

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENFERMAGEM
MESTRADO EM ENFERMAGEM**

**A PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS SOBRE OS DESAFIOS E AS
POSSIBILIDADES DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM**

Mestranda: Fabíola Lisboa da Silveira Fortes

Orientador(a): Dr^a.: Sonia Maria Dias

JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS

2012

**A PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS SOBRE OS DESAFIOS E AS
POSSIBILIDADES DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM**

FABÍOLA LISBOA DA SILVEIRA FORTES

Dissertação apresentada á Faculdade de
Enfermagem da Universidade Federal de Juiz
de Fora, como requisito para obtenção do título
de Mestre em Enfermagem.
Orientador (a): Sonia Maria Dias

JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS

2012

**A PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS SOBRE OS DESAFIOS E AS
POSSIBILIDADES DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM**

Fabiola Lisboa da Silveira Fortes

Dissertação submetida ao corpo docente da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof^a. Dr^a. Sonia Maria Dias - Orientadora
Presidenta

Prof^a. Dr^a. Carla Aparecida Spagnol
1^a Examinadora

Prof^a. Dr^a. Rosângela Maria Greco
2^a Examinadora

Suplentes:

Prof^a. Dr^a. Ilda Cecília Moreira da Silva

Prof^a. Dr^a. Beatriz Francisco Farah

JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS

2012

Agradecimentos

A Deus por estar tão presente em minha vida, por me proteger e iluminar nos momentos que achei que não daria conta de continuar nessa caminhada. Obrigada Senhor por tantas graças recebidas.

Ao meu marido Aryelton, esse sim é um companheiro amado, sempre me incentivando, mostrando que eu era capaz. Conseguimos meu amor, essa vitória é nossa.

Ao meu amado filho, João Pedro, que apesar de tão pequeno, sempre teve maturidade em suas sábias palavras: “Calma mamãe tudo vai dar certo”.

A minha orientadora Sonia Dias, obrigada por fazer parte desse momento tão especial em minha vida, obrigada pela paciência, tolerância, ensinamentos e amizade que construímos nessa trajetória.

A professora Rosângela Greco que foi muito mais que amiga, obrigada pelos ensinamentos e por fazer parte dessa conquista.

A professora Carla Spagnol que gentilmente aceitou participar de minha banca trouxe tantas contribuições que só posso dizer muito obrigada.

A todos os Mestres que contribuíram de maneira significativa em minha formação.

Aos meus queridos amigos mestrandos, que caminhada linda nós tivemos.

Aos meus familiares e amigos obrigado pelo carinho, compreensão. Essa vitória é nossa.

**“Cada ser humano é uma caixa de segredos a ser explorada.
Quando os excluimos é porque não os entendemos”.**

**“As grandes ideias surgem da observação dos pequenos
detalhes”.**

(CURY, 2005)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivos: descrever as práticas de liderança utilizadas pelo enfermeiro na gerência da assistência e identificar os desafios e as possibilidades de realizar a liderança de enfermagem. Estudo exploratório do tipo descritivo de abordagem qualitativa, a captação dos dados foi obtida através de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Os sujeitos foram vinte enfermeiros assistenciais atuantes nas Unidades de Internação do Hospital Universitário de Juiz de Fora – MG, cenário desse estudo. Os dados foram submetidos à análise e organizados em três categorias: importância da liderança no gerenciamento da assistência de enfermagem; aplicabilidade do exercício da liderança em enfermagem: desafios e possibilidades; estilo de liderança exercido pelo enfermeiro. Nas considerações finais observou-se a importância do exercício da liderança no processo de trabalho do enfermeiro junto a sua equipe de enfermagem, além de proporcionar habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento de um serviço coeso e eficiente. Verificou-se que a liderança é fundamental para a qualidade no serviço de saúde, e através desta o enfermeiro influencia positivamente a equipe de enfermagem motivando-a a exercer o seu trabalho de forma a alcançar os objetivos e metas da instituição de saúde, elevando a qualidade no trabalho e na assistência prestada ao paciente.

Palavras-chave: Liderança. Enfermeiro. Equipe de enfermagem.

ABSTRACT

The present study aims to: describe the leadership practices used by nurses in the management of the role and identify the challenges and the opportunities for nursing leadership. A descriptive study that explores the qualitative approach in which the data capture was guided by a semi-structured interview. The subjects were twenty caring nurses working in the Inpatient Units from the University Hospital of Juiz de Fora – MG, where this study happened. The data were analyzed and organized in three categories: the importance of leadership in the management of nursing care; the applicability of the leadership exercise in nursing: challenges and possibilities; the leadership style exercised by nurses. The final remarks noted the importance of exercising leadership in the nurse's work with its nursing staff, plus providing skills and competencies needed for developing a cohesive and efficient service. It was found that the leadership is fundamental for the good quality in the health service, through which the nurse influences positively the nursing staff, motivating it to practice its work attending to the objectives and goals of the health institution, thus raising the quality levels of work and care provided to patients.

