

TEORIA COMPORTAMENTALISTA E A ENFERMAGEM

RESUMO

A Teoria Comportamentalista constitui abordagem fundamental para a prática gerencial na enfermagem, integrando perspectivas técnicas e humanas que superam limitações das teorias administrativas clássicas. Esta teoria valoriza o comportamento humano, relações interpessoais e liderança participativa, elementos essenciais no ambiente dos serviços de saúde. O estudo, realizado através de revisão narrativa da literatura, teve como objetivo analisar o uso da Teoria Comportamentalista para a prática da enfermagem, enfatizando suas implicações na liderança, comunicação e motivação das equipes de saúde. Os resultados evidenciam que a aplicação desta teoria fortalece a capacidade do enfermeiro-líder em criar ambientes colaborativos, gerir conflitos e promover engajamento profissional. A comunicação aberta, reconhecimento das necessidades individuais e estratégias motivacionais baseadas em reforços positivos contribuem para a qualidade do cuidado prestado ao paciente. A Teoria Comportamentalista constitui referencial teórico relevante para formar lideranças eficazes na enfermagem.

Palavras-chave: Teoria comportamental. Liderança em enfermagem. Gestão em enfermagem. Motivação profissional. Comunicação.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Comportamental surgiu como um terceiro estágio entre as teorias anteriores: enquanto a Teoria Clássica priorizava tarefas e estruturas rígidas e a Teoria das Relações Humanas focava nas pessoas, esse novo pensamento buscou equilibrar os dois lados, trazendo um enfoque humanístico aliado a uma visão organizacional mais ampla (Chiavenato, 2014).

Nos hospitais e outros serviços de saúde, onde a Enfermagem atua em constante troca e colaboração, a Teoria Comportamentalista se destaca por valorizar o indivíduo, suas motivações, a comunicação e o papel do líder, tão essenciais quanto às competências técnico-científicas.

Apesar da relevância teórica já reconhecida, ainda existe uma lacuna na literatura sobre sua aplicação prática na Enfermagem, especialmente em cargos gerenciais. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar o uso da Teoria Comportamentalista para a prática da enfermagem, enfatizando suas implicações na liderança, comunicação e motivação das equipes de saúde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Teoria Geral da Administração evoluiu com ênfases sucessivas em tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia (Chiavenato, 2004). Nesse cenário, a Teoria Comportamentalista surge para superar limitações dos modelos anteriores, valorizando o comportamento humano nas organizações (Skinner, 1971; McGregor, 1960). Ela destaca o comportamento organizacional, os processos e a dinâmica das relações interpessoais, dando importância à participação, motivação e comunicação entre os membros da equipe. Na enfermagem, essa abordagem é especialmente pertinente, pois o cuidado demanda sensibilidade, comunicação eficaz e gestão de equipes colaborativas.

Herbert Alexander Simon relacionou princípios do behaviorismo às organizações, analisando como as pessoas tomam decisões e como processos mentais influenciam a gestão. O behaviorismo sustenta que o comportamento organizacional pode ser orientado por estímulos, reforços e consequências (Moreira; Sousa, 2018). Segundo Leonardi (2005), a liderança do enfermeiro é moldada por fatores comportamentais, crenças e experiências que impactam sua forma de conduzir a equipe.

McGregor (1960) classificou os gestores em Teoria X (autoritária) e Teoria Y (participativa). Na enfermagem, a liderança participativa favorece o trabalho colaborativo, a comunicação aberta e a resolução de conflitos (Silva, 2013). A teoria também ressalta a necessidade de flexibilidade e adaptação do gestor às particularidades de cada profissional, reconhecendo diferenças individuais (Lima, 2023). Essa visão humanista aproxima a administração da realidade da enfermagem, onde as relações interpessoais exigem atenção constante.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é bibliográfica, de caráter descritivo e exploratório, baseada em artigos e livros das áreas de administração e enfermagem. Utilizaram-se as palavras-chave *Teoria Comportamentalista*, *Enfermagem*, *Liderança* e *Gestão de pessoas*. As fontes foram levantadas em bases

científicas reconhecidas, como SciELO, LILACS e Google Acadêmico, além de livros técnicos. O período de busca incluiu publicações de 1960 a 2024, contemplando estudos clássicos da teoria e pesquisas recentes sobre liderança e gestão em enfermagem. Foram seguidos princípios éticos de honestidade intelectual, com citação adequada e uso responsável dos dados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Teoria Comportamentalista, ao focar nas pessoas e relações humanas, possibilita aos gestores liderar com diálogo e flexibilidade. Na enfermagem, essa abordagem é essencial, pois o cuidado em saúde exige sensibilidade para lidar com pessoas em vulnerabilidade e equipes multidisciplinares. Para a Enfermagem, ela significa escutar quem está exausto ou precisa de reconhecimento, entendendo que motivações vão além do salário. Compreender essas motivações permite ao gestor criar estratégias de engajamento, satisfação e desenvolvimento da equipe, refletindo na qualidade do cuidado ao paciente (Andrade et al., 2022).

