

## PERFIL DE LIDERANÇA DOS ENFERMEIROS DE UM SERVIÇO HOSPITALAR

Nursing leaders profile in a hospital service

Perfil de liderazgo de enfermeras de un servicio hospitalario

*Dulcimar de Oliveira<sup>1</sup>, Matheus Eugênio de Pauli<sup>2</sup>, Kátia Lilian Sedrez Celich<sup>3</sup>, Adriana Remião Luzardo<sup>4</sup>, Tatiana Gaffuri da Silva<sup>5</sup>, Vander Monteiro da Conceição<sup>6</sup>*

### Como citar este artigo:

Oliveira D, Pauli ME, Celich KLS, Luzardo AR, Silva TG, Conceição VM. Perfil de liderança dos enfermeiros de um serviço hospitalar. 2021 jan/dez; 13:1095-1101. DOI: <http://dx.doi.org/0.9789/2175-5361.rpcfo.v13.9985>.

### RESUMO

**Objetivo:** analisar o perfil de liderança dos enfermeiros de um hospital do oeste catarinense, sob a ótica do modelo de Liderança Situacional. **Método:** estudo quantitativo transversal, realizado com 71 enfermeiros. A coleta de dados deu-se entre os meses de julho a setembro de 2017, na qual utilizou-se um instrumento da teoria situacional. A análise foi a estatística descritiva. **Resultado:** com a pesquisa é possível afirmar que o estilo de liderança persuadir foi o predominante nos enfermeiros; os líderes possuem um grau de efetividade positivo quanto a adaptabilidade de estilo de liderança, estando a sua maioria na faixa de eficácia. **Conclusão:** a partir dos resultados identificados considera-se que o enfermeiro, ao desenvolver sua assistência profissional, deve estar apto a liderar uma equipe de enfermagem no ambiente hospitalar, visto que, a melhoria da qualidade da assistência prestada depende do trabalho coletivo.

**DESCRITORES:** Liderança; Administração hospitalar; Equipe de enfermagem; Serviços de enfermagem; Profissionais de enfermagem.

### ABSTRACT

**Objective:** to analyze the leadership profile of nurses in a hospital in western Santa Catarina, from the perspective of the Situational Leadership Model. **Method:** cross-sectional quantitative study conducted with 71 nurses. Data collection took place between July and September 2017, using an instrument of situational theory. The analysis was descriptive statistics. **Result:** with the research it is possible to affirm that the style of persuading leadership was predominant in nurses; Leaders have a positive degree of effectiveness in leadership style

- 1 Enfermeira, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó – Santa Catarina – Brasil.
- 2 Acadêmico de enfermagem, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó - Santa Catarina - Brasil.
- 3 Enfermeira, Doutora em Gerontologia Biomédica, Professora Adjunta, Universidade Federal da Fronteira Sul - Chapecó - Santa Catarina - Brasil.
- 4 Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Professora Adjunta, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó - Santa Catarina - Brasil.
- 5 Enfermeira, Mestre em Ciências da Saúde Humana, Professora Adjunta, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó - Santa Catarina - Brasil.
- 6 Enfermeiro, Doutor em Ciência, Professor Adjunto, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó - Santa Catarina - Brasil.

adaptability and are mostly in the range of effectiveness. **Conclusion:** from the identified results, it is considered that nurses, when developing their professional care, should be able to lead a nursing team in the hospital environment, since the improvement of the quality of care depends on the collective work.

**DESCRIPTORS:** Leadership; Hospital administration; Nursing, team; Nursing services; Nurse practitioners.

## RESUMEN

**Objetivo:** analizar el perfil de liderazgo de las enfermeras en un hospital en el oeste de Santa Catarina, desde la perspectiva del modelo de Liderazgo Situacional. **Método:** estudio cuantitativo transversal realizado con 71 enfermeras. La recolección de datos tuvo lugar entre julio y septiembre de 2017, utilizando un instrumento de teoría situacional. El análisis fue estadística descriptiva. **Resultado:** con la investigación es posible afirmar que el estilo de persuadir al liderazgo era predominante en las enfermeras; Los líderes tienen un grado positivo de efectividad en la adaptabilidad del estilo de liderazgo y se encuentran principalmente en el rango de efectividad. **Conclusión:** a partir de los resultados identificados, se considera que las enfermeras, al desarrollar su atención profesional, deberían poder liderar uno grupo de enfermería en el entorno hospitalario, ya que la mejora de la calidad de la atención depende del trabajo colectivo. **DESCRIPTORES:** Liderazgo; Administración hospitalaria; Grupo de enfermeira; Servicios de enfermeira; Enfermeras practicantes.

