 2020).

No cenário internacional, pesquisas apontam para a importância da liderança no ambiente hospitalar e a necessidade de implantação de programas que favoreçam o desenvolvimento dessa capacidade, principalmente entre os enfermeiros. A liderança transformacional torna-se uma grande aliada do enfermeiro, tendo em vista tratar-se de um conjunto de ações transformadoras promovidas pelo líder sobre seus seguidores, a fim de conscientizar sobre a importância das atividades realizadas e do trabalho bem realizado, atuando em defesa da missão da instituição e do alcance dos seus objetivos. Além disso, esse modelo permite ver as necessidades pessoais e profissionais uns dos outros (BREEVAART et. al, 2019).

Desta forma, pode-se afirmar que o enfermeiro, frente a sua atividade profissional, possui a prerrogativa do cuidado humano, atendendo suas necessidades básicas e promovendo a singularidade de curar e prover recursos de saúde, de acordo com as necessidades; ademais, possui também a responsabilidade jurídica pautada no código de ética dos profissionais de enfermagem, bem como nas leis e decretos que regulamentam a profissão (BALSANELLI; CUNHA, 2006). Todas essas prerrogativas requerem uma atuação muito voltada à liderança transformacional.

Além disso, existe a responsabilidade ética-moral que orienta suas ações no sentido de: respeitar a dignidade humana, norteando seu agir, muito mais do que o fazer, preocupando-se com a moral e os valores que foram construídos na sua trajetória

pessoal e profissional (ZOBOLI, 2004).

“O cuidado humano consiste numa forma de viver, ser e se expressar. É uma postura ética e estética frente ao mundo. “É um compromisso com o estar no mundo e contribuir com o bem-estar geral” (WALDOW, 2004, p.37; 176).

Por outro lado, “cuidar requer que a pessoa responda ao impulso inicial com um ato de compromisso, o que configura o segundo sentimento, genuinamente ético e que brota da avaliação dos relacionamentos de cuidado como algo bom, melhor do que qualquer outra forma de relação” (ZOBOLI, 2004, p.26).

O enfermeiro, diferente dos demais cuidadores requer, além de uma atitude ética e responsável, um compromisso legal e profissional com a dignidade da pessoa humana, por estar habilitada técnica e cientificamente para a função (BACKES et al, 2006).

Com a intenção de garantir o desenvolvimento das habilidades necessárias para a liderança, os enfermeiros precisam ter fácil acesso à educação por meio de programas educacionais contemporâneos de alta qualidade que fortaleçam as habilidades clínicas e gerenciais. Portanto, é necessário proporcionar um ambiente de trabalho seguro, eficaz e encorajador, no qual se possa reconhecer a importância de líderes com comportamentos positivos que aceitem as responsabilidades de liderança. Devido ao ambiente dinâmico e moderno que se entrelaça com a profissão, a identificação e o desenvolvimento de líderes de enfermagem têm enorme valor (SANTOS, 2008).

Evidencia-se a necessidade de liderança transformacional em todos os níveis de enfermagem. Essa habilidade tem sido associada a uma melhor cultura de trabalho, satisfação pessoal e, acima de tudo, mais qualidade na assistência prestada aos usuários. O impacto na liderança clínica é essencial, pois afeta a satisfação pessoal e a qualidade dos cuidados em saúde (BALSANELLI; CUNHA, 2006).

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma revisão sistemática baseada na metodologia de caráter qualitativo, exploratório e bibliográfico. A pesquisa bibliográfica faz parte de qualquer pesquisa, em qualquer área e supõe o levantamento da situação em questão.

3.1 TIPO DE PESQUISA - REVISÃO INTEGRATIVA

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho, foi uma Revisão Bibliográfica, na qual foi feita consulta a livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Scielo, Google Acadêmico, Academia.edu como resultado de um estudo com delineamento descritivo, do tipo revisão de literatura, de pesquisa não experimental e qualitativo, com utilização de livros acadêmicos, revistas científicas e bancos de dados.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa será classificada como qualitativa e descritiva, na qual o pesquisador analisará os dados indutivamente. Não haverá coleta de dados, mas, tão-somente o desenvolvimento bibliográfico da temática em tela.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados e a discussão do presente tema com o objetivo geral de abordar a importância da liderança transformacional na enfermagem.

