



Texto & Contexto Enfermagem

ISSN: 0104-0707

texto&contexto@nfr.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Costa Mendes, Isabel Amélia; Trevizan, Maria Auxiliadora; Tadeu Shinyashiki, Gilberto; Nogueira,  
Maria Suely

O referencial da educação popular na ação gerencial e de liderança do enfermeiro

Texto & Contexto Enfermagem, vol. 16, núm. 2, abril-junho, 2007, pp. 303-306

Universidade Federal de Santa Catarina

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71416213>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**O REFERENCIAL DA EDUCAÇÃO POPULAR NA AÇÃO GERENCIAL E DE  
LIDERANÇA DO ENFERMEIRO**  
**THE REFERENCE FRAMEWORK OF POPULAR EDUCATION IN NURSING MANAGEMENT AND  
LEADERSHIP**  
**EL REFERENCIAL DE LA EDUCACIÓN POPULAR EN LA ACCIÓN GERENCIAL Y EN EL  
LIDERAZGO DEL ENFERMERO**

*Isabel Amélia Costa Mendes<sup>1</sup>, Maria Auxiliadora Trevisan<sup>2</sup>, Gilberto Tadeu Shinyashiki<sup>3</sup>, Maria Suelly Nogueira<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> Enfermeira. Professora Titular da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (EERP) da Universidade de São Paulo (USP), Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde (OMS) para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem. Pesquisador 1A do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

<sup>2</sup> Enfermeira. Professora Titular da EERP/USP, Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem. Pesquisador 1A do CNPq.

<sup>3</sup> Psicólogo. Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP.

<sup>4</sup> Enfermeira. Professora Associada da EERP/USP, Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Enfermagem. Gerência. Liderança. Educação. Instituições de saúde.

**RESUMO:** Trata-se de reflexão que aborda inicialmente o gerenciamento exercido pelo enfermeiro no contexto da prestação de serviços na atualidade. Acreditando que os paradigmas da educação popular possam oferecer contribuição importante para a atuação do enfermeiro, no âmbito das organizações de saúde, os autores posicionam-se sobre o referido processo educacional como alternativa de valorização da conduta gerencial e de liderança do enfermeiro.

**KEYWORDS:** Nursing. Management. Leadership. Education. Health facilities.

**ABSTRACT:** This reflection initially addresses nursing management in the context of current service delivery. In the belief that popular education paradigms can offer an important contribution to nursing activities in health organizations, the authors consider this education process as an alternative for valuing nurses' management conduct and leadership.

**PALABRAS CLAVE:** Enfermería. Gerencia. Liderazgo. Educación. Instituciones de salud.

**RESUMEN:** Se trata de una reflexión que discute inicialmente, la administración ejercida por el enfermero en el contexto de la prestación de servicios hoy día. Creyendo que los paradigmas de la educación popular puedan ofrecer una importante contribución para la actuación del enfermero en el ámbito de las organizaciones de salud, los autores se posicionan sobre el referido proceso educacional como alternativa de valorización de la conducta gerencial y del liderazgo del enfermero.

Endereço: Isabel Amélia Costa Mendes  
R. Dr. Francisco Augusto Cesar, 775, Ap. 82  
14.020-530 - Jd. Santa Ângela, Ribeirão Preto, SP.  
E-mail: iamendes@eerp.usp.br

Artigo original: Reflexão teórica  
Autores convidados

## INTRODUÇÃO

No contexto da prestação de serviços em instituições de saúde, podemos dizer que o gerenciamento exercido pelo enfermeiro ainda se respalda nos determinantes da sociedade moderna, que teve no paradigma cartesiano e na ciência seus principais alicerces.

Na era moderna as premissas relativas ao trabalho organizacional e gerencial, acentuadamente calcadas na racionalidade, enfatizavam a execução do trabalho por tarefas, o esforço para o desenvolvimento de habilidades técnico-operacionais, o controle dos procedimentos e do comportamento dos trabalhadores, conduzindo-os para a intensificação da burocracia.

Subjaz à concepção de modernidade o entendimento de que o homem é o que ele faz. Em reflexão crítica nesse sentido, foi argumentado que o homem é, sobretudo, um agente social que tem papéis definidos cujo desempenho tem em vista contribuir para o bom funcionamento do sistema – assim, a participação social desse homem é restrita, pois a modernidade não valoriza suas vivências particulares e seu acesso ao universal.<sup>1</sup>

Ao utilizarem ainda hoje os princípios da administração científica, que tem como foco o **fazer**, os enfermeiros se aliam às premissas da era moderna e privilegiam sobretudo a competência técnica na prestação da assistência ao cliente.