## INTRODUÇÃO

As exigências do mundo contemporâneo demandam dos indivíduos a aquisição de competências para ingressar e se manter no mercado de trabalho. Um dos desafios enfrentados pelos profissionais em geral é que as suas qualificações sejam construídas com base em competências capazes de propiciar a expansão de seu conhecimento técnico especializado, ético, político, de comunicação e interação pessoal, para que exerçam sua capacidade como sujeitos integrais, no que se refere ao saber, saber fazer e saber ser, no mundo do trabalho.<sup>1</sup>

Neste contexto, a enfermagem brasileira vem, ao longo dos anos, focalizando suas atividades profissionais centrada em cinco dimensões: assistencial, gerencial, educativa, pesquisa e política. Além disso, as instituições de saúde procuram vincular enfermeiros que apresentam uma liderança eficaz, que conduzem sua equipe de modo proativo, envolvendo-se, tomando iniciativas que antecipam soluções, resolvendo problemas e atuando de modo dinâmico, orquestrado e interativo, observando atentamente as transformações do ambiente externo, a fim de efetuar mudanças qualitativas no ambiente interno. No entanto, muitos enfermeiros não possuem um referencial teórico que possa nortear sua prática e deste modo atuam empiricamente no cotidiano profissional.<sup>2</sup>

O uso de referenciais teóricos pode proporcionar uma direção aos líderes, possibilitando a sincronia dos seus esforços. Uma liderança forte faz com que uma boa empresa seja ainda melhor, da mesma forma que uma fraca liderança reduz seu potencial e, com o tempo, a destrói. Ainda, cumpre destacar que o enfermeiro ao liderar sua equipe, influencia no desfecho de comportamento promovendo o cuidado seguro e com melhores resultados aos pacientes.<sup>3-4</sup>

Um dos possíveis referenciais teóricos para nortear a liderança do enfermeiro é a Teoria de Liderança Situacional (TLS), sendo que nela não existe uma única e melhor forma de liderar, a escolha do estilo adequado depende da liderança em relação ao nível de maturidade dos membros da equipe de enfermagem numa determinada situação.<sup>5</sup>

Autores que utilizaram a TLS em suas pesquisas demonstram a significância da utilização de instrumentos para atuar de como um líder eficaz. No primeiro estudo<sup>6</sup>, compreendeu-se que investir na avaliação da liderança desses profissionais é essencial, assim, impulsionando-os para cumprir o papel de um líder na enfermagem, o desenvolvimento dos membros da sua equipe. O segundo estudo<sup>7</sup>, considera a TLS como um modelo que fornece facilidade e simplicidade de aplicação, com conceitos que dão ênfase no liderado e flexibilizam sua atuação com diferentes comportamentos e estilos. Demonstra-se necessário que um líder saiba gerenciar o relacionamento líder-liderado, buscando tomar as decisões e ações acertadas para alcançar os resultados, de forma que, tenha atitudes e habilidades que o auxiliem nesse gerenciamento. Já no terceiro estudo<sup>8</sup>, concluiu que não existe um único método de liderança adequado para se aplicar, sendo mais favorável o gestor adaptar seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos funcionários em cada situação específica.

Considera-se que o estudo de gerenciamento e liderança oportuniza aos enfermeiros a reflexão sobre sua atuação profissional, de modo que desenvolvem habilidades para obter maior eficácia no serviço. Diante dessas considerações formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual o perfil de liderança situacional dos enfermeiros de um hospital do Oeste Catarinense? Para responder à pergunta de pesquisa objetivou-se analisar o perfil de liderança dos enfermeiros de um hospital do oeste catarinense, sob a ótica do modelo de Liderança Situacional.

