

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE-FANESE
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO-NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO**

JULIANA DE ALMEIDA FONSECA

LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO: DESAFIO A PRÁTICA

**Aracaju-Se
2009**

JULIANA DE ALMEIDA FONSECA

LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO: DESAFIO A PRÁTICA

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Núcleo de Pós Graduação
e Extensão da Fanese, como requisito
para obtenção do título de Especialista
em Gestão de Serviços em Saúde.**

**Aracaju-Se
2009**

JULIANA DE ALMEIDA FONSECA

LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO: DESAFIO A PRÁTICA

Trabalho de conclusão apresentado ao Núcleo de Pós Graduação e Extensão –NPGE da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe-FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Serviços em Saúde.

Prof. Avaliador Sérgio Andrade Galvão

Orientador do Curso

Juliana de Almeida Fonseca

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (Se) _____ de _____ 2009

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	7
2 A LIDERANÇA NA ENFERMAGEM	
2.1 Conceito.....	9
2.2 Estilos de liderança.....	12
2.3 Liderança na enfermagem: desafio da prática.....	13
2.4 O papel do líder.....	14
2.5 A interface da liderança na administração de conflitos.....	14
3 RESULTADOS.....	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	20

RESUMO

No mundo corporativo, e dentro da área hospitalar, o grande diferencial é a transição necessária para uma gestão de pessoas, através de uma liderança forte e coerente em seus princípios. A arte de liderar carrega como um de seus principais ingredientes o conceito de valorização e reconhecimento de seus colaboradores. Este artigo objetiva refletir sobre a Liderança Hospitalar e as dificuldades encontradas, devido à importância que o líder representa para a sua equipe e para a instituição na qual trabalha, tendo como finalidade de proporcionar uma assistência de enfermagem sistemática. A partir das literaturas estudadas constatou-se que ao enfermeiro é definido um amplo conhecimento de como agir frente às situações de dificuldades para amenizar o conflito, saber motivar e trabalhar em grupo, fornecendo suporte através de seu conhecimento em prol da integralidade da assistência. É de suma importância que o enfermeiro tenha conhecimento de todos os tipos de liderança e não adotar uma como referência pessoal e profissional, pois todos os tipos devem ser usados em determinadas situações que exige uma ou outra.

Palavras chave: Gestão, Desafios na enfermagem, Liderança

ABSTRACT

In the corporate world and within the hospital area, the big difference is the transition required for managing people through strong leadership and consistent in its principles. The art of leading a charge as its main ingredients of the concept of recovery and recognition of its employees. This article analyzes the Hospital Leadership and the difficulties encountered because of the importance that the leader is to his team and the institution in which they work, with the aim of providing nursing care systematically. From the literature study it was found that the nurse is defined a broad knowledge of how to act when confronted with difficulties to ease the conflict, knowing how to motivate and work together, providing support through its expertise in behalf of complete assistance. It is extremely important that the nurse has knowledge of all types of leadership and not to adopt as a personal reference and professional as all types must be used in certain situations that require one or the other.

Keywords: Management, Challenges in Nursing Leadership

1 INTRODUÇÃO

As diferenças humanas compõem um universo complexo e dinâmico que vive em constante mutação. Essas diferenças também denominadas diversidades proporcionam ao indivíduo um contato direto ou indireto com novas idéias, gerando mudanças de comportamento e permitindo assim ampliar novas fronteiras visionárias, com uma infindável riqueza de interpretações do seu próprio mundo.

Entretanto, as diferentes maneiras de pensar, de agir e se comportar não convivem harmoniosamente, e essa quebra de harmonia foi denominada de "conflito". Ao longo de seu processo evolutivo, a humanidade sempre conviveu com o conflito e suas conseqüências geram mudanças observadas em todas as instituições sociais criadas pelo o homem. Trata-se de um processo contínuo e necessário.

As instituições hospitalares têm exigido dos enfermeiros a habilidade de liderar. Certamente por meio de bons líderes haverá a formação de um grupo de pessoas comprometidas com a visão, missão e os objetivos de uma organização.

Dentro de uma instituição hospitalar podem ser identificados diversos focos de conflito, alguns gerados pela pressão do ambiente em que estas instituições estão inseridas, mas também podem ser gerados pelas diferenças individuais das pessoas que nelas trabalham.