Zacher et al. (2014) definem a liderança transformacional como o modelo de gestão por meio do qual os líderes inspiram moralmente seus seguidores, estimulando o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e comprometimento com os valores e interesses coletivos, objetivando atender às necessidades dos indivíduos e desenvolvê-los.

Ferreira et. al (2020) definiram a liderança transformacional como um conjunto de ações transformadoras desenvolvidas por um líder sobre seus liderados, por meio das quais objetiva-se a conscientização sobre a importância de se alcançar o cumprimento da missão da organização de forma conjunta e participativa. Os referidos Autores afirmam, ainda, que no contexto da enfermagem a liderança transformacional é importante porque permite o atingimento dos objetivos da equipe por meio de uma atuação voltada a um resultado efetivamente positivo, o qual será resultante de um modelo que permite a visualização das necessidades pessoais e profissionais do outro, evidenciando o aumento da motivação do liderado, bem como o melhoramento da relação com a equipe (FERREIRA et. al, 2020).

Neste sentido, pesquisas sobre a Liderança Transformacional com enfermeiros na prática da enfermagem são essenciais, tendo em vista materializarem suporte teórico, amplitude e flexibilidade oferecidos por essa perspectiva de liderança (FERREIRA et. al, 2020).

Os referidos autores, neste mesmo estudo, no qual participaram 25 enfermeiras que atuam em um hospital universitário do estado da Bahia, constataram que os desafios prevalentes dos enfermeiros no exercício da Liderança Transformacional envolvem: falta de incentivo da instituição para a formação de lideranças; inexperiência profissional e pouca idade; resistência à liderança e insubordinação. As estratégias adotadas pelos enfermeiros consistem em atuar como exemplos da equipe e estabelecer relações dialógicas. Constataram, com isso, que a prática da Liderança Transformacional tem sido relevante no cotidiano dos enfermeiros e contribui para a qualidade da assistência (FERREIRA et. al, 2019).

Strapasson et. al (2009) concluíram que a Liderança Transformacional é importante no contexto da enfermagem tendo em vista promover a autoeficácia da equipe, melhorar a qualidade da assistência e evidenciar os objetivos da organização. Por meio de uma pesquisa qualitativa, objetivaram verificar se os pressupostos da

Liderança Transformacional estão presentes na prática do enfermeiro em um hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul. Os dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, em que emergiram cinco categorias: o significado da liderança; habilidades essenciais para a atividade de liderança; habilidade de liderança na atividade diária do enfermeiro; participação da Instituição no desenvolvimento de lideranças; e a resistência dos enfermeiros ao processo de mudança. Os autores evidenciam, ainda, a existência de dificuldades em liderar de forma transformacional no cotidiano de trabalho dos enfermeiros.

Santos et. al (2018), concluíram que a liderança transformacional no contexto da Enfermagem é importante e eficaz no desenvolvimento dos trabalhos da equipe. Por meio de uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, os liderados das equipes de enfermagem dos hospitais pesquisados classificaram seus líderes como altamente transformacionais, afirmando que este modelo despertou admiração, respeito e confiança dos liderados.

Amestoy et al. (2017) em sua pesquisa quantitativa verificou que o desenvolvimento da liderança se fortalece com as experiências vividas no cotidiano do trabalho dos enfermeiros. Foram realizadas entrevistas por meio das quais foi possível reunir experiências de enfermeiros participantes. Nesta pesquisa os participantes relacionaram a aplicabilidade da liderança a: melhoria do tempo necessário para entender e executar o processo de trabalho; eficácia da escolha da abordagem baseada em equipe; domínio da tecnologia e habilidades relacionais; melhora na segurança; e aquisição de conhecimento, que permite ao enfermeiro planejar e intervir nos serviços de saúde. Constatou-se, ainda, que os hospitais oferecem poucos investimentos destinados ao apoio teórico e prático à liderança e à promoção permanente da educação dos profissionais; geralmente, os investimentos são limitados a atividades específicas e sem periodicidade.

