

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro



Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online

ISSN 2175-5361
DOI: 10.9789/2175-5361

PESQUISA

Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil

Nursing and leadership: perceptions of nurse managers from a hospital in southern Brazil

Enfermería y liderazgo: percepciones de los enfermeros gestores en un hospital en el sur de Brasil

Liliane Alves Pereira ¹, Luciene Smithd Primo ², Jamila Geri Tomaschewski-Barlem ³, Edison Luiz Devos Barlem ⁴, Aline Marcelino Ramos ⁵, Carolina Domingues Hirsh ⁶

ABSTRACT

Objective: To identify how nurse managers define and exercise leadership in a philanthropic Hospital in Southern Brazil; to identify ways of preparing these nurses for leadership. **Method:** this was a quantitative study, conducted with 15 nurses who worked in management positions at that hospital in 2011. A structured questionnaire applied in the field of research was used for data collection. **Results:** the concept of leadership is recognized positively by the nurses and is associated with effective and efficient communication and ethics, however, for such training was reduced and limited only to the undergraduate period. The resistance in the team was identified as the main barrier to the exercise of leadership. **Conclusion:** Specific training is necessary with regard to leadership in nursing, qualifying professionals to a more competent, humanized, and ethical performance. **Descriptors:** Leadership, Management, Nursing.

RESUMO

Objetivo: Identificar como enfermeiros gestores definem e exercem a liderança em um Hospital filantrópico do Sul do Brasil; e identificar as formas de preparação destes para a atuação de liderança. **Método:** estudo quantitativo, realizado com 15 enfermeiros que trabalhavam nos cargos de gestão do referido hospital no ano de 2011. Para coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado aplicado no campo da pesquisa. **Resultados:** verificou-se que o conceito de liderança é reconhecido positivamente pelos enfermeiros e está associado à comunicação eficaz e eficiente e à ética, entretanto, a formação, para tal, foi reduzida e limitada apenas ao período da graduação. Identificou-se, ainda, que a resistência da equipe constitui-se como principal barreira para o exercício da liderança. **Conclusão:** se faz necessária uma formação específica no tocante à liderança para enfermagem, qualificando os profissionais para uma atuação mais competente, humanizada e ética. **Descritores:** Liderança, Gestão, Enfermagem.

RESUMEN

Objetivo: Identificar cómo los enfermeros gestores definen y ejercen el liderazgo en un hospital de caridad en el sur de Brasil, identificar maneras de preparar estos enfermeros al papel de liderazgo. **Método:** Estudio cuantitativo con 15 enfermeros que trabajaban en la gestión de ese hospital en 2011. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado aplicado en el campo de la investigación. **Resultados:** Se encontró que el concepto de liderazgo es reconocido positivamente por los enfermeros y se asocia con la comunicación y la ética eficaz y eficiente, sin embargo, para este tipo de formación se reducen y limitan únicamente al período de la graduación. También se encontró que la fuerza del equipo es la principal barrera para el ejercicio del liderazgo. **Conclusión:** Es necesaria una formación específica en lo que respecta a la dirección de enfermería, llamando a los profesionales para un desempeño más competente, humana y ética. **Descriptor:** Liderazgo, Gestión, Enfermería.

¹Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande - PPGEnf/FURG. Email: irliliane7@hotmail.com. ²Enfermeira. Mestre em Saúde e Comportamento. Docente da Universidade Católica de Pelotas. Email: smithsprimoyahoo.com.br. ³Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do PPGEnf/FURG. Email: jambilabarlem@furg.br. ⁴Enfermeiro. Doutor em Enfermagem. Docente do PPGEnf/FURG. Email: ebarlem@gmail.com. ⁵Enfermeira. Mestranda do PPGEnf/FURG. Email: aline-ramos@hotmail.com ⁶ Enfermeira. Mestranda do PPGEnf/FURG. Email: hirsch.carolina@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A liderança em enfermagem está diretamente relacionada com o modelo da administração, isto porque seu conceito nasce desta ciência e se solidifica com as diversas teorias da administração que foram se modificando e evoluindo ao longo dos anos. Entretanto, o termo liderança foi conceituado mais recentemente, tendo seu início no século XX. Estas modificações e conceituações terminológicas sofridas ao longo desses anos demonstram que as teorias administrativas sofrem transformações sociais, tecnológicas e culturais.¹