## MÉTODO

Trata-se um estudo quantitativo de corte transversal, desenvolvido em um hospital localizado no oeste catarinense, Brasil. A investigação alicerça-se na TLS, em que liderar é um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Ainda de acordo a TLS, existem quatro estilos de liderança voltadas as relações humanas, as quais se dividem em: “Determinar”, “Persuadir”, “Compartilhar” e “Delegar”: **Estilo Determinar (E1)**- aplicado à equipes imaturas, que não são capazes de executar determinada tarefa e/ou, assumir responsabilidades; **Estilo Persuadir (E2)** - quando o liderado não possui ainda habilidade para executar a tarefa, porém tem vontade de assumir a responsabilidade e confiança em si próprio necessitando apenas de capacitação; **Estilo Compartilhar (E3)**- aplicado quando o liderado já possui habilidade, porém estão inseguras ou ainda não estão dispostas a atender às solicitações do líder; **Estilo Delegar (E4)** - aplicado quando a equipe alcança uma alta maturidade, realizando as tarefas de modo autônomo, isso ocorre quando o liderado compreende

que se assumir a responsabilidade pela execução das tarefas, esta ação se converterá em benefício próprio.<sup>5</sup>

No momento da coleta de dados trabalhavam no local 85 enfermeiros que desenvolvem papéis diferentes em sua atuação, divididos em 3 categorias: 18 coordenadores de unidades, 42 assistenciais e 11 trainees. Os critérios de inclusão elencados foram: ser enfermeiro vinculado a instituição e estar atuando nos meses de julho a setembro de 2017, momento em que as informações foram coletadas. E como critérios de exclusão: profissionais que se encontravam em férias ou afastamento durante a coleta de dados. Os enfermeiros que atenderam os critérios de inclusão e aceitaram participar da pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) constituindo assim uma amostra de 71 participantes.

O instrumento para a coleta de dados foi o modelo de Liderança Situacional<sup>5</sup>, esse instrumento apresenta doze situações distintas em que o respondente assinala, dentre as quatro alternativas oferecidas, a opção que mais se aproxima da ação do líder da equipe de enfermagem. Para contemplar os dados sociodemográficos, foi acrescentado ao instrumento, na parte inicial, um campo no qual os participantes, preencheram devidamente com os dados necessários para alcançar os objetivos da pesquisa. O questionário é útil para mapeamento e classificação do estilo de liderança do líder, segundo a opinião dos liderados e de todos que estão sob a influência do líder.

Os dados obtidos da análise dos registros foram armazenados em uma planilha eletrônica desenvolvida no programa *Br Office Calc*, sendo transferidos para software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para a análise estatística.

Os resultados foram agrupados em tabelas e gráfico de acordo com as variáveis estudadas: idade, tempo em que exerce a função de enfermeiro, função que exerce no hospital, turno de trabalho, local de trabalho e estilo de liderança. A apresentação dos resultados deu-se pela estatística descritiva, distribuição absoluta e relativa (n - %), bem como medidas de tendência central, média e desvio padrão.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos sob o CAAE: 69732417.5.0000.5564, no dia 24 de agosto de 2017. Foram respeitadas todas as normas e diretrizes da pesquisa envolvendo seres humanos de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde CNS 466/2012.

## RESULTADOS

O hospital possui 85 enfermeiros e destes 71 participaram da pesquisa, sendo que 65 (91,5%) são mulheres e seis (8,5%) homens, com idade média de 33,4 anos, sendo que a idade mínima foi de 22 anos e a máxima de 53. Em relação ao tempo que exerce a função como enfermeiro, verificou-se uma média de seis anos.

Foram descritos inicialmente os dados sociodemográficos, conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1** - Distribuição das variáveis sexo e idade, obtidas da coleta de dados sociodemográficos. Chapecó, SC, Brasil, 2017

Variáveis sociodemográficas	N	%	Média	Desvio padrão
<b>Sexo</b>				
Masculino	6	8,5		
Feminino	65	91,5		
<b>Idade</b>			33,4	7,1
20 - 29 anos	24	33,8		
30 - 39 anos	33	46,5		
40 - 49 anos	12	16,9		
50 - 59 anos	2	2,8		
<b>Total</b>	71	100		

Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguir, a Tabela 2 demonstra a distribuição das variáveis tempo que exerce a profissão como enfermeiro, além da função exercida na instituição, como o turno de trabalho dos enfermeiros pesquisados.

**Tabela 2** - Distribuição das variáveis tempo que exerce a função como enfermeiro, função que exerce na instituição e turno de trabalho, obtidas da coleta de dados. Chapecó, SC, Brasil, 2017

Variáveis	N	%	Média/anos	Desvio padrão
<b>Tempo que exerce a função como enfermeiro</b>				
			6,0	5,0
<b>Função que exerce na instituição</b>				
Assistencial	42	59,1		
Coordenador	18	25,3		
Trainee	11	15,5		
<b>Turno de trabalho</b>				
Intermediário	20	28,2		
Manhã	17	23,9		
Tarde	17	23,9		
Noturno	17	23,9		
<b>Total</b>	71	100		

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 3 demonstra a distribuição da variável local de trabalho dos enfermeiros na instituição.