Keywords: Leadership. Nurse. Nursing staff.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	2
2 INTRODUÇÃO.....	06
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
3.1. Contextualização da Evolução Histórica da Teoria de Liderança.....	12
3.2. Liderança em Enfermagem.....	15
4 CAMINHO METODOLÓGICO.....	19
4.1. Cenário.....	20
4.2. Sujeitos.....	21
4.3. Captação dos Dados.....	22
4.4. Análise de Dados.....	23
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	24
5.1. Categoria 1: Importância da liderança no gerenciamento da assistência de enfermagem.....	25
5.2. Categoria 2: Aplicabilidade do Exercício da Liderança em Enfermagem: Desafios e Possibilidades.....	33
5.3. Categoria 3: Estilo de liderança exercido pelo enfermeiro	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXOS.....	57
APÊNDICES.....	60

1. APRESENTAÇÃO

O interesse para estudar liderança em enfermagem surgiu de minha experiência profissional, quando atuei como enfermeira assistencial, assumindo um cargo de gestão e depois atuando na docência no ensino superior, função que desempenho até hoje. Comecei a partir de então, a ensinar aos alunos que é possível gerenciar e cuidar, que estas são ações complementares e não excludentes e a discutir também, como a liderança influencia diretamente na assistência prestada contribuindo para a qualidade.

No ano de 2003, início de minha carreira profissional, atuei por 2 anos como enfermeira em uma Unidade de Terapia Intensiva, tinha uma supervisão direta, que conseguia em alguns momentos atuar junto a sua equipe, mas as funções administrativas, desenvolvimento de habilidades e competências a impedia de exercer um papel de líder com eficácia, com isso, percebi que a ausência de uma liderança interferia significativamente no processo do cuidar, isso me intrigava muito. Comecei a pensar como havia sido abordado o tema liderança na graduação, e comecei a questionar se realmente havia me formado uma enfermeira capaz de liderar uma equipe de enfermagem; e como esse processo de formação para lidar com as relações interpessoais no trabalho havia sido abordado. Tinha a convicção de que estava faltando uma integração, e a comunicação entre a gerência e a equipe de enfermagem nem sempre existia, sendo muitas vezes só unilateral.

No curso de graduação havia aprendido que a finalidade do trabalho do enfermeiro é o cuidar que se operacionaliza nas dimensões assistir, administrar, pesquisar e ensinar que são articuladas e complementares. Assim, comecei a indagar porque não unir as dimensões do cuidar, qual era o problema que nos distanciava tanto de nossa supervisora, porque não trabalhar juntos, havia uma divisão clara entre quem ficava responsável pela assistência – no caso nós enfermeiras assistenciais e quem elaborava o plano gerencial – no caso a supervisora – sem que pudéssemos participar deste último que diretamente interferia no processo de cuidar.

Nesse período passei por vários treinamentos de capacitação, muitos visando à qualidade da assistência e a importância da comunicação entre a equipe de enfermagem, mas o que eu vivenciava na prática era uma outra

realidade, pois haviam muitas questões burocráticas, normas e metas que precisavam ser atingidas e que me impediam de prestar uma assistência de qualidade ao paciente. Nesta época, apesar de minha pouca experiência profissional, sabia que não estava certo, mas seguiam as normas e rotinas estabelecidas pela instituição.

Durante este período, o hospital me proporcionou um curso de pós-graduação em Gestão Hospitalar, concomitante a participação no curso mudei de setor de trabalho, fui para a Unidade Intermediária (UI), considerada um setor de alta complexidade, pois os pacientes que ali estavam necessitavam de cuidados intensivos, uma vez que eles estavam aguardando vaga na Unidade de Terapia Intensiva (UTI), ou haviam saído da mesma, assim passei a exercer a função gerencial juntamente com a assistencial, tinha um grande desafio pela frente, pois comecei a questionar que tipo de líder iria ser para os funcionários que trabalhavam comigo, percebi que possuía uma arma poderosa que eu denomino-a de comunicação, consegui desenvolver muitas mudanças positivas no setor, apesar das várias atribuições que possuía, conseguia realizar um trabalho em equipe, isso me deixava tranquila, enquanto profissional e principalmente enquanto pessoa, pois o paciente estava tendo uma assistência de qualidade.

Um ano depois a gerência de enfermagem sofreu uma mudança significativa, passamos por várias modificações, fui transferida para o pronto socorro, novamente surgiram as inquietações, a supervisora estava sempre ausente, o serviço não estava sendo desenvolvido de forma integral, o paciente não era o foco de nosso trabalho, e sim os serviços burocráticos, precisávamos atingir metas. Senti uma dificuldade em atuar diretamente no cuidar, os funcionários estavam insatisfeitos devido a sobrecarga de trabalho.