Atualmente, para toda e qualquer organização o trabalho em grupo é fundamental. A palavra Grupo não se aplica somente à família ou amigos, mas também a um ambiente que passamos à maioria do nosso tempo de vida, que é o ambiente de trabalho. Para que possamos ter um resultado positivo que é o sucesso profissional, que abrange conhecimento, reconhecimento, alegria, satisfação e claro o dinheiro, precisamos ter o conhecimento de como fazer o grupo a andar sem tropeços. Com isso, percebemos a importância de um líder para o seu grupo.

O cenário para os profissionais da saúde, no qual predomina uma liderança autocrática, é extremamente complexo e exige dos enfermeiros/líderes capacidade de reflexão para entender os problemas de cada membro da equipe de trabalho, para estabelecer formas de melhorar o moral e o ego de cada profissional que trabalha diretamente com o paciente. Esclarecemos também a relação entre líder e liderado, o papel do líder, conflito e as interfaces no uso do poder e os desafios

gerenciados pelo enfermeiro em prol da integralidade da assistência.

É importante ressaltar que apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não são os mesmos conceitos.

A escolha pelo tema deu-se devido a importância da liderança nas instituições hospitalares e o vasto número de publicações existentes sobre o tema proposto.

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a Liderança Hospitalar e as dificuldades encontradas, devido à importância que o líder representa para a sua equipe e para a instituição na qual trabalha, tendo como finalidade de proporcionar uma assistência de enfermagem sistemática.

A metodologia adotada trata-se de uma revisão bibliográfica, que tem como finalidade conhecer, de forma sistematizada a literatura selecionada.

Assim, a capacitação técnico-específica do pessoal de enfermagem, bem como as competências a elas atribuídas guarda relação com a função e cargo exercido e, conseqüentemente. Como poder e o prestígio na instituição. A avaliação dessa prática tem mostrado uma enfermagem preocupada com o "como" fazer o que explica a forma reiterativa de agir.

2 A LIDERANÇA NA ENFERMAGEM

2.1 Conceito

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples.

Pelo contrário, Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um "ser vivo", dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Contudo, existem três implicações importantes nesta definição. Primeira: a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder. Segunda: a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo. E terceira: a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores.

De fato, os líderes influenciam seguidores. Por este motivo, muitos acreditam que os líderes têm por obrigação considerar a ética de suas decisões. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não são os mesmos conceitos. Planejamento, orçamento, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e outras atividades fazem parte do gerenciamento.

Uma pessoa pode ser um gerente eficaz, um bom planejador, um gestor justo, organizado e, mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder. Ou simplesmente pode ocorrer o contrário. Uma pessoa pode ser um gerente ineficaz, porém, em contrapartida, ter as habilidades necessárias para um bom líder. Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança (CHIAVENATO, 2000, p. 44).

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar

dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.

Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. No entanto, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade (CHIAVENATO, 2000, p. 49).

Para que se possa identificar o comportamento dos enfermeiros e como estes lidam com os diversos conflitos é necessário um levantamento de como esse comportamento tem sido tratado na literatura e os principais conceitos envolvidos no processo.

O conceito de liderança é o primeiro a ser observado, já que o gestor é visto como líder do grupo de educadores. Em conjunto com essa observação serão apresentados o processo de liderança, os estilos de liderança identificados e as principais características de um líder.

O conceito de conflito será visto em seus sintomas, causas, dinâmica e consequência, culminando com a análise das principais teorias do conflito.

Geralmente a idéia de liderança é associada a grandes nomes da história e isso influencia a construção de uma imagem romântica sobre o papel do líder, sua relação com os liderados e a organização, porém o exercício da liderança tanto pode ser positivo quanto negativo para uma organização e instituição hospitalares.

A liderança é um dos objetos de estudo mais antigos da humanidade. No início, porém, segundo estudos psicológicos, dominava a pessoa do líder a sua universalidade e a noção de carisma, o que segundo Max Weber significa nascer líder ou nunca chegar a ser um.

Em visões tradicionais a liderança era vista pela distância social, a posição hierárquica do cargo gerencial era usada pelos dirigentes como uma forma de tentar reforçar sua autoridade. Assim, o líder era visto como um ente à parte do grupo (MOTTA, 2002).