**Tabela 3** - Distribuição da variável local de trabalho na instituição, obtidas da coleta de dados. Chapecó, SC, Brasil, 2017.

Variáveis	N	%
<b>Local de trabalho</b>		
UTI	14	19,7
Serviços de Oncologia	12	17,0
Centro cirúrgico/ Centro Obstétrico/SRPA	9	12,7
Neurologia	6	8,4
Pronto Socorro	6	8,4
Clínica médica	6	8,4
Outros	18	25,3
<b>Total</b>	71	100

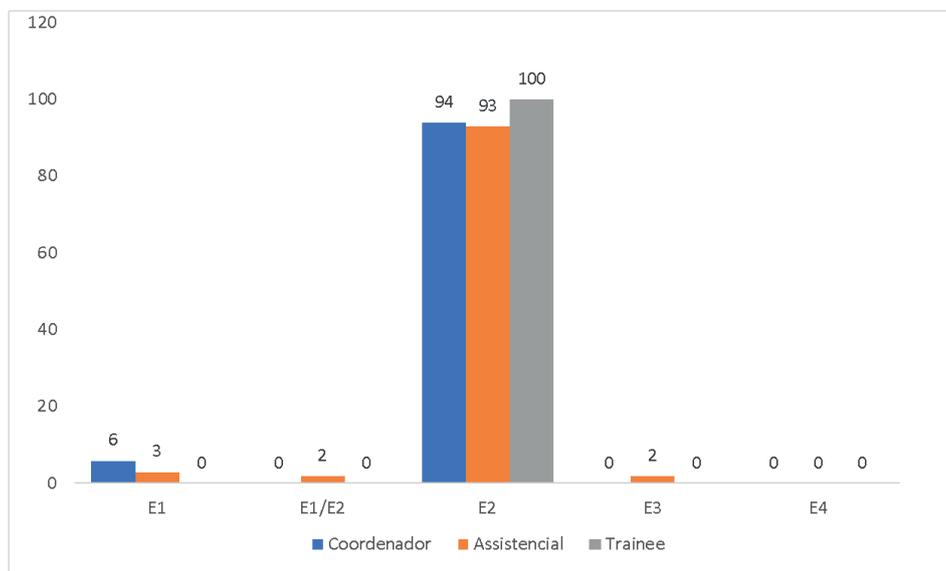
Fonte: Elaborada pelos autores.

Participaram do estudo enfermeiros de todas as unidades do hospital, sendo que a Unidade de Terapia Intensiva (UTI) foi a que teve maior representatividade de enfermeiros respondentes ao instrumento. Esse dado pode estar relacionado ao fato de terem sido agrupados UTI adulto

e UTI neonatal num mesmo setor. Os setores que pontuaram menos que 2% foram classificados como “outros”.

A Figura 1 evidencia a distribuição da variável resposta dos enfermeiros sobre as situações de liderança e o estilo de liderança de cada um dos participantes da pesquisa.

**Figura 1** - Distribuição da variável resposta dos enfermeiros sobre as situações de liderança e os estilos de liderança. Chapecó, SC, Brasil, 2017



Legenda: Estilo de Liderança: E4 – Delegar; E3 – Compartilhar; E2 – Persuadir; E1 – Determinar.

## DISCUSSÃO

Em relação ao sexo, o censo da educação superior apresenta que a profissão de enfermagem é eminentemente feminina, sendo que 85,1% dos profissionais cadastrados no Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) são mulheres. Observa-se na pesquisa que 65 (91,5%) eram do sexo feminino e apenas seis (8,5%) do masculino.<sup>9</sup>

Para as idades, identifica-se que a média é de 33,4 anos, com variação entre 22 a 53 anos. Ao analisar as faixas etárias, observa-se que o maior percentual de enfermeiros (46,5%) se encontra na faixa de 30 a 39 anos, constituindo um grupo de enfermeiros jovens. Assim como em outro estudo, apresentando uma faixa etária similar, foi destacado que o dinamismo característico dos jovens profissionais pode favorecer o desenvolvimento das funções de liderança da equipe.<sup>10</sup>