Apesar de estar em um emprego estável sentia-me incapaz, o serviço não estava sendo realizado de forma conjunta, faltava habilidade e competência para realizar a integração de toda equipe, o paciente não era o nosso alvo, uma vez que as metas a serem alcançadas sempre estavam a frente, o gerenciamento estava presente, mais a meu ver, as questões burocráticas eram as principais atividades a serem exercidas, assim, não via a liderança presente, aquela liderança onde o líder caminha junto com sua equipe, onde tem a participação e opinião de todos envolvidos no processo do

cuidar, e principalmente, não estava realizando meu trabalho como acreditava ser o correto, pois as questões burocráticas estavam me afastando cada vez mais dos funcionários, a escala hierárquica estava muito presente neste momento, não queria que eles realizassem seu trabalho apenas influenciados pela condição de poder que exercia sobre eles, não desejava ser um líder autoritário, e sim, almejava estar junto deles, e isso era impossível nessa nova realidade na qual estava inserida.

Afastei-me dessa atividade em 2008 e parti para a docência em uma Faculdade Particular e como professora substituta em uma Universidade Pública, atuando nas disciplinas Administração Aplicada à Enfermagem, Saúde do Adulto e do Idoso e Saúde da Criança e do Adolescente. Quando percebi estava novamente dentro de um hospital, devido as aulas práticas, com alunos cheios de expectativas e dúvidas em relação a sua profissão. O que me chamou a atenção foi a posição na qual eu estava agora inserida, e a responsabilidade na formação daqueles acadêmicos. Novamente deparei-me com os mesmos problemas, pois presenciávamos no campo de prática funcionários trabalhando sobrecarregados, insatisfeitos e muitos reclamando da ausência do enfermeiro atuando junto com eles. O problema era que agora eu tinha que esclarecer para os alunos da graduação porque isso acontecia, porque o que eles estavam aprendendo na teoria estava sendo aplicado, de forma, diferente na prática, e como exercer uma liderança frente a funcionários que reclamam de uma comunicação que se mostrava ineficaz.

Todos estes questionamentos que foram surgindo em relação a liderança e de como conduzir a equipe de enfermagem, e as decepções dos estudantes me tocaram profundamente, sendo essas também, as minhas indagações, levando em consideração que o entendimento dessa competência está colocada nas Diretrizes Curriculares do Curso de Enfermagem, então por que parecia ser tão difícil aplicá-la na prática profissional.

Tudo isso despertou o interesse em aprofundar no assunto e buscar respostas para essas inquietações, para saber como responder aos questionamentos dos discentes, dos próprios enfermeiros que possam ter essa mesma dúvida, e aos meus próprios questionamentos, ingressei no programa de pós-graduação stricto sensu, no qual pretendo realizar uma reflexão em

relação à percepção dos enfermeiros sobre os desafios e as possibilidades da liderança em enfermagem.

2. INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas vêm provocando importantes mudanças no contexto organizacional, com reflexos no mercado de trabalho, em especial, na área de saúde, ocasionando a redução de cargos, aumentando as diferenças salariais, criando novas profissões e descredenciando outras, constituindo-se em um desafio para o homem moderno que necessita promover sua adaptação, seu desenvolvimento pessoal e profissional para conviver nessa nova realidade (MUNARI, BEZERRA, 2004).

As instituições hospitalares compostas por pessoas que as representam, necessitam saber direcionar suas políticas administrativas dentro desta nova proposta vigente. A enfermagem como se constitui em parte fundamental da estrutura organizacional, precisa preocupar-se com o seu autodesenvolvimento, adquirindo novas habilidades, novos conhecimentos e domínio no uso das tecnologias emergentes, sendo que um dos primeiros itens que o enfermeiro, como coordenador de equipes precisa ter e dominar é a ferramenta da liderança (CUNHA, 2002). Percebe-se que nessa nova mudança no cenário mundial o enfermeiro deve estar bem preparado para desempenhar este papel de líder dentro das instituições, apresentando-se mais dinâmico e flexível, quebrando velhos paradigmas, não se atendo apenas as regras, normas, rotinas, direcionando sua equipe de forma eficaz, para esta nova visão de trabalho, não tendo medo de inovar.

Nessa perspectiva, a enfermagem passa por um repensar e uma redefinição de suas funções, de maneira a assegurar seu papel e seu compromisso com a sociedade que, nesse momento de transformação, aspira por maior qualidade na prestação da assistência à sua saúde (SIMÕES, FÁVERO, 2003).