A liderança era relacionada estritamente ao poder e essa visão predominou por muito tempo o que funcionou muito bem. Os funcionários eram instruídos a cumprir suas tarefas e seguir um determinado modelo sem incentivo à inovação sugestão, não eram consultados sobre mudanças e melhorias. A administração era focada na produção e aplicava controle utilizando o poder e não a autoridade (HUNTER, 2006).

Já no século XXI existe uma demanda por líderes que sejam treinadores, saibam trabalhar em equipe e que demonstrem respeito por pessoas com culturas diferentes da dele. Os líderes bem-sucedidos serão aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo (POSNER, 2002).

Observa-se que o estilo de liderança interfere na motivação e conseqüentemente na resistência dos liderados, por tanto num contexto de rápidas mudanças as lideranças exercem um papel fundamental na sobrevivência das organizações, pois sua função é influenciar os liderados a atingirem um objetivo comum à organização.

Dubrin (2003, p. 269) explana que uma descoberta dos estudos de Michigan foi o destaque dos líderes centrados nos funcionários, conforme citação abaixo:

Uma descoberta predominante nos estudos de Michigan foi de que os grupos de trabalho mais produtivos tendiam a ter líderes centrados nos funcionários mais do que centrados na produção. Além disso, os estudos concluíram que os líderes mais eficazes eram os que mantinham relacionamentos de apoio com os integrantes da equipe. Eles também tendiam a usar o processo de tomada de decisão em grupo, mais do que tomada de decisão individual, e encorajavam os subordinados a atingir metas de alto desempenho.

A liderança também passou a ser considerada como característica relevante a partir da época da Escola das Relações Humanas, mas é no século XXI, porém, que atinge seu ponto máximo de valorização, pois está presente em praticamente todas as listas de qualidades desejáveis.

2.2 Estilos de Liderança

Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de encontrar o melhor estilo.

a) Teoria maquiavélica: os líderes precisam de firmeza para manter o poder, a autoridade e a ordem. O ideal seria que esses três poderes fossem alcançados pela conquista da simpatia, mas se isso não for possível, pode-se usar da ameaça, engano ou violência.

b) Teoria dos traços: baseia-se na premissa de que as pessoas já nascem com características que as tornam líderes ou liderados. CHEMERS (apud OLIVEIRA E MARINHO, 2005)

c) Teoria transacional: A liderança é um processo de troca, e cada líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada membro de sua equipe (...) quanto mais positiva essa troca, maior a satisfação, desempenho e identificação do liderado com a organização.

d) Teoria transformacional: “a liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moralidade” (OLIVEIRA E MARINHO, 2005, p.5).

e) Teoria da liderança servidora: é aquela que está mais empenhada e proporcionar o bem-estar da equipe do que seu próprio sucesso ou projeção pessoal (HUNTER, 2006).

Porém, dentre os estilos de liderança encontra-se também o líder Laissez-faire, Democrático-participativo, Manipulativo-inspirador, Benevolente-autocrático e o Autocrático-burocrático (MARINHO; OLIVEIRA, 2005). Segundo o pensamento dos autores citados acima, conclui-se que a forma como o líder orienta a sua equipe pode ser classificada de acordo com o estilo de gerência adotado pelo líder.

Além da classificação de acordo com o estilo de gerência há também o parâmetro de escolha conforme a orientação para conseguir que o trabalho seja feito, ou seja, caracterizar o líder segundo suas próprias atitudes na realização de um trabalho, verificando se dão ênfase às tarefas ou às pessoas (MEGGINSON, 2008).

2.3 Liderança na Enfermagem: desafios da prática

A liderança vem sendo estudada desde o século XIX e amplamente divulgada na década de oitenta do século passado. Embora as empresas invistam em alguns funcionários, esses são vistos com reserva por seus superiores, seus atos são acompanhados rigorosamente pela cúpula da empresa que presencia o poder de influenciar o elo de sustentação - os funcionários - tornando-se uma ameaça quando discordam de atitudes e projetos impostos pela empresa a esse grupo.