Diante deste cenário de avanços que afetam a sociedade contemporânea e também as organizações hospitalares e os serviços de enfermagem, verifica-se o enfrentamento de instabilidades políticas, sociais, econômicas e a revolução tecnológica que, especialmente, no Brasil, colocam os hospitais em crise, com sérias consequências para a qualidade dos serviços prestados.² Tais situações determinam que as instituições hospitalares busquem indivíduos capacitados para gerenciar os serviços e prestar uma assistência humana, competente e ética aos seus pacientes, dentro das normas que regem o exercício das profissões.³

A enfermagem como profissão cerne do sistema de saúde em todos os contextos em que atua, compreende um conjunto de componentes próprios de conhecimentos científicos e técnicos reproduzidos por um conjunto de práticas sociais, éticas e políticas na prestação de serviços ao ser humano, no seu contexto e circunstância de vida. Neste sentido, o aprimoramento do comportamento ético do profissional passa pelo processo de construção de uma consciência individual e coletiva, pelo compromisso social e profissional, configurado pela responsabilidade do plano das relações de trabalho com reflexos no campo técnico, científico e político.⁴

A necessidade dos enfermeiros integrarem as funções administrativas, inerentes aos cargos de chefia e ao desempenho dos papéis de liderança, está vinculada ao desenvolvimento do processo de trabalho do cuidar em enfermagem.⁵ Neste processo, percebe-se a importância da liderança, que na atualidade tem se tornado um desafio e ao mesmo tempo uma necessidade. Liderar exige valores como competência, crescimento mútuo, compromisso, honestidade e autodisciplina, o que faz com que o termo liderança não possa ser confundido com autoridade, poder e posturas autoritárias.⁶

Definir a palavra liderança pode se apresentar com um grande desafio, isto porque traz consigo um caráter subjetivo e ao mesmo tempo de difícil compreensão, podendo ser definida como processo de estabelecer formas de pensar e capacitar os outros, desenvolvendo suas totais capacidades e modificando as crenças que as têm limitado.¹ Assim, liderança demonstra-se não somente como ciência ou disciplina, mas uma arte e, como tal, deve ser sentida, experimentada, criada e recriada.¹⁻⁸

Mediante este panorama, este estudo justifica-se pela necessidade de identificar as características que delimitam o perfil de gestão e liderança na enfermagem, reconhecendo

os elementos presentes na formação que preparam os profissionais para atuarem como gestores e líderes. Assim, este estudo teve como objetivos: identificar como enfermeiros gestores definem e exercem a liderança em um Hospital filantrópico do Sul do Brasil; e identificar as formas de preparação destes para a atuação de liderança.

MÉTODOS

Estudo quantitativo, desenvolvido em um hospital escola com caráter filantrópico do Sul do Brasil, com atendimento prioritariamente pelo Sistema único de saúde (SUS).

Participaram do estudo 15 enfermeiros que trabalhavam em cargos de gestão no hospital e que se enquadraram nos critérios de inclusão: possuir carga horária de 36 ou 40 horas semanais, ter como função gerenciar e coordenar os serviços de equipes de enfermagem; e aceitar participar da pesquisa.

Para coleta de dados, realizada em dezembro de 2011, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, investigando o conhecimento específico e a formação que cada enfermeiro possuía acerca da liderança. Ao final, uma questão aberta foi inserida para ampliar o foco da discussão sobre gestão e liderança. Os dados quantitativos foram analisados utilizando-se de elementos da estatística descritiva. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética local sob protocolo 011/2010.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como características da amostra, observou-se a prevalência de pessoas jovens, com idade entre 21 e 30 anos, do sexo feminino, que já cursaram uma especialização, com pouco tempo de atuação profissional na enfermagem, isto é, 40% dos sujeitos atuavam até um ano na função (Tabela 1).

Tabela 1. Distribuição da amostra de enfermeiros conforme características sociodemográficas. Brasil, 2013.

	n	%
Idade (anos)		
21 a 30	6	40
31 a 38	4	26,6
39 a 45	3	20
46 a 65	2	13,3

Sexo		
Feminino	13	86,6
Masculino	2	13,3
Titulação		
Graduação	7	46,6
Especialização	8	53,3
Área de atuação		
Clínica Médica	5	33,3
Unidade de Traumatologia	2	13,3
Unidade de Queimados	1	6,6
Unidade de Terapia Intensiva	2	13,3
Pediatria	1	6,6
Pronto-Socorro	2	13,3
Centro Cirúrgico	1	6,6
Pensionato	1	6,6
Tempo de trabalho no hospital (anos)		
Até 1	4	26,6
De 1 a 2	3	20
De 3 a 4	3	20
De 5 a 6	1	6,6
Mais de 6	4	26,6
Tempo de trabalho como gestor (anos)		
Até 1	10	66,6
De 1 a 2	2	13,3
De 3 a 4	1	6,6
De 5 a 6	2	13,3
Mais de 6	0	0
Carga horária semanal no hospital		
36h	5	66,6
40h	10	33,3
Outro vínculo empregatício		
Sim	5	33,3
Não	10	66,6
Total	15	100,0

Ao serem questionados sobre como definiam a palavra liderança, os enfermeiros listaram diferentes características e habilidades de um líder, valorizando, principalmente, a comunicação eficaz e eficiente (20,4 %, n=9) e a ética (13,6%, n=6) (Tabela 2).