Enfatiza, ainda, a educação continuada, a qual deve ser pensada como um complexo de estratégias a favor de processos capazes de construir liderança e qualificar o cuidado prestado pelos enfermeiros. No entanto, os hospitais precisam incentivar o processo de educação permanente, pois aprimora a qualificação do trabalho em equipe e torna as práticas de saúde mais eficientes. Essas instituições também devem se envolver na implementação e desenvolvimento de programas de liderança (AMESTOY et al., 2017).

Ademais, ainda nessa pesquisa, a autora sugeriu a realização de estudos adicionais para observar na prática o exercício da liderança por enfermeiros ou também o uso de técnicas de grupo; segundo ela, com as informações obtidas, será possível contribuir mais para idealizar estratégias que possam auxiliar no desenvolvimento da liderança em enfermagem (AMESTOY et al., 2017).

Mongollon et. al (2010) realizaram estudo com o objetivo de estabelecer a relação entre os diversos tipos de liderança transformacional e transacional, analisando as variáveis sociodemográficas e trabalhistas associadas aos docentes dos programas de enfermagem do Nordeste colombiano, por meio de um estudo descritivo relacional envolvendo uma população de 94 docentes de enfermagem.

Os resultados mostraram uma liderança transformacional com uma tendência de alta classificação e uma liderança transacional com uma tendência de baixa classificação. Já a variável sociodemográfica para a categoria do estado civil casado / coabitação mostrou ter mais relação com a liderança transformacional, enquanto a

categoria de professores solteiros / divorciados está mais associada à baixa liderança transformacional, mas essa relação é muito fraca. Considerando a raridade desse estado civil entre os docentes de enfermagem. Como conclusão principal, os docentes de enfermagem exercem mais liderança transformacional do que transacional, porém, nenhuma delas é exclusiva (MONGOLLON et. al, 2010).

Balsanelli e Cunha (2014) em uma revisão integrativa de literatura constaram que existem poucos artigos que abordam as temáticas da liderança e enfermagem atualmente publicados nos bancos de dados de pesquisas. Há época, os autores constataram que todos os artigos encontrados haviam sido publicados em inglês e realizados em ambientes de pesquisa fora do Brasil. Isso deve instigar os pesquisadores brasileiros sobre a importância de abordar o assunto no contexto nacional.

A revisão permitiu, ainda, identificar alguns achados importantes que influenciam o ambiente de trabalho de enfermagem; investigar como um certo estilo de liderança apoia o exercício da liderança e a comparação com as variáveis intervenientes constituem uma maneira de tornar o exercício da liderança mais consolidado e estruturado (BALSANELLI E CUNHA, 2014).

Os autores corroboraram que os atributos pessoais do líder imprimem um caráter especial ao seu estilo de liderança. Os modelos indicavam uma direção, mas a maneira pela qual cada um desempenhava sua função gerencial também era influenciada por seus atributos pessoais (BALSANELLI E CUNHA, 2014).

O líder enfermeiro deve sempre procurar compartilhar a função gerencial, ou seja, facilitar o desenvolvimento de sua equipe para que seus subordinados possam executar suas tarefas com um sentimento de confiança, possibilitando assim a autorrealização (BALSANELLI E CUNHA, 2014).

Ressalta-se, ainda, que o enfermeiro em uma posição de liderança forneça uma estrutura que ajude seu grupo de subordinados a realizar suas atividades com autonomia e poder. A relação com a equipe interdisciplinar, portanto, se concentrará no cliente e, como resultado, no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho. Isso destacou a necessidade de a enfermeira-chefe se preocupar com sua sucessão. Quando um subordinado assume uma posição estratégica, há uma grande oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional. Assim, cria-se uma visão do futuro e um dos principais objetivos do líder foi alcançado, ou seja, que seu grupo de trabalho supere seu próprio desempenho (BALSANELLI E CUNHA, 2014).

Fradique e Mendes (2013) desenvolveram uma pesquisa na qual o objetivo desta pesquisa foi investigar se a liderança percebida pelos enfermeiros nos prestadores de cuidados de enfermagem influencia na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. Um questionário foi aplicado aos enfermeiros da Unidade Local de Saúde de Castelo Branco de agosto a outubro de 2011, resultando em 184 questionários validados, representando uma taxa de resposta de 65,02%. O modelo estrutural sugeriu claramente que a liderança de enfermagem está diretamente relacionada à qualidade da assistência de enfermagem prestada, o que apoia as ideias veiculadas na literatura, mas carece de suporte empírico.