O líder é como qualquer um de nós, e ainda tem seu "pescoço" à disposição da empresa, caso a equipe não consiga atingir suas metas. Portanto, o enfermeiro-líder precisa de motivação para transmitir otimismo a sua equipe; ânimo e reconhecimento são essenciais à atividade de liderança. Por outro lado, é comum encontrar enfermeiros queixando-se de salários baixos, escassez de pessoal e falta de apoio dos superiores (NAVARRO 2003, p. 144)

É preciso deixar claro que liderar é trabalhar holisticamente. Assim, o enfermeiro, é um líder e administrador que requer habilidades de liderança e arte de administrar ao aceitar a função de liderança no hospital ou serviço de saúde deve tomar conhecimento do contexto em que está se inserindo: número de funcionários, carga horária, renda salarial, situação financeira da instituição.

Líderes precisam de tempo para pensar, tempo para os clientes e membros da equipe. A confiança que os liderados depositam no líder é vista na prática diária, mas o conceito de que o líder é infalível, precisa ser mudado. Não se pode esquecer que o líder é também um membro da equipe (ADAIR, 2001, p. 10).

O enfermeiro, ao exercer a liderança, enfrenta desafios diários e vive numa luta constante para superar as dificuldades e manter o ânimo forte. Assim, diante do exposto, esse trabalho pretende também encontrar respostas para o seguinte questionamento: que dificuldades os enfermeiros enfrentam quando exercem a função de liderança.

2.4 O Papel do Líder

Conforme Bergamini (2006, p. 68) a liderança tem o papel de atribuição de significados às ações desenvolvidas pelos liderados, nessa perspectiva o líder é um agente de mudança cultural. Sua capacidade de compreender a cultura organizacional permite administrar o sentido que é dado para as ações da organização pelos liderados. Tal processo é derivado de sua habilidade de estabelecer sintonia das expectativas dos contribuintes individuais e grupais com as demandas organizacionais. A dificuldade de atuação da liderança estaria vinculada à resistência da organização em modificar seu status quo.

O papel da liderança deslocou-se da perspectiva do comando e controle para outra mais subjetiva, aquilo que alguns autores denominam como construção de relações de confiança outros trabalham com o conceito de mediação ou ainda de atribuição de significado. O ponto de encontro entre elas diz respeito a uma relação de alteridade, entre sujeitos, orientado por processos de diálogo e negociação (NAVARRO, 2003, p. 144).

A dinâmica hospitalar revela que o processo das relações interpessoais são produzidas através da complexidade dos agentes negociadores de diferentes lugares de poder, e de identidade organizacional. O estudo da liderança consiste em procurar saber como determinados homens e mulheres nos guiam através das extensões ameaçadoras de um território não mapeado.

Segundo Drucker (2004, p. 50) "liderança sempre tem a ver com resultados", pois a marca da liderança descreve os resultados distintos que os líderes proporcionam à empresa.

Os líderes que querem obter resultados precisam definir os objetivos pela compreensão das necessidades de um público específico ou dos clientes em geral de modo atender a essas demandas, definindo assim seu papel em termos de ações práticas, mediante a mensuração das realizações em comparação com suas metas avaliando sua eficácia

2.5 A interface da liderança na administração de conflito

A temática do conflito foi tratada de forma diferenciada pelas várias

abordagens de administração. Segundo Motta, as escolas de administração podem ser divididas sob dois enfoques: o prescritivo e o explicativo. No primeiro grupo estariam localizadas a administração científica e a abordagem humanística. Para a primeira, essa harmonia era natural e para a segunda, ela poderia ser alcançada por um processo de gestão compreensivo e terapêutico que eliminaria condutas individuais.

A abordagem mais antiga a respeito do conflito é vinculada à escola tradicional, que tem o conflito como algo ruim e danoso, portanto deve ser evitado sempre que possível. A escola tradicional associa o conflito aos atos de violência, destruição e irracionalidade.

O modo de entender o conflito e avaliar suas conseqüências é relativo, podendo identificar três visões distintas a respeito desse fenômeno ao estudar as teorias de administração. As visões se diferenciam entre a escola tradicional, a escola de relações humanas e a escola interacionista. (ROBBINS, 2002).