Na enfermagem nos dias de hoje o papel gerencial do enfermeiro é descrito como sendo composto pela gerencia da unidade e do cuidado. Sendo que a gerencia da unidade consiste na previsão, provisão, manutenção, controle de recursos materiais e humanos para o funcionamento do serviço, e a gerência do cuidado consiste no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe. Portanto, administrar é cuidar, pois quando se planeja,

organiza, avalia e coordena também se esta cuidando. (GRECO, 2004) (VAGHETTI et al, 2004).

Para GAIDZINSKI et al (2004), a gerência em enfermagem é como a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer e de obter resultados. É um gerenciamento não como um processo apenas científico e racional, mas também como um processo de interação humana que lhe confere, portanto, uma dimensão psicológica, emocional e intuitiva.

E neste processo de trabalho gerencial do enfermeiro a liderança é essencial, uma vez que ela consiste na coordenação de grupos. Destaca-se ainda que nas organizações, o significado atribuído à liderança, aos líderes e ao grupo refletem a filosofia, a política de pessoal e as propostas de trabalho dessas organizações.

Segundo Bitpipe (2006) liderança é definida como uma habilidade administrativa com foco no desenvolvimento e na disposição da visão, da missão e das estratégias, além da criação de uma força de trabalho motivada.

Robbins (2002) acrescenta, dizendo que liderança é o processo de fortalecimento de crenças e de ensino de outros para aflorarem suas capacidades plenas, mediante a superação das crenças que os restringiam.

A liderança tem sido também uma preocupação importante por parte dos administradores das organizações e instituições de saúde, sendo indispensável dar atenção à relação de aumento da produtividade e de prestação de bens e serviços, ainda por ser um processo de constante transformação tecnológica, tendo a necessidade de orientar o pessoal de enfermagem para alcançar objetivos e metas, não esquecendo a qualidade prestada ao cliente. Em todas as atividades do enfermeiro, a liderança tem sido necessária, principalmente quando o profissional tem o interesse de exercer com competência o seu trabalho, onde muitas vezes tem se encontrado dividido entre o desempenho de atividades assistenciais de cuidado direto ao paciente, ou então assumindo a função administrativa que envolve a interação com o pessoal de enfermagem (KURCGANT, 2010).

O líder em enfermagem deve ter seu olhar voltado às necessidades do paciente, observando-o como um todo, se ele oferecer à sua equipe estímulos para que ela realize seu atendimento motivada, isso refletirá no atendimento deixando o cliente e seus familiares satisfeitos. Além de estar preocupado com

a assistência, o enfermeiro-líder ainda tem que se preocupar com as questões administrativas e burocráticas, ocupando grande parte do seu tempo, causando indisponibilidade quanto ao cuidado direto ao paciente, sendo um ponto negativo quanto à qualidade da assistência prestada (ROZENDO e GOMES, 1998). Devemos levar em consideração que, quando as questões administrativas e burocráticas são bem trabalhadas, podem contribuir, facilitar e até promover uma qualidade da assistência. O enfermeiro deve se organizar para que sua equipe se organize prestando assistência digna e de qualidade ao seu paciente. O enfermeiro traz em sua essência o contato com o outro, seja no exercício da arte de cuidar, como também gerindo equipes e preocupando-se com quem cuida uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, norteia-se pela ética e lei do exercício profissional, orienta novas condutas, busca a participação de seus pares na construção de planos e projetos, enfim serve de inspiração para que haja seguidores dispostos a trilhar seus caminhos (BALSANELLI e CUNHA, 2006).

Segundo Corniani et al (2000), para que o enfermeiro consiga desempenhar o exercício da liderança com eficiência, torna-se necessário prestar um atendimento de qualidade ao paciente, adicionada a um trabalho de qualidade e ter respeito individual de cada membro da equipe para que o enfermeiro consiga desempenhar o exercício da liderança com eficiência, é necessário que esse profissional desenvolva competências e habilidades para ser líder da equipe.

As organizações de saúde apresentam características próprias, cada uma possui um modelo específico de visão, missão, estratégias, metas, cultura organizacional, problemática e desafios a serem superados, com isso, buscam enfermeiros que atendam um determinado perfil de competência. É frente a esse novo cenário, que a liderança e a supervisão do enfermeiro podem fazer o diferencial nos métodos de trabalho e nos resultados obtidos pelas equipes de enfermagem, sendo necessário que os enfermeiros atualizem as suas competências, para que as mesmas, possam ser exercidas com excelência (CUNHA, 2008).

Para Dutra (2001, p. 28) deve-se compreender a competência “como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades” que devem ser

fornecidas à organização durante o processo de trabalho. É o saber agir de forma responsável, o que faz com que a pessoa se entregue à organização através de suas habilidades, transferência de conhecimento, recursos e valores.