As organizações de enfermagem se estruturam como prática social através das relações coletivas, as quais são mediadas pelos meios de produção de serviços sendo, portanto, distintas das relações interpessoais. As relações coletivas se caracterizam pela impessoalidade e formalidade; já as relações interpessoais envolvem as subjetividades dos agentes individuais, assumindo o caráter da informalidade, e descartam a mediação dos meios de produção. As relações coletivas abrangem as relações de poder, as relações de saber e as relações de produção, sendo estas últimas determinantes do estabelecimento das relações coletivas.<sup>2</sup> O mesmo autor vinculou uma correspondência entre *ethos* (caráter cultural de uma coletividade) e os tipos de relações coletivas, ou seja, “*Ethos* autoritário e relações de dependência; *ethos* totalitário e relações de sobredependência; *ethos* liberal e relações de independência; *ethos* democrático e relações de interdependência”.<sup>2:114</sup> Estas relações são vinculadas a duas orientações de pensamento: autoritária ou libertária, e aos quatro modos de exercer o poder: autoritário, totalitário, liberal ou democrático.<sup>2</sup>

O campo da enfermagem e sua relação, com outros serviços hospitalares tem sido caracterizado pelo *ethos* autoritário. Desta forma, preponderam às relações de dependência, ou seja, relações autoritárias no pensamento e na forma de gerência que se configuram na superioridade e na subordinação, na imposição e no conformismo, existindo incapacidade dos agentes para o desenvolvimento da auto-orientação e iniciativa própria. Tais relações são comuns em organizações burocráticas. Na unidade de internação, o gerenciamento autoritário então exercido pelo enfermeiro pauta-se, sobretudo, na provisão e no controle rígido de materiais e equipamentos e na supervisão rigorosa dos procedimentos executados pelos trabalhadores. Qualquer iniciativa de autonomia, criatividade ou inovação do enfermeiro é bloqueada pelas chefias imediata e mediata, e o enfermeiro, por sua vez, também impede iniciativas que possam ser tomadas pelos gerenciados. Fundamentado e comprometido com esse modelo, o enfermeiro atua como extensão do poder da posição central da organização, ou seja, representa o administrador hospitalar na unidade de internação.<sup>3</sup> A esse contexto soma-se a hegemonia do médico que desfruta de alto poder derivado do conhecimento relacionado ao tratamento e à cura do cliente. A interferência autoritária do médico na esfera de ação do enfermeiro é amplamente reconhecida.

Desta forma, estes métodos e posturas utilizados deixam de observar o homem – trabalhador e cliente – na sua dimensão total e integradora. Aqui, o ser humano não tem voz, não tem expressão. É preciso romper com essas concepções e práticas já cristalizadas. Esta situação clama por transformação.

Acreditamos que os paradigmas da educação popular possam oferecer contribuição importante para o gerenciamento e a liderança do enfermeiro. Assim, passaremos a tecer considerações sobre educação popular para, em seguida, apontar suas premissas como alternativa de valorização do comportamento gerencial e de liderança do enfermeiro.

## Educação popular

O conceito de educação popular é, com frequência, empregado como contraponto à educação formal; é utilizado como um conjunto de dinâmicas e habilidades que permite a construção do conhecimento a partir dos fenômenos vivenciados pelas pessoas envolvidas.<sup>4</sup>

Desta forma, para seus militantes trata-se de um instrumento de transformação social que, ao colocar a cultura no centro de seu processo, possibilita atuar sobre a representação da comunidade e, conseqüentemente, nela agir. Busca propiciar – a todos – os recursos para conhecer, compreender e agir na sociedade para que se emancipem e deixem de ser submissos.<sup>5</sup>

A educação popular procura trabalhar pedagogicamente as pessoas através de maneiras coletivas de aprendizado e investigação, de forma a desenvolver a capacidade de análise crítica sobre a realidade, bem como a propiciar o aprimoramento das estratégias de luta e enfrentamento. Um dos elementos fundamentais de seu método consiste em utilizar o saber anterior do educando como ponto de partida do processo pedagógico. Valoriza a diversidade e a heterogeneidade dos grupos sociais envolvidos, as iniciativas dos educandos e a comunicação entre o saber popular e o saber científico.<sup>6</sup>