Uma característica básica para se identificar um conflito é a existência de duas partes que, ao se relacionar, entram em choque de interesses. A mudança contínua de regras, algumas vezes desnecessária, também desencadeia uma situação de conflito, mudança de normas no meio de um processo já em andamento e normas mal elaboradas gera descontentamento e desestabilizam o clima dentro da instituição.

Motta sugere que o tratamento dos conflitos está relacionado, diretamente, com as formas de uso de poder. Em tal perspectiva, quanto mais hierarquizada é uma organização, mais a compreensão do conflito estará articulada a sua dimensão disfuncional e, portanto, passível de repressão. Para o autor, admitindo-se que o conflito tem como fonte a diversidade de interesses e a distribuição desigual de recursos, o enfrentamento positivo da questão poderia ocorrer através de processos de participação. A participação nasce como instrumento para a cooperação e a solução de conflitos.

Neste contexto, a dimensão da política da organização é evidenciada, e os processos de negociação passam a fazer parte de seu cotidiano. Uma ampliação da esfera de poder pressupõe, segundo o autor, uma perspectiva mais pluralista.

Essa abordagem está baseada em três premissas: os indivíduos são motivados e agem segundo interesses próprios; a ação individual é acompanhada

por processos de coalizão e; finalmente, que a capacidade de influência está diretamente vinculada à luta pelo controle de processos. Portanto, a dimensão da participação, sob a ótica pluralista do poder, não é tomada de forma ingênua, mas, se reconhece a organização como um campo de forças e disputas que se alinham ou divergem em função de contextos e interesses.

Em contraste com a visão de que as organizações sejam empreendimentos interligados e racionais que perseguem um objetivo comum, a metáfora política encoraja a ver as organizações como redes de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função da oportunidade. As organizações são compostas por coalizões e a construção da coalizão é uma importante dimensão de quase toda a vida organizacional. Em tal perspectiva, o poder está relacionado diretamente com a capacidade de enfrentamento do conflito, pois seria a habilidade de conseguir que uma pessoa mudasse seu posicionamento diante de uma dada situação.

Neste contexto, o autor sugere que o papel do gestor deve estar mais centrado na mediação, que, em tal situação, teria uma função de antecipação dos conflitos. Neste caso, sugere que o tratamento dessa problemática organizacional estaria vinculada a manutenção de condições favoráveis para os agentes organizacionais, ou seja, promoção de bem estar para funcionários, satisfação dos clientes, boa reputação.

Pegès et al, reconhece a organização como um lócus de interesses contraditórios. A organização e, se quisermos uma vasta "zona intermediária" que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto, constantemente sustentada e produzida por elas (...). Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das contradições de classe, nem mesmo sua atenuação. Mas, antes a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições de luta.

Em tal contexto, o autor sugere que o papel do gestor deva estar mais centrado na mediação que, em tal situação, teria uma função de antecipação dos conflitos. Neste caso, sugere que o tratamento dessa problemática organizacional estaria vinculada a manutenção de condições favoráveis para os agentes organizacionais, ou seja, promoção de bem estar para funcionários, satisfação dos

clientes, boa reputação.

O diálogo com os autores parece indicar que a dimensão do conflito nas organizações ainda é algo a ser aprofundado, contudo poderíamos traçar algumas tendências. A primeira é a de que o conflito faz parte da dinâmica organizacional, e, de uma forma ou de outra vem sendo enfrentado pelos gestores na tentativa de potencialização de seus efeitos, seja para os sujeitos, seja para a organização.

A segunda que relaciona o conflito a um processo de percepção e contextualização, ou seja, não é possível a definição de um modelo de tratamento dessa questão uma vez que conjunturas diferenciadas e comportamentos distintos exigem formas particulares de tratar a questão.

E a última está vinculada a relação íntima entre conflitos e poder, ou seja, na mesma medida que parte dos conflitos organizacionais são provocados por uma distribuição desigual do poder este tem sido o instrumento fundamental para seu equacionamento no contexto empresarial, exigindo dos gestores uma capacidade maior de compreensão e negociação da diversidade.

3 RESULTADOS

Diante das análises pode-se observar que a liderança desvela a percepção das enfermeiras enquanto ser que verbaliza o seu próprio vivenciar da liderança. As unidades significativas resgatadas nos discursos como conhecimento teórico; conhecimento da situação; percepção dos outros; auto-percepção: coordenação de grupos e relacionamento com grupos permitiram a proposição desse tema.