A neurociência também pode ser considerada uma nova tendência da liderança transformacional, pois trata-se do estudo da anatomia e fisiologia do cérebro, esclarecendo e desmistificando muito sobre o que se sabia a respeito de liderança.

Esta ciência, acima de tudo, não afirma apenas que os líderes devem se tornar mais conscientes ou capazes de motivar e envolver os funcionários, nem, tão-somente, aborda certos hábitos conectados que precisam ser alterados, ou, mesmo, que as habilidades cognitivas de um líder são fracas (GARDNER, 1994). Esta disciplina potencializa a ação dos líderes a partir de princípios do funcionamento do cérebro humano, auxiliando de forma mais eficiente, o processo de liderança nos contextos organizacionais.

De acordo com Santos (2008), em um passado não tão distante, a definição convencional de líder eficaz englobava a obtenção de resultados, por meio de condutas focadas em muito trabalho e alta produtividade. Nada obstante, com o passar do tempo, os processos de gestão de pessoas e gestão de carreiras foram vivenciando uma mudança paulatina no mundo organizacional.

O comando e controle das pessoas e organizações dava-se pelo autoritarismo, no estilo mandar e obedecer. Contudo, após tais mudanças, nos tempos contemporâneos, as condutas passaram a modificar-se e o estilo autoritário passou a ser substituído pelo estilo de liderança-participação/cooperação (GARDNER, 1994).

Este avanço no modelo institucional requereu uma necessidade de se abordar mais sobre a importância da comunicação e inteligência emocional nos ambientes pessoais e corporativos, utilizando-se a Neurociência para potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização, incrementando resultados, ampliando o foco e oferecendo novas alternativas, objetivando promover a evolução pessoal e Inter organizacional nas corporações (SANTOS, 2008).

Sendo assim, com a evolução dos estudos da Psicologia, da Psiquiatria e da Neurociência, descobriu-se que fatores psicoemocionais, bem como a própria inteligência emocional determinam o sucesso das pessoas e organizações, sendo a neuroliderança uma excelente ferramenta para evolução pessoal do indivíduo – do líder e do liderado – fortalecendo e instrumentalizando as relações, especialmente no ambiente hospitalar.

Deste modo, afirma-se que a neurociência, na realidade, aborda e estuda a forma como o cérebro de um líder funciona em um determinado contexto ou situação, analisando os motivos de seu funcionamento de determinada maneira. Aliás, a neurociência também aborda os motivos pelos quais indivíduos resistem a certos tipos de líderes, mas aceitam outros (GARDNER, 1994).

As implicações de novas pesquisas com esta temática são particularmente relevantes para os líderes organizacionais, pois o comportamento humano no local de trabalho não funciona da maneira como muitos líderes pensavam. Isso, por sua vez, ajuda a explicar por que muitos esforços de liderança e iniciativas de mudança organizacional fracassam (SANTOS, 2008).

Os líderes que entendem os recentes avanços na ciência cognitiva podem liderar e influenciar mudanças conscientes: transformação organizacional que leva em conta a natureza fisiológica do cérebro e as maneiras pelas quais predispõe as pessoas a resistir a algumas formas de liderança e aceitar outras (GARDNER, 1994). No campo da enfermagem, a aplicação destes conhecimentos são fundamentais para a atuação do enfermeiro, com ênfase na neuroliderança.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou abordar a liderança transformacional no contexto da enfermagem, discutindo sobre a sua importância no trabalho do enfermeiro, bem como enfatizando a eficácia da aplicabilidade destes conceitos na gestão da enfermagem e nas práticas do gerenciamento.

O presente estudo permitiu defender que a liderança transformacional é extremamente eficaz na atuação do enfermeiro, sendo uma ferramenta capaz de promover subsídios para a aplicação de novos conceitos de gestão.

A liderança, coordenação e integração de gestão e cuidado, aliada a interação, comunicação e a tomada de decisão baseada em fatores neuro psicossociais, resumem o conceito de neuroliderança, a qual também se faz extremamente útil na atuação do enfermeiro, podendo reger a relação interpessoal estabelecida pelas equipes de enfermeiros.