No Brasil, o paradigma da educação popular foi originalmente fundamentado na obra de Paulo Freire na década de 60 do século XX e encontrava na conscientização sua categoria essencial. A experiência inicial e a reflexão sobre esta prática determinaram a incorporação de outra categoria, a da organização, considerada também essencial nos pressupostos da Educação Popular. “[...] não basta estar consciente, é preciso organizar-se para poder transformar”.<sup>7:1-2</sup> Na década de 80, a educação popular supera a dimensão da comunidade e do poder local, a educação de adultos e a educação não-formal para se vincular aos sistemas educacionais públicos.<sup>7</sup>

O paradigma da conscientização é hoje bastante questionado, pois leva a contradições na realização da educação popular. Muitas vezes, em nome de uma educação libertadora – que é a educação popular, realiza-se a prática da educação bancária quando da conscientização do educando pelo educador, mas não a partir do próprio educando. Um aspecto importante a ser destacado na educação popular é a permanente meta de educar o educando e educar o educador, sendo que o educador se reeduca a partir do educando.<sup>8</sup>

O processo da educação popular deve integrar as seguintes premissas: a) dimensão holística da realidade – que significa considerar tanto o educando como o educador como seres em totalidade imersos em uma teia de relações entre nós, a natureza e o cosmo que também precisa ser considerada nesse

processo educativo; b) dimensão ecológica – esta dimensão considera essencialmente a relação do homem com a natureza, uma vez que o que nela acontece interfere na vida humana e vice-versa; c) outras dimensões – incluir nesse processo educativo aspectos relacionados a gênero, sexualidade, afetividade e subjetividade, procurando valorizar as potencialidades do educando; d) a relação do micro com o macro – diz respeito a uma educação que concilia recursos para o pessoal de base e também o pessoal que não está na base.<sup>8</sup> Pensar as questões do pessoal e do social, do micro e do macro, do particular e do geral, do local e do global é imprescindível dentro desse novo paradigma educacional para que singular e plural estejam sempre conciliados.

### **Educação popular – sua contribuição para o gerenciamento e a liderança do enfermeiro**

De enfermeiros-gerentes da área assistencial, de diferentes regiões do país, temos ouvido depoimentos a respeito de sua estafante rotina correlacionada a paradigmas tradicionais que não se adequam e nem respondem à realidade que se impõe nos serviços. Os enfermeiros estão compreendendo que o modo a alcançar a eficiência e a eficácia operacional, sobretudo, fundamentado nos velhos padrões da divisão do trabalho com excessiva fragmentação técnica e impessoalidade, no cenário da assistência do cliente hospitalizado, tem representado sua desmotivação e frustração, bem como de seu pessoal colaborador. Estão sentindo que manter o passo no ritmo estabelecido, incentivado pelo poder instituído, tem impossibilitado o trânsito de outras alternativas de gestão mais viáveis e compatíveis com valores da nova ordem social emergente. Em outros termos, podemos dizer que estão conscientes de que a visão de mundo que suportou as conquistas do passado revela-se incompetente para nossos dias. Têm, enfim, demonstrado, através de discursos, constrangimento e inconformismo com a prática cotidiana de enfermagem exercida no hospital.

Percebe-se, em conseqüência, que os enfermeiros têm adotado postura de resistência que pode ser representada por comportamentos de acomodação e omissão. Ainda, tornando a situação mais crítica e até mesmo caótica, estão demonstrando algumas condutas de independência. Essas atitudes adotadas pelos enfermeiros estão refletindo diretamente nas relações com outros profissionais da área hospitalar e com seu pessoal colaborador nas ações de enfermagem.

Ao responderem com resistência ao modelo autoritário, os enfermeiros estão buscando nas relações de independência, coadunadas ao *Ethos* liberal, novas formas de convivência no trabalho. As relações de independência focalizam a autonomia individual, a própria iniciativa e “a crença na necessidade de o agente adquirir uma posição socialmente reconhecida, contando tão-somente com as próprias forças ...cujos vetores são o mérito, o desempenho, a qualificação crescente, o primado do indivíduo como mestre de seu destino”.<sup>2:117</sup> Seus princípios alertam o indivíduo para a necessidade de responder completamente por suas ações e seus fracassos. Estas relações atribuem valor ao modo de gestão liberal no qual a impessoalidade e o profissionalismo são a tônica.