Tabela 2. Características e habilidades de um líder. Brasil, 2013.

Características e habilidades	N	%
Comunicação eficaz e eficiente	9	20,4
Ética	6	13,6
Estar à procura de novas competências	4	9,1
Responsabilidade	3	6,8
Justiça	3	6,8
Humildade	3	6,8
Criatividade	2	4,5
Imparcialidade	2	4,5
Paciência	2	4,5

Ter paixão pelo que faz	2	4,5
Confiança	2	4,5
Disciplina	2	4,5
Persuasão	1	2,2
Simpatia	1	2,2
Dinamismo	1	2,2
Tolerância	1	2,2
Total	44	100%

Além das características e habilidades de um líder, listadas na tabela 2, com a definição do termo liderança, os enfermeiros descreveram, também, os principais obstáculos no desempenho da liderança, evidenciando-se a resistência da equipe como principal barreira (80%, n=12) (Tabela 3).

Tabela 3. Obstáculos encontrados para o desempenho da liderança. Brasil, 2013.

Obstáculos	N	%
Resistência da Equipe	12	80
Falta de tempo para aperfeiçoar a equipe	1	6,6
Poder centralizado	1	6,6
Material inadequado	1	6,6
Total	15	100%

Quando questionados sobre como classificavam seu trabalho de gestão, 93,3% (n=14) dos enfermeiros classificaram seu trabalho como burocrático assistencial, enquanto 6,6% (n=1) classificaram o trabalho como somente assistencial. Quanto questionados a respeito do estilo de liderança utilizado, 100% (n=15) referiram que utilizavam o estilo democrático para liderar a equipe.

Verificou-se, também, o modelo de liderança utilizado mediante situações de conflitos de trabalho, evidenciando-se que 66,6% (n=10) dos enfermeiros utilizavam a liderança como influência para contornar um problema (Tabela 4).

Tabela 4: Exercício da liderança mediante conflitos de trabalho. Brasil, 2013.

Atuação no conflito	n	%
Uso do poder instituído	2	13,3
Uso da liderança como influência para contornar o problema	10	66,6
Comunica o problema à chefia de enfermagem	3	20
Total	15	100%

Ao serem questionados sobre as formas de preparação para exercer atividades de liderança, 73,3% (n=11) dos enfermeiros afirmaram que a formação para tal foi reduzida e limitada apenas ao período da graduação. Quando considerada a participação em algum curso, seminário, congresso, palestra ou Workshop sobre a temática, 73,3% (n=11) dos

enfermeiros afirmaram que não haviam participado de qualquer curso ou evento, enquanto que 26,6% (n=4) dos enfermeiros haviam recebido alguma preparação para liderança durante sua formação profissional mediante à participação em cursos e eventos.

No hospital pesquisado, o termo gestor é definido limitadamente como o profissional que trabalha no cargo de chefia oito horas por dia e tem a missão de liderar a equipe de enfermagem e direcionar o trabalho em uma unidade específica. A compreensão sobre liderança e os limites de atuação profissional como líder são fundamentais para uma atuação ética e competente, ampliando os sentidos no que diz respeito às características e qualidades de um profissional líder.²

Os profissionais que atuavam como gestores na instituição pesquisada foram caracterizados como jovens profissionais, que trabalhavam a menos de um ano na instituição e a menos de um ano como gestores, o que revela uma atuação de profissionais que estão se construindo dentro da instituição. Todos esses fatores podem causar certa dificuldade de interação da equipe, visto que estes profissionais ainda estão passando por um processo de construção da identidade profissional.³

É notório que nem sempre maior tempo de trabalho possa construir o perfil de líder, no entanto, nas relações de enfermagem, o enfermeiro líder da equipe funciona como inspiração para os demais membros, que tendem a seguir seu exemplo. Por meio de sua conduta profissional peculiar, que tem o cuidado como essência de sua formação, é convidado a intermediar as relações e difundir a valorização do cuidado dentro da equipe de saúde, sabendo ouvir, estando disponível, demonstrando responsabilidade e boa comunicação.²

Nesse sentido, ao se abordar a questão da liderança, observou-se que os enfermeiros definem o termo de forma clara e objetiva, verificando-se a comunicação eficaz e eficiente e a ética como as principais características e habilidades de um líder. Desse modo, é preciso que os enfermeiros aperfeiçoem essas características e habilidades em seu ambiente de trabalho, tornando-as parte do cotidiano, uma vez que a liderança tem se tornado um desafio e, ao mesmo tempo, uma necessidade.