Evidenciou-se que na instituição pesquisada além das categorias coordenadores (25,3%) e assistencial (59,1%), ela contrata enfermeiros recém-formados, na condição de trainee (15,5%), criado como uma forma de inserção no mercado de trabalho.<sup>11</sup>

Na instituição, estão cadastrados 234 leitos pelo Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), e o total de enfermeiros é de 85, entretanto, o COFEN preconiza para o cuidado mínimo um profissional de enfermagem para seis pacientes, cuidado intermediário um profissional para quatro pacientes, cuidado de alta dependência e semi-intensivo

um profissional para 2,4 pacientes, e cuidado intensivo um profissional para cada 1,33 pacientes.<sup>12</sup>

Acredita-se que esse fator esteja diretamente relacionado a prevalência do estilo “persuadir” no estudo. Considerando a alta demanda que os enfermeiros atendem nesse local, torna-se desafiador capacitar seus liderados para desenvolverem um nível máximo de maturidade e exercer o estilo “delegar”, proposto pelos autores da TLS, onde a maturidade dos subordinados é alta.<sup>5</sup>

Dos 18 (100%) enfermeiros coordenadores que responderam ao instrumento da pesquisa, 17 (94,4%) apresentaram como estilo principal de liderança E2, e um (5,6%) apresentou como estilo principal E1.

Com relação aos 42 (100%) enfermeiros assistenciais que responderam ao instrumento, 39 (93,2%) apresentaram como estilo principal E2, um (2,3%) apresentou como estilo principal E1, um (2,3%) apresentou estilo principal E3 e ainda um (2,3%) não teve um único estilo de liderança, ficando entre o estilo E1 e E2.

Já os enfermeiros trainees que responderam ao instrumento, 11 (100%) apresentaram o estilo principal de liderança E2. Outrora, dois (2,8 %) do total da amostra apresentaram o estilo E1, esse estilo dá alta ênfase na tarefa e baixa no relacionamento, apropriado para liderados com maturidade baixa.

Cabe mencionar que a função exercida pelos participantes não teve relevância no estilo de liderança apresentado. Infere-se que talvez os determinantes do resultado tenham

influência dos fatores: formação/educação, bem como podem ter sofrido influência da filosofia/modelo institucional, onde a profissão de enfermagem ainda está atrelada às teorias tradicionais de administração.

Ao planejar a assistência e coordenar os funcionários, o enfermeiro assume suas funções gerenciais no contexto da administração hospitalar, delegando e qualificando o pessoal para execução dos planos e alcance dos objetivos propostos. A assistência de enfermagem visa promover, manter e recuperar a saúde de seus clientes sejam eles o paciente, a família ou a comunidade. O cuidado está implícito na enfermagem, uma vez que a assistência é representada por atividades que devem ser prestadas com qualidade e empatia. Considera-se que gerenciamento e a assistência se complementam, construindo valores para sua identidade do enfermeiro, desenvolvendo senso crítico e reflexivo, otimizando a qualidade do atendimento prestado em benefício dos clientes e da equipe envolvida no processo do cuidado.<sup>13-14</sup>

Mesmo a instituição contando com o Programa Trainee, a rotina de trabalho que exercem é acelerada, podendo comprometer a qualidade da assistência, gerando a frustração e insatisfação desses profissionais. Existe uma relação diferente entre a enfermagem e a rotina de atividades do período noturno. Alguns autores consideram que a forma de organização do trabalho noturno não gera o sofrimento que a diurna causa. Constatando que o trabalho em si não é nocivo ao trabalhador, e sim, a forma de organização dele. Portanto, se reafirma que a jornada ideal de trabalho da enfermagem não é regulamentada em lei, variando entre 30 horas semanais no serviço público, e 40-44 horas nas instituições hospitalares privadas, visto que a carga horária excessiva pode interferir na qualidade de vida desses profissionais.<sup>10,15</sup>

Vale salientar que, alguns setores como a UTI atendem conforme preconizado, já setores como a clínica médica, por exemplo, os enfermeiros estão em número insuficiente ao recomendado pelo COFEN, refletindo no serviço. Geralmente essa redução de profissionais resulta em sobrecarga de trabalho, comprometendo a qualidade da assistência, visto que, muitas vezes os enfermeiros não conseguem realizar a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), comprometendo a segurança do paciente e eficiência do cuidado.<sup>16,17</sup>