Observou-se que algumas enfermeiras percebem a liderança como algo próprio, seu, sem constructos teóricos, outras chamam a atenção para a necessidade de “maiores conhecimentos” para falar sobre algo que vivenciam.

Um ponto a ser considerado pela interpretação das análises é o fato de as enfermeiras não pontuarem a liderança como processo social que sofre influência de fatores externos a organização. Assim, as enfermeiras dão significado à liderança como um fenômeno circunscrito organização, ou seja, ocorre na organização e para a organização.

Outro aspecto importante é que a enfermeira percebe o líder como elemento mais motivado do grupo, que separa os problemas pessoais dos profissionais e que é leal honesto e íntegro com as pessoas com quem trabalha. Esse traço, como outros, é marcadamente valorizado na nossa sociedade. Dessa forma, o fato das enfermeiras chamarem atenção para esse traço referenda a existência da relação social que constitui a liderança.

Assim, no que se refere às características pessoais, o líder reflete os valores da sociedade na qual a organização está inserida. Isto é confirmado quando, segundo traços percebidos no líder, este é aceito como modelo pelo grupo.

Na realidade organizacional, ascender profissionalmente é ascender a cargos determinados pela estrutura administrativa. Sem dúvida, aliado a esses cargos, o profissional assume o poder e o prestígio inerente a eles. A sociedade referenda, essa ascensão, como sucesso profissional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o estudo sobre a liderança hospitalar e as dificuldades que o enfermeiro pode enfrentar com as situações pela qual exige a sua presença para solucionar.

No contexto hospitalar, cabe ao enfermeiro buscar mecanismos que proporcionem ao paciente uma assistência individualizada e com qualidade, e ao pessoal de enfermagem, desenvolvimento do seu potencial, bem como o atendimento das suas necessidades. Além disso, os objetivos organizacionais não podem ser menosprezados; pelo contrário, devem ser atingidos através de recursos humanos competentes e satisfeitos.

Nesse cenário, entende-se que a liderança na enfermagem seja de suma importância e que o embasamento teórico, um eixo norteador desse processo.

Acreditando, assim que, a liderança poderá ser utilizada como estrutura teórica no que tange a habilidade de liderar do enfermeiro com vistas ao aprimoramento da qualidade da assistência de enfermagem prestada ao paciente/cliente e do desenvolvimento do potencial do pessoal de enfermagem.

A liderança acaba abrangendo a parte de gerenciamento, rejeitada por alguns apaixonados pela profissão que escolhemos, no entanto, queremos demonstrar através desse trabalho que a não eficaz na liderança acaba atingindo negativamente o nosso objetivo na enfermagem, oferecendo assistência e a humanização ao paciente, além de criar várias dificuldades para a realização do mesmo.

Ou seja, uma pessoa pode ser um gerente eficaz, um bom planejador, um gestor justo e organizado e, mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder. Ou simplesmente pode ocorrer o contrário, uma pessoa pode ser um gerente ineficaz, porém, em contrapartida, ter as habilidades necessárias para um bom líder.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice-hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 2a ed. São Paulo: Afiliada, 2003.

DUBRIN, Andrew j. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

DUTRA, J.S. **Modelo de Gestão de Pessoas**. In: _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Montando o quebra-cabeça conceitual. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.p.15- 68.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12° ed. São Paulo: Record, 2001.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; JR., P. H. P. **Administração, conceitos e aplicações**. 4a ed. São Paulo: Harbra, 2008.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MUSSAK, E. **Exercendo a liderança**. Revista Aprender. São Paulo, ano 4 volume 10 pág. 25 -30. julho/agosto, 2005.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. **Liderança Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva 2005.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J.M. **O desafio da liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RONDEAU, A. **A gestão dos conflitos nas organizações**. In CHANLANT, J. F. (ORG.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1992.

ROSKILL, S. W. **A arte da liderança**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

SERPA, M. N. **Teoria e prática da mediação de conflitos**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris:2006.

TICHY, N. M.; COHEN, E. **O Motor da Liderança**: Como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 2006.

VRIES, M. **Liderança na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.