Os ambientes hospitalares têm assumido cada vez mais contornos empresariais, necessitando de profissionais com espírito de liderança e perfil gerencial.⁹ Quando se aborda a liderança associada a características e habilidades pessoais que um líder deve ter em seus ambientes de trabalho, destaca-se a comunicação como primordial elemento de liderança, pois uma comunicação efetiva fará com que seu ambiente de trabalho tenha uma identidade própria.²

Assim, liderar exige valores como competência, crescimento mútuo, compromisso, honestidade e autodisciplina, o que faz com que o termo liderança não possa ser confundido com a autoridade que legitima posturas autoritárias.^{6,10}

Apesar de o termo liderança estar diretamente ligado ao relacionamento interpessoal e suas definições se pautarem em ações de caráter comunitário, a maior dificuldade do exercício da liderança está na resistência da equipe para sua aplicabilidade. Contudo, não se pode afirmar que isto ocorre apenas em função das equipes serem pouco receptivas ou porque a liderança é exercida de maneira errônea. O exercício da liderança exige colaboração e consciência, de modo que esse exercício pode ser ampliado na medida

em que se compreende liderança como uma forma de influenciar pessoas para a obtenção de um objetivo comum.⁸

Destaca-se que a formação profissional para a liderança, como a realizada em cursos, palestras e seminários, é escassa, pois a maioria dos enfermeiros entrevistados não havia participado de qualquer forma de aperfeiçoamento, limitando-se a formação recebida no curso de graduação para o exercício da liderança. Contudo, esta se constitui como uma ferramenta indispensável nas atividades desenvolvidas pelo enfermeiro, visto que o profissional tem de desempenhar funções e competências que incorporam diferentes competências e habilidades, o que exige desse profissional um estudo mais aprofundado sobre conceitos, teorias e pesquisas sobre a liderança.¹¹

Discorrer sobre liderança na enfermagem, com enfoque na gestão, é extremamente desafiador, contudo, necessário para que se crie entre os profissionais uma cultura de liderança, tão importante e essencial para o modelo burocrático-assistencial em que transita o profissional enfermeiro.

Percebe-se que, mesmo sendo a liderança uma exigência da atualidade, a formação para tal está muito aquém do que é necessário. Desse modo, faz-se necessário a criação de estratégias capazes de despertar no enfermeiro gestor a busca por conhecimentos na área da liderança, assim como ampliar a formação específica para a área da gerência.

REFERÊNCIAS

1. Marquis LB, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem. 2ªed. Ed. Artmed. Porto Alegre: 1999.
2. Trevizam MA, HIGA, E.F.R. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev Latino-am Enferm; 2005;13(1):59-64.
3. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança. Esc Anna Nery Rev Enferm; 2009;13(1):181-7.
4. Conselho Federal de Enfermagem. Código de ética dos profissionais de enfermagem. COFEN, 2007.
5. Santos I, Castro BC. Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuando no Hospital Universitário. Rev Esc Enferm USP;2010;44(1):154-60.
6. Lourenço MR, Trevisan MA. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. Rev Latino-Am Enferm;2001;9(3):14-9.
7. Join Comission Resources. Temas e estratégias para liderança em enfermagem. Enfrentando os desafios hospitalares atuais. Ed. Artmed. Porto Alegre: 2008.
8. Basanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. Rev Esc Enferm USP;2006;40(1):117-22.
9. Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Ciênc & Saúde Col;2010;15(1):1301-14.
10. Rorty R. Contingency, irony and solidarity. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1995.
11. Mendes IAC, Trevizam MA, Ferraz CA, Hayashida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. Rev Bras Enferm; 2000; 53(3)410-4.

Recebido em: 28/02/2014
Revisões requeridas: Não
Aprovado em: 29/10/2014
Publicado em:01/01/2015

Endereço de contato dos autores:
Liliane Alves Pereira
Campus Carreiros: Av. Itália km 8 Bairro Carreiros
Email: irliliane7@hotmail.com