A qualidade do atendimento em ambiente hospitalar pode estar ligada à deficiência de organização e planejamento das demandas de cuidado, gerenciais e científicas. A SAE é um instrumento que norteia os profissionais de enfermagem na execução dos cuidados, de modo técnico e científico. Nesse sentido, ao prestar cuidados de saúde, a enfermagem deve atentar para a segurança do paciente, pois a sua falta pode levar a expressiva morbidade e mortalidade evitáveis, e gastos adicionais, portanto, representam grande preocupação na atualidade. Para haver um cuidado seguro é necessário um número efetivo de profissionais qualificados.<sup>18</sup>

Neste contexto, o dimensionamento adequado dos profissionais minimiza a sobrecarga de trabalho, visto que o remanejamento da equipe dentro da instituição hospitalar deve ser condizente com as complexidades locais.<sup>19</sup>

Diante disto, 68 (96%) dos enfermeiros do total da amostra, assumem o estilo de liderança “persuadir” no seu

processo de trabalho. Esse estilo dá alta ênfase na tarefa e no relacionamento, é apropriado para o líder empregar com liderados com nível de maturidade baixa/moderada, que ainda não estão aptos para executar a tarefa, porém tem vontade de assumir a responsabilidade e tem confiança em si mesmo, necessitando apenas ser capacitado. Por conseguinte, a comunicação é bidirecional, ou seja, o enfermeiro proporciona explicações ao liderado, tentando convencê-lo no desenvolvimento das tarefas de acordo com suas orientações, supervisionando e esclarecendo as dúvidas que o liderado apresentar. Em contrapartida, no estilo “determinar”, a comunicação é unidirecional, o enfermeiro define e expõe o que se deve fazer, como, quando e onde.<sup>5</sup>

O estilo de liderança é estabelecido no comportamento do indivíduo ao tentar influenciar as atitudes de outras pessoas, podendo apresentar estilo primário e secundário. O estilo primário é aquele que o líder utiliza frequentemente; já o estilo secundário é utilizado apenas em certas ocasiões. Sendo assim, os líderes têm um estilo primário, podendo apresentar nenhum ou até três estilos secundários. Evidencia-se esta situação no estudo, onde um enfermeiro assistencial apresentou um comportamento equivalente entre os estilos E1 e E2.<sup>5</sup>

Os estilos de liderança são melhores aplicados quando apropriados ao nível de maturidade dos liderados. Define-se maturidade como a capacidade das pessoas de dirigir seu próprio comportamento. Quando o liderado está entre os níveis baixos/moderado, como apresentou o estudo, o líder deve oferecer orientação e acompanhamento necessário para que o liderado desenvolva a autonomia em suas ações.<sup>5-20</sup>

Nesse sentido, os estilos são adotados dependendo das variáveis de comportamento: tarefa, relacionamento e maturidade da equipe de enfermagem. Sendo que a variável “tarefa” é aquela que os líderes adotam para organizar e definir funções, explicar atividades e estabelecer padrões; a variável de relacionamento é adotada para manter relações pessoais, abrindo canais de comunicação entre colaboradores. Já o nível de maturidade refere-se ao conhecimento e a capacidade do indivíduo para executar determinada tarefa sem orientação externa. Não existe um único modo melhor de liderar as pessoas, para alcançar a eficácia, os líderes devem adaptar seu estilo de liderança à situação posta. Sendo assim, a influência da cultura organizacional sobre o fenômeno da liderança merece destaque, tendo em vista que a motivação, tanto do líder quanto do liderado, influencia no processo de interação entre ambos.<sup>5</sup>

Destaca-se que o tema liderança vem recebendo atenção especial dos estudos organizacionais, dada a centralidade desse fenômeno para a administração. A administração tradicional ensinada impede a formação de líderes eficazes, pois neste modelo, a empresa é estável focalizando o curto prazo. Já os líderes eficazes, têm uma orientação a longo prazo e uma visão de futuro. Contudo, os hospitais apresentam um déficit de liderança, visto que sua estrutura organizacional sofreu forte influência da administração científica hierarquizada e burocratizada, criando líderes focados nos processos internos e não em pessoas. Ressaltando que a enfermagem tem um papel importante neste movimento de mudanças organizacionais no âmbito hospitalar.<sup>5</sup>

Outro estudo obteve resultados semelhantes a este, onde o estilo de liderança predominante foi “persuadir”. Para uma liderança mais eficaz, segundo a TLS, o líder deve reduzir a ênfase no desenvolvimento de tarefas, pois os liderados já apresentam capacidade de realização, no entanto, deve manter a ênfase no relacionamento com os liderados. Nesta abordagem, os líderes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação.<sup>5</sup>