Para que o enfermeiro se habilite frente à equipe de enfermagem, torna-se necessário assumir o papel de gestor das unidades e setores no qual está inserido, ser responsável pelo planejamento, pela organização, pelo controle e pelo direcionamento do processo de trabalho juntamente com a gestão de pessoal, uma vez que, independentemente do cargo que ele exerce, sempre que estiver vinculado a uma equipe, ele estará desenvolvendo a função de supervisão e, se habilitado, poderá assumir a liderança, nas diversas situações (CUNHA, 2008).

Navarro (2004) enumera alguns diferenciais necessários relacionados às habilidades e atitudes que o enfermeiro deve possuir para o alcance da produtividade e criatividade nas organizações, além de atingir um favorecimento entre as relações e influência interpessoal, dentre eles podemos citar o trabalho em equipe, a aceitação e promoção de mudanças, o bom humor, a educação, a delegação de tarefas quando necessário, a abertura a críticas, a prática do elogio, a equidade, a dignidade e principalmente a humildade.

Frente ao exposto, percebe-se que na enfermagem, torna-se necessário e urgente, o enfermeiro conquistar a confiança de sua equipe, realizar inovações, criar novas perspectivas de trabalho, adquirir novos conhecimentos e habilidades, para conseguir alcançar um desenvolvimento eficaz em suas funções sejam elas assistenciais ou administrativas, para conseguir alcançar a excelência no atendimento prestado ao cliente, assim o enfermeiro estará realizando uma liderança eficiente e concreta.

Para Barbosa e Melo (2008), a qualidade da assistência de enfermagem é algo a ser almejada diariamente, ao realizarmos todo e qualquer tipo de atividade voltada à recuperação do paciente, preocupando-se em 'fazer bem feito'. Para tanto, se faz necessário um repensar de nossa prática diária, reavaliando como tem sido nosso comportamento diante das inúmeras responsabilidades que nos são confiadas, assim como nosso conjunto de

valores e motivações para o trabalho, e como a equipe de enfermagem entende a importância do papel do líder no processo do cuidar.

A instituição deve oferecer estratégias que motivem sua equipe, como estimulá-la a buscar o seu melhor, sabendo aproveitar as qualidades de cada um, ajustando-as ao contentamento não só do cliente, mas como, também de seus familiares. O enfermeiro como líder de sua equipe deve gerenciar todo esse processo, coordenando seus membros para realização da assistência. Os enfermeiros devem atuar como líderes estrategistas com participação dinâmica, desempenho, preparo técnico, criatividade, sociabilidade, maturidade e direcionamento, sendo estas importantes características do enfermeiro-líder assistencial. (VALESKI, 2001).

Cabe ressaltar que ao longo da história as organizações de saúde, especialmente os hospitais vêm sofrendo com as mudanças paradigmáticas, exigindo uma transformação em seu cenário social, político e econômico pós-moderno, prova disto é o Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010 o qual institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais - REHUF dispõe sobre o financiamento compartilhado dos hospitais universitários federais entre as áreas da educação e da saúde e disciplina o regime da pactuação global com esses hospitais, tendo como uma das suas diretrizes garantir a eficácia da gestão e a qualidade da assistência.

Para dar conta desta nova realidade, vem sendo exigido nas organizações de saúde um modelo de liderança que saia do estilo hierarquizado e tradicional para um estilo mais flexível, que estimule e incentive o trabalho em equipe, e em unidades semiautônomas. Frente a esta nova realidade torna-se indispensável o papel do enfermeiro, como elemento da equipe que privilegia os interesses coletivos e oferece assistência segura ao paciente, como vem sendo exigida nesta nova reestruturação dos hospitais.

Assim, diante dos vários desafios que o enfermeiro necessita vencer, e considerando a importância de conseguir melhor desempenho em relação à liderança da equipe e do papel que ocupa em uma instituição definimos como objeto deste estudo identificar desafios e possibilidades na liderança do enfermeiro.

Além disso, frente ao exposto inicialmente, sistematizamos as seguintes questões norteadoras: O que é para o enfermeiro ser líder da equipe de

enfermagem? Quais os estilos de liderança utilizados pelos enfermeiros? Será que o enfermeiro reconhece a liderança como facilitadora ou dificultadora de seu trabalho?

A partir destas considerações estabelecemos como objetivos para este estudo:

- Descrever as práticas de liderança utilizadas pelo enfermeiro na gerência da assistência.
- Identificar os desafios e as possibilidades de realizar a liderança de enfermagem.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para subsidiar este estudo apresentamos ainda de modo resumido como se deu a evolução histórica da teoria de liderança e conceitos e reflexos acerca da liderança em enfermagem.

3.1. Contextualização da Evolução Histórica da Teoria de Liderança em Enfermagem

Para Balsanelli et al (2008), em todas as atividades desenvolvidas no exercício do processo de trabalho do enfermeiro a liderança torna-se essencial para o alcance dos objetivos. Para entendermos o papel do enfermeiro-líder neste contexto faz-se necessário abordarmos a evolução histórica da teoria da liderança.