A aplicação desses conceitos no gerenciamento de enfermagem prática traz à luz a necessidade de desenvolver novos modelos de gestão associados ao cuidado, que valorizem a liderança colaborativa, evidenciando o compartilhamento de deveres e a qualificação e abrangência dos cuidados prestados aos usuários.

Conclui-se que o enfermeiro deve, portanto, se tornar visível e disponível, a fim de facilitar o processo de mudança, até o ponto em que o serviço e os clientes exigem. São enfatizados conceitos como liderança, gestão de pessoas, compromisso com o sucesso profissional, o monitoramento das operações e o desempenho, sustentando o uso eficiente dos recursos, ajudando a resolver conflitos pessoais e gerando confiança na equipe para que os resultados sejam potencializados no ambiente hospitalar (KITSON, 2001).

Com estes dados, pode-se afirmar que ainda há uma forte escassez de material bibliográfico e empírico sobre a liderança na enfermagem, havendo necessidade de novas pesquisas para o melhor desenvolvimento destas temáticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMESTOY, Simone Coelho et al. **Liderança em enfermagem: do ensino à prática em ambiente hospitalar**. Esc. Anna Nery [online], vol.21, n.4. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452017000400201&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 mai. 2020.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto e CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Liderança no contexto da enfermagem**. Rev. esc. enferm. USP [online]. vol.40, n.1. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342006000100017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 mai. 2020.

BERGAMINI, CW. **Liderança - administração do sentido**. 3a ed. Atlas; 1994.
CAVAZOTTE, Flávia; MORENO, Valter and BERNARDO, Jane. **Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy**. BAR, Braz. Adm. Rev. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

FRADIQUE, Maria de Jesus e MENDES, Luís. **Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem**. Rev. Enf. Ref. [online]. 2013, vol. Ser. III, n.10. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832013000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 mai. 2020.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GIOVANELLA, L. **As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina**. Cad Saude Publica. 1991.

GOLEMAN, D. **Leadership that gets results**. Harvard business review: 2000.
KITSON, A. **Liderança em enfermagem: trazendo o cuidado de volta para o futuro**. Qual Health Care. 10 (Supl. II): ii79 – ii84. 2001.

LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo e MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein. **Leadership of the nurse: an integrative literature review**. Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]; vol.19, n.3. 2011.
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000300026&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 mai. 2020.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1966.
NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 7th Ed. Thousand Oaks: Sage Publications: 2016.

PALIADELIS, PS. **Gerentes de unidades rurais de enfermagem: educação e apoio ao papel**. Saúde Remota Rural: 2005.

SANTOS, Andressa Schaurich dos. COSTA, Vânia Medianeira Flores. TOMAZZONI, Gean Carlos Laércio; BALSAN, André Gassen. TONIN, Stefania. **Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 24, n. 1, p. 1-12, jan./abr. 2018.

SANTOS, G. C. M. Dos Neurônios à Cognição: **Avanços Sobre a Neurociência da Linguagem**. In: Andréa de Melo Cesar; Simone Maksud (Org.). Fundamentos e Práticas em Fonoaudiologia. Rio de Janeiro: Revinter, 2008.

SCARLETT, H. **Bringing neuroscience to employee engagement**. Neuroscience: 2014.

STRAPASSON, Maria Rejane e MEDEIROS, Cássia R. G. **Liderança transformacional na enfermagem**. Rev. bras. Enferm. [online], vol.62, n.2, pp.228-233, 2009. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 mai. 2020.

TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa; FAVERO, Neide e MELO, Marcia Regina Antonietto da Costa. **Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem**. Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]; vol.6, n.5, pp.77-82. 1998. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691998000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 de abr. 2020.

WALDOW, Vera Regina. **Cuidar: expressão humanizadoras da enfermagem**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

ZACHER H, BREEVAART K. **Main and inter active effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on follower's trust in the leader and leader effectiveness**. J Occup Organ Psychol. 2018.

ZOBOLI, E.L.C.P. **A redescoberta da ética do cuidado: o foco e a ênfase nas relações**. Rev. Esc. Enfem. USP, v.38, n.1, p.21-70, 2004. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342004000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 mai. 2020.