Por fim, entende-se que para esta investigação os participantes possuem dificuldade na evolução do tipo de liderança, e que há uma lacuna na preparação dos líderes e no processo de capacitação dos liderados. Conforme o TLS, o estilo “delegar” é o almejado, pois a realização das tarefas e as relações interpessoais estão mais desenvolvidas, o que promove o resultado positivo na qualidade do atendimento. Contudo, o estilo de liderança varia de uma equipe para a outra, sendo necessário o líder e os liderados desenvolverem-se de acordo com a condição vivenciada, como a carga horária da equipe e as características pessoais dos integrantes. Pode-se afirmar ainda que o perfil de liderança, apesar de necessitar de características individuais do líder, tem influência direta da gestão do estabelecimento de saúde, pois é ela quem fornece o ambiente para o desenvolvimento das atividades laborais, ou seja, se o ambiente de trabalho for adequado o líder e sua equipe podem alcançar a qualidade desejada para a assistência à saúde.<sup>5</sup>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS/ CONCLUSÃO

Evidenciou-se que a força de trabalho da enfermagem é preponderantemente feminina e jovem, e tais características podem influenciar no dinamismo e criatividade no serviço. Enquanto, as diferentes funções (trainees, coordenadores e assistenciais) não interferiram no estilo de liderança, sendo o estilo “persuadir” o mais frequente. Entretanto, o perfil identificado está diretamente relacionado com a alta carga horária de trabalho que os enfermeiros executam, situação essa que limita a atuação profissional, tendo potencial negativo na assistência desenvolvida.

A burocratização do atendimento também intervém na qualidade do cuidado ofertado, pois os serviços de saúde tendem salutar a administração tradicional focada no resultado a curto prazo. Logo, dificulta que o enfermeiro desenvolva o estilo de liderança situacional necessário para gerenciar sua equipe. Contudo, destaca-se à necessidade de novos estudos para compilar outras variáveis a fim de elucidar, de forma teórica e prática, outros estilos positivos de liderança para enfermeiros.

## REFERÊNCIAS

1. Giraldi BM, Kohler TF, Rampazzo RMS. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. *Barbarói*. [Internet]. 2019 [acesso em 07 de abril 2020]. (55). Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1048092>
2. Souza MJC, Dourado DCP. Estilo de Liderança: o Caso de uma Empresa de Serviços. *Revista RAUnP* [internet]. 2016 [acesso em 04 de agosto 2019]. 8(2). Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42664/estilo-de-lideranca--o-caso-de-uma-empresa-deservicos--i/pt-br>