Historicamente, as competências administrativas eram mais valorizadas do que as competências da liderança, pois cabia a elas a padronização dos materiais, equipamentos e procedimentos (KURCGANT et al. 1996). Somente a partir do século XX surgem os primeiros estudos científicos sobre a liderança, no qual os trabalhos focavam conceitos amplos sobre a liderança, onde abordavam os aspectos e comportamentos do líder (MARQUIS, HUSTON, 2010). Nos dias atuais as pesquisas enfocam a liderança como forma de integração entre líderes e liderados num processo de influencia e em uma relação interativa dentro da cultura organizacional.

Assim, para entendermos esta nova visão sobre liderança ocorre a necessidade de realizarmos um estudo sobre a evolução das teorias de liderança ao longo da história.

Entre 1900-1940 surge a teoria do Grande Homem e as teorias das características pertencente a filosofia Aristotélica, que afirmam que alguns indivíduos nasceram para liderar, enquanto outros nasceram para ser liderados, e que este espírito de líder surge de acordo com a necessidade do indivíduo expressar seu comando, o que descarta a possibilidade de se desenvolver habilidades de liderança. Esta teoria compôs até a metade da década de 1940 a base para as pesquisas sobre liderança, cabe ressaltar que

esta teoria apesar de apresentar falhas, até os dias atuais são utilizadas em pesquisas para descrever líderes de sucesso (MARQUIS, HUSTON, 2010).

Entre 1940-1980 surgem as Teorias Comportamentais que permitiram visualizar a relação entre o comportamento dos indivíduos e os resultados destes no direcionamento das organizações (KURCGANT et al. 1996). Durante o período das relações humanas, vários cientistas comportamentais e sociais que estudavam a administração faziam paralelamente o mesmo com a liderança. Com o aprofundamento e desenvolvimento da teoria de liderança, os pesquisadores começaram a focar nos atos e estilos de liderança, afastando-se do estudo que antes aprofundava nas características dos líderes (MARQUIS, HUSTON, 2010).

Um fato determinante ocorreu quando Lewin (1951), White e Lippitt (1960) isolaram estilos comuns de liderança, que ao passar do tempo, ficaram conhecidos como autoritários, democráticos e do tipo laissez-faire, todos com suas vantagens e desvantagens.

O líder autocrático explora e estimula a dependência diante da satisfação de necessidades ratificadas pelos liderados. Esse estilo de liderança favorece a centralização do poder, enfraquece as iniciativas individuais e promove o comprometimento subordinado dos membros do grupo. A qualidade de trabalho é inferior, mas os resultados quantitativos podem ser elevados aos atingidos nos grupos liderados democraticamente (KURCGANT, 1991).

Entende-se por líder democrático aquele que aumenta a determinação, a responsabilidade e a criatividade dos membros do grupo. Para a autora, o grande problema na adoção do estilo democrático é que ocorre a transferência de poder e de influência para outros membros do grupo (KURCGANT, 1991).

Já com o líder liberal (laissez-faire) pode ocorrer frustração, gerando apatia e desinteresse do grupo. Porém, se todos os membros estiverem motivados e autodirecionados, pode resultar em alta criatividade e produtividade (HUSTON e MARQUIS, 2005).

Por um determinado tempo, os teóricos acreditavam que os líderes possuíam um estilo de liderança predominante. Entretanto, entre as décadas de 1940 e 1950, começou a haver uma mudança em relação a esta percepção, uma vez que os teóricos começaram a perceber que a maior parte dos líderes não combinava com um quadro delimitado de qualquer estilo. Dessa forma, o

líder deveria analisar e refletir sobre os estilos de liderança por ele vivenciados para que possa ser possível a escolha de um estilo específico ou então agir de forma dinâmica, adotando-os de acordo com a situação encontrada em seu cotidiano, que hoje é conhecido como teoria de liderança situacional ou contingencial (MARQUIS, HUSTON, 2010).

As Teorias de Liderança situacional ou contingencial surgem entre 1950-1980, partindo do princípio de que o estilo de liderança se modifica de acordo com a situação ou com o contexto no qual os indivíduos estão inseridos, sendo sugerida pela primeira vez por Mary Parker Follett, há mais de cem anos (MARQUIS, HUSTON, 2010).

A abordagem contingencial de Fiedler em 1967 veio reforçar esses achados, sugerindo que nenhum estilo de liderança é o ideal a cada situação. Nesta visão, o próprio líder, os liderados e a situação são as variáveis que irão nortear todo processo de liderança, sendo que na Liderança Situacional o comportamento do líder em relação aos liderados é enfatizado, constituindo-se no foco central (GALVÃO et. al, 1997).