Contudo, essa mudança de gerenciamento do enfermeiro, alicerçada nas relações de independência, parece-nos inadequada. De um comportamento autoritário, de uma mentalidade de comando e controle, o enfermeiro está passando a assumir condutas liberais, deixando seu colaborador à vontade, sem orientação, resultando no afrouxamento dos critérios da assistência que busca a excelência. Temos convicção de que o trabalho de enfermagem – assistencial e gerencial – não pode ser balizado nas relações de independência.

Pela natureza das ações de enfermagem, pela essência de seus serviços e cuidados, suas relações de produção devem determinar o estabelecimento de relações coletivas fundamentadas no *ethos* democrático e nas relações de interdependência. Estas relações realçam o espírito de cooperação, a corresponsabilidade e a cidadania. Retratam vínculo e convergência à volta de objetivos definidos através de consenso. Facilitam a atuação democrática dos vários profissionais que buscam a plena integração através da complementaridade. Enfim, nas relações de interdependência os agentes interdisciplinares se ajudam mutuamente, contribuem com sinergia para o enfrentamento de questões ou problemas comuns, compartilhando o compromisso coletivo.

Nesse sentido, compete ao enfermeiro assumir uma postura diferente, transcendendo o gerenciamento e a liderança que tem exercido. E aqui, como já pudemos observar, as premissas da educação popular têm muito a contribuir.

Já é lugar comum afirmar que no âmbito hospitalar o enfermeiro-gerente coordena todo o pessoal – de diferentes profissões e os colaboradores de enfermagem – que presta serviços aos

clientes na unidade de internação. Desse modo, o enfermeiro é uma pessoa chave e um elemento de ligação entre os vários serviços.

Mas, para a revitalização das organizações de saúde as estratégias necessárias e adequadas ao exercício de gerenciamento e de liderança do enfermeiro podem ser apreendidas dos paradigmas da educação popular. No contexto dessas organizações existem a semente da necessidade e a potencialidade de florescimento das relações de interdependência e, em consequência, a possibilidade de efetivação de ações que estreitem o vínculo de todos os envolvidos na assistência ao cliente.

Sendo o elo de ligação entre os diversos serviços o enfermeiro exercerá uma liderança que irá ao encontro das necessidades de compreensão e valorização da diversidade, das iniciativas dos participantes, empenhando-se para potencializar a força humana de todos, inclusive do cliente.

## REFERÊNCIAS

- 1 Touraine A. Crítica da modernidade. 3a ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 1995.
- 2 Srouf RH. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1998.
- 3 Trevizan MA. Enfermagem hospitalar: administração & burocracia. Brasília (DF): UnB; 1998.
- 4 Lima ACC, Kujawa H. Educação popular e saúde no fortalecimento do controle social. In: Anais do 7o Congresso Nacional da Rede Unida, 2006 Jul 15-18; Curitiba, Brasil. Curitiba (PR): Rede Unida; 2006. Oficina 26.
- 5 Boucher-Petrovic N. A educação popular às voltas com a sociedade da informação: potencialidades, riscos e particularidades. Liinc Rev. 2006 Mar; 2 (1): [22 telas] [on line] [acesso 2006 Nov 20]. Disponível em: [http://www.liinc.ufrj.br/revista/revista\\_tres/nathalie.pdf](http://www.liinc.ufrj.br/revista/revista_tres/nathalie.pdf)
- 6 Vasconcelos EM. Educação popular: de uma prática alternativa a uma estratégia de gestão participativa das políticas de saúde. Physis: rev. saúde coletiva 2004 1º Sem.; 14 (1): 1-11.
- 7 Gadotti M. Educação popular comunitária: notas para um debate. In: Anais do 6o Conferência Mundial de ICEA; 1991 Abr 28-Maio 4; São Paulo, Brasil. São Paulo (SP): ICEA Brasil; 1991.
- 8 Betto F. Desafios da educação popular: as esferas sociais e os novos paradigmas da educação popular [monografia]. São Paulo (SP): Instituto Sede Sapientiae/CEPIS; 2000 [acesso 20 nov 2006]. Disponível em: <http://www.mur.com.br/download/betto.doc>