3. Menegaz JC, Fontes VMS. Executive coaching para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes. *REME rev. min. enferm.* [Internet]. 2020 [acesso em 07 de abril 2020]. 24. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1051331>
4. Porto AR, Dallagnol CM. Análise da proatividade da enfermagem em um hospital universitário público. *Acta Paul. Enferm.* (Online). [internet]. 2016 [acesso em 04 de agosto 2019]. 29(5). Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002016000500603%20&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002016000500603%20&script=sci_abstract&tlng=pt)
5. Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC, Beck CLC. Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros em área hospitalar. *Rev. eletrônica enferm.* [Internet]. 2016 [acesso em 07 de abril 2020]. 18. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/40551>
6. Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. Use of instruments to evaluate leadership in nursing and health services. *Rev. gaúch. enferm.* [Internet]. 2018 [cited 2020 apr 07]. 38(3). Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29538606/#affiliation-1>
7. Sergio LRB, Barros MSS, Almeida SRV, Lyrio EF. A influência da liderança no clima organizacional. *PESQUISA & EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA* [Internet]. 2018 [acesso em 07 de abril 2020]. 0(12). Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=view&path%5B%5D=6570&path%5B%5D=3298>
8. Souza FA, Marques ACFB. Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. *Human@E* [Internet]. 2019 [acesso em 07 de abril 2020]. 13(2). Disponível em: <http://www.humanae.esuda.com.br/index.php/humanae/article/view/681>
9. Machado MH, Aguiar Filho W, Lacerda WF, Oliveira L, Lemos W, Wermelinger M, et al. Características gerais da enfermagem: o perfil sócio demográfico. *Enferm. foco (Brasília)* [Internet]. 2016 [acesso em 07 de abril 2020]. 7. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/686>
10. Persegona MFM, Oliveira ES, Pantoja VJC. As características geopolíticas da enfermagem brasileira. *Divulg. saúde debate.* [internet]. 2016 [acesso em 04 de agosto 2019]. 56. Disponível em: [http://cebes.org.br/site/wp-content/uploads/2016/12/Divulga%C3%A7%C3%A3o\\_56\\_Cofen.pdf](http://cebes.org.br/site/wp-content/uploads/2016/12/Divulga%C3%A7%C3%A3o_56_Cofen.pdf)
11. Nailane CV, Daniel BCR, Maria EB, Maria SSA, Samylla SR. Programa de trainee: um fator de atração para novos talentos na EBBA em Teresina (PI). *Braz. J. of Develop.* [Internet]. 2018 [acesso em 07 de abril 2020]. 4(3). Disponível em: <http://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/143>
12. Conselho Federal de Enfermagem (Brasil). Resolução COFEN nº 543, de 18 de abril de 2017. Ed. Brasília: COFEN; 2017. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017\\_51440.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html)
13. Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB, Sousa PSA, Moreira WC, Campelo DS. O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento dos profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. *Rev. enferm. UFPE on line* [Internet]. 2016 [acesso em 07 de abril 2020]. 10(4). Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bde-29685>
14. Ribeiro OMPL, Martins MMFPS, Sousa PAF, Trindade LL, Forte ECN, Silva JMAV. Qualidade dos cuidados de enfermagem: contribuições de enfermeiros especialistas em enfermagem médico-cirúrgica. *Rev Rene* (Online). [Internet]. 2020 [acesso em 07 de abril 2020]. (21). Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/43167/100223>
15. Mariano PP, Baldissera VDA, Martins JT, Carreira L. Organização do trabalho de enfermagem nas instituições de longa permanência para idosos: relação com o prazer e sofrimento laboral. *Texto & contexto enferm.* [internet]. 2015 [acesso em 04 de agosto 2019]. 24(3). Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/tce/v24n3/pt\\_0104-0707-tce-2015001150014.pdf](https://www.scielo.br/pdf/tce/v24n3/pt_0104-0707-tce-2015001150014.pdf)
16. Machado MH, Oliveira ES, Lemos WR, Lacerda WF, Justino E. Mercado de trabalho em enfermagem no âmbito do SUS: uma abordagem a partir da pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil. *Divulg. saúde debate.* [internet]. 2016 [acesso em 04 de agosto 2019]. (56). Disponível em: [http://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/04/884409/mercado-de-trabalho-em-enfermagem-no-ambito-do-sus-uma-abordagem\\_Uir6lGY.pdf](http://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/04/884409/mercado-de-trabalho-em-enfermagem-no-ambito-do-sus-uma-abordagem_Uir6lGY.pdf)
17. Alves SR, Santos RP, Oliveira RG, Yamaguchi MU. Mental health services: perception of nursing in relation to overload and working conditions. *Rev. Pesqui.* (Univ. Fed. Estado Rio J., Online) [Internet]. 2018 [cited 2020 apr 07]. 10(1). Available from: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5929/pdf>

18. Dutra CKR, Salles BG, Guirardello EB. Situações e razões para a omissão do cuidado de enfermagem em unidades de clínica médica e cirúrgica. Rev. Esc. Enferm. USP. [Internet]. 2019 [acesso em 07 de abril 2020]. 53. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v53/1980-220X-reeusp-53-e03470.pdf>
19. Gasparino RC, Ferreira TDM, Carvalho KMA, Rodrigues ESA, Tondo JCA, Silva VA. Avaliação do ambiente da prática profissional da enfermagem em instituições de saúde. Acta Paul. Enferm. (Online). [Internet]. 2019 [acesso em 07 de abril 2020]. 32(4). Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1010832>
20. Hersey P, Blanchard KH. Management of Organizational Behaviour. 10th ed. Pearson. 2015.

Recebido em: 26/04/2020  
Revisões requeridas: 03/08/2020  
Aprovado em: 31/10/2020  
Publicado em: 01/07/2021

**Autor correspondente**

Matheus Eugênio de Pauli

**Endereço:** Rua Independência 889, apartamento 702,  
centro, Passo Fundo - RS, Brasil

**CEP:** 99.010-040

**Email:** matheus.pauli@estudante.uffs.edu.br

**Divulgação: Os autores afirmam  
não ter conflito de interesses.**