Diante do exposto torna-se necessário ressaltar que as teorias situacional ou contingencial mesmo que tenham acrescentado a complexidade necessária à teoria de liderança, por volta da década de 1970, os teóricos começaram a questionar a necessidade de se ter outras variáveis para conseguir uma liderança eficiente, incluindo cultura organizacional, valores do líder e de seus liderados, trabalho, ambiente, influência do líder-administrador e complexidades da situação. A tentativa para se atingir esta liderança mais eficiente fez surgir às teorias de liderança interacional e transformacional mais contemporânea (MARQUIS, HUSTON, 2010).

Desta forma entre 1970 até os dias atuais surgem às teorias interacionais de liderança, as quais, determinam que o comportamento do líder é influenciado pela sua personalidade e a situação específica que ele está vivenciando. Schein (1970) foi o pioneiro no modelo apresentando os indivíduos como seres complexos, onde o ambiente de trabalho propiciava um sistema aberto ao qual estes reagem.

Segundo Hollander (1978) um líder só consegue alcançar o sucesso se diagnosticar a situação e escolher estratégias adequadas a partir de um amplo repertório de habilidades. Assim a liderança passa a ser entendida como um

processo dinâmico de duas vias, onde tanto líderes como seguidores contribuem e recebem ao realizarem um trabalho.

Assim, diante de toda abordagem histórica feita acerca das teorias de liderança, torna-se necessário que o enfermeiro possua um aprendizado contínuo da liderança, para que suas expectativas sejam atendidas e que seus seguidores possam ter condições necessárias para desempenhar um trabalho diário.

3.2. Liderança e a Enfermagem

Ao longo da história as organizações de saúde, especialmente os hospitais vêm sofrendo com as mudanças paradigmáticas, exigindo uma transformação em seu cenário social, político e econômico pós-moderno. Até o final do último século, no Brasil, a prática de enfermagem era realizada por leigos e religiosos, sendo independente das outras práticas de saúde. Contudo, ocorreram profundas mudanças políticas, sociais e econômicas, as quais geraram a necessidade de uma nova construção da organização das práticas da saúde, onde o Estado assumiu o controle das mesmas (ROZENDO e GOMES, 1998).

Nesse novo contexto a enfermagem passa a ser parte fundamental desse processo, uma vez que, além de desenvolver a ação de cuidar, realiza a atividade de administrar, assumindo o gerenciamento do serviço (CARDOSO, 2002). Nessa realidade a liderança vem sendo exigida nas organizações de saúde passando de um modelo hierarquizado e tradicional para um trabalho mais flexível, em equipe, com unidades semiautônomas, construídas a partir de uma relação de poder e confiança mútua, tornando-se indispensável o papel do enfermeiro, elemento da equipe que privilegia os interesses coletivos e oferece assistência segura ao paciente (GAIDZINSKI, PERES, FERNANDES, 2004). Neste sentido, ocorre a necessidade de desenvolvimento de habilidades de liderança na enfermagem, visto que, as organizações de saúde estão buscando novas formas de estruturação do trabalho, o que necessita cada vez mais, obter uma produção de qualidade para alcançar a satisfação do usuário através das habilidades e competências desenvolvidas pelo enfermeiro..

Na enfermagem a liderança é vista como um meio para conquistar a colaboração de outras pessoas, em torno de um mesmo objetivo que deve favorecer alguma situação, grupo ou instituição de maneira positiva e eficiente. Para Simões e Fávero (2003), a liderança é um meio de fortalecer um grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder da equipe, fazendo com que cada integrante reconheça e valorize o propósito e o significado de seu trabalho.

A liderança não pode ser vista isoladamente e sim como um processo grupal, onde ocorre uma influência com a finalidade de atingir uma meta, assim, está ligada a um sentido de ação, um senso de movimento, passível de ser aprendida (TREVIZAN, LOURENÇO, 2001). A liderança na enfermagem não pode ser vista de outra forma, principalmente quando nos remetemos à área hospitalar, uma vez que, a equipe de enfermagem é a maior entre as equipes de profissionais de saúde no âmbito de uma instituição hospitalar, tendo nesta o enfermeiro uma ação gerencial e de liderança de destaque.

Para que as pessoas sejam mais produtivas torna-se necessário os líderes demonstrarem valores sólidos e positivos em suas vidas, sendo o desenvolvimento profissional diretamente influenciado pelas crenças de seus líderes (WILLINGHAM, 1999).

No Brasil, ocorre o reconhecimento da importância da liderança e do seu desenvolvimento na profissão de Enfermagem, contudo, ainda existe um déficit de estudos direcionados para esta temática (GALVÃO et al. 1997).

Não podemos desconsiderar que os avanços em relação a liderança aconteceram, sejam através da inclusão deste tema nos currículos e programas educacionais, de capacitação em serviço, porém todas estas tentativas diante da necessidade de uma liderança que seja significativa em todos os campos da prática profissional, ainda estão insuficientes (SIMÕES, 2001).