O enfermeiro-líder deve atuar como facilitador da comunicação, monitorando e disseminando informações e servindo de porta-voz da equipe (Trevizan et al., 1998). Seu papel vai além de delegar tarefas, exigindo a criação de um ambiente de diálogo, confiança e construção coletiva de objetivos.

A comunicação eficaz aliada à liderança participativa é apontada como fator central para o sucesso da gestão em enfermagem. A literatura mostra que a comunicação aberta é indispensável para organização do serviço, resolução de conflitos e alinhamento de metas. Campos et al. (2020) evidenciam que estilos participativos melhoram o desempenho da equipe e elevam o engajamento, resultando em maior satisfação dos trabalhadores e segurança para os pacientes.

Lima et al. (2017) reforçam que a motivação da equipe deve ser continuamente monitorada com estratégias que contemplem fatores intrínsecos, como realização pessoal, e reforços externos. Gonçalves et al. (2024) indicam que escuta ativa, feedback positivo e inclusão aumentam a motivação.

A teoria propõe gestão baseada na individualização do cuidado e na valorização das diferenças, reconhecendo necessidades e potencialidades distintas de cada profissional, com inclusão, equidade e respeito mútuo. McGregor (1960) já alertava que estilos de controle rígido reduzem engajamento, e Silva et al. (2009) observaram maior insatisfação em equipes autoritárias, enquanto modelos alinhados à Teoria Y favorecem motivação e comprometimento.

5 CONCLUSÃO

A Teoria Comportamentalista é fundamental para a enfermagem ao valorizar o comportamento humano e as relações interpessoais. Estilos participativos são decisivos para enfrentar a complexidade do ambiente de saúde, permitindo ao enfermeiro aprimorar comunicação, motivação e cooperação. Ao centralizar o comportamento humano, a teoria garante cuidado de qualidade e equipes mais unidas.

Seus princípios fortalecem competências do enfermeiro-líder, como manejo de conflitos e incentivo à motivação, além de estimular a reflexão sobre os estilos de liderança. Enquanto modelos autoritários geram insatisfação, a liderança participativa promove maior engajamento. Por isso, a formação acadêmica e a capacitação contínua devem integrar esses conceitos para preparar profissionais capazes de gerir equipes com visão humanista e estratégica.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. M. *et al.* Motivação da equipe de enfermagem. **Research, society and development**, v.11, n.12, e479111229689, 2022. DOI: <https://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i12.29869>

CAMPOS, F. et al. As teorias de lideranças aplicadas ao contexto da enfermagem: uma revisão. **ResearchGate**, [s.l.], 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/340538711> Acesso em: 20 jun. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, M. M. et al. Estilos de liderança na enfermagem: percepção dos profissionais da equipe de saúde. **Revista Publicar em Saúde, Educação e Administração Pública**, v. 10, n. 54, p. 18–33, 2024. Disponível em: <https://editorapublicar.com.br/ojs/index.php/publicacoes/issue/view/54/50> Acesso em: 20 jun. 2025.

LEONARDI, M. **A liderança do enfermeiro: um estudo das relações entre crenças e prática gerencial**. 2005. 253 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06062005-093059/publico/LEONARDI_M.pdf Acesso em: 22 jun. 2025.

LIMA, A. F. et al. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 15–25, jul./ago. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/pRsHKgjbwnHS7VSj5KPKpGS> Acesso em: 20 jun. 2025.

LIMA, H. do N. **O enfermeiro gestor da Atenção Primária à Saúde: uma análise à luz da teoria da complexidade**. 2023. 91 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/12004> Acesso em: 19 jun. 2025.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

MOREIRA, P. F.; SOUSA, R. R. de. **Psicologia: teoria e prática**. São Paulo: Blucher, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=dlxyDwAAQBAJ> Acesso em: 19 jun. 2025.

SILVA, G. T. R. et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista Enfermagem Brasil**, v. 8, n. 2, p. 110–116, 2009. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/enfermeria/resource/pt/bde-16262> Acesso em: 22 jun. 2025.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1971.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.; FÁVERO, N.; MELO, M. R. A. C. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77–82, dez. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/JTMWXP7RQcwPSwnmbn9GXwK/> Acesso em: 23 jun. 2025.