Neste novo contexto o enfermeiro deverá desenvolver uma gerência inovadora que esteja de acordo com as transformações ocorridas ao longo do tempo, tendo como objetivo prestar uma assistência de qualidade, e procurar incentivar sua equipe para que trabalhem com motivação (GALVÃO, TREVIZAN, SAWADA, 1998).

Para que tais conquistas sejam alcançadas compete ao enfermeiro-líder desenvolver com motivação o exercício da liderança e vença seus próprios limites através do desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e ampliação do conhecimento, fazendo assim a diferença no gerenciamento de sua equipe, setor e instituição (BALSANELLI et al.2008).

A liderança constitui uma ferramenta essencial que oferece subsídios para o enfermeiro desenvolver seu trabalho nas diversas áreas de atuação e para o gerenciamento da assistência prestada ao paciente (GALVÃO et al., 1997). Desse modo, o enfermeiro deve estar preparado para desempenhar um papel de líder para o futuro, atuando de forma flexível, sendo dinâmico e participativo e sempre disposto a enfrentar riscos (SIMÕES, FÁVERO, 2003).

Uma das exigências e desafios do exercício da liderança é a do enfermeiro-líder ser capaz de oferecer um ambiente favorável para a execução das atividades diárias de seu trabalho. Esse profissional assume a difícil tarefa de coordenar a equipe de enfermagem, sendo necessário que ele desenvolva habilidades que favoreçam a condução equilibrada de um grupo diversificado, proporcionando segurança na tomada de decisões (RIBEIRO, SANTOS, MEIRA, 2006).

Com a finalidade de atingir os objetivos traçados pelo serviço, a liderança assume uma posição capaz de influenciar as pessoas a mudarem, nem sempre esta mudança é para o melhor, porém através desenvolvimento de uma liderança efetiva torna-se possível melhorar os métodos de trabalho e prestar uma assistência de qualidade ao paciente (KRON, GRAY, 1994).

Diante deste contexto, devemos conhecer a diferença entre poder e autoridade; poder é compreendido como um meio de forçar ou coagir alguém de forma a atender sua vontade, devido a sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não realizar, e autoridade é a habilidade de conduzir as pessoas a realizarem de boa vontade o que você deseja devido a influência pessoal que possui (HUNTER, 2006).

A Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 que dispõe sobre o exercício profissional da enfermagem, no Art. 11, inciso I, confere atividades privativas ao enfermeiro, com direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de

unidade de enfermagem, organização e direção dos serviços de enfermagem (BRASIL, 2010).

Nesta mesma Lei no inciso II, diz que o enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem cabendo-lhe, como integrante da equipe de saúde a participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde; participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde (BRASIL, 2010).

O enfermeiro tem o papel de desempenhar uma gerência voltada para as transformações, além disso, ele deve conhecer os fatores que influenciam o desenvolvimento da liderança e oferecer um local de trabalho onde os enfermeiros sejam capazes de desenvolver as habilidades necessárias para o alcance do sucesso da liderança, sendo esta uma estratégia que pode aumentar o contingente de enfermeiros-líderes bem sucedidos no futuro (ALLEN, 1998).

De acordo com Kouzes e Posner (1991) para se tornar um líder é preciso aumentar a base de experiências. Para isso, nenhuma chance pode ser desperdiçada, as responsabilidades ficam cada vez maiores, o enfermeiro deve sempre buscar novas atribuições e evitar a rotina, estar sempre inovando, buscar a participação e motivar sua equipe. A experiência que o enfermeiro possui associada ao desafio pessoal pode ser a melhor maneira para atingir o desenvolvimento das aptidões para liderar.

Estes fatores irão contribuir para a aplicabilidade da liderança neste novo contexto que a enfermagem está inserida, tornando possível o enfermeiro buscar desafios, assumir riscos e contribuir de forma efetiva para o crescimento da profissão.

Continuando nesta reflexão, Simões e Fávero (2003), afirmam que na enfermagem torna-se cada vez mais urgente a necessidade de enfrentar as mudanças, ampliar seus conhecimentos e habilidades, ter a possibilidade de mudar seu ambiente de trabalho, buscar novos desafios, motivar a equipe e melhorar cada vez mais seu desempenho, sejam elas nas funções administrativas ou assistenciais.

4. CAMINHO METODOLÓGICO

Para investigar a liderança do enfermeiro na equipe de enfermagem nas unidades de internação do Hospital Universitário de Juiz de Fora - MG, optamos por um estudo exploratório do tipo descritivo, de abordagem qualitativa por mostrar-se mais apropriada para abordar o objeto deste estudo.

Segundo Trivínõs (1987) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, sendo descritiva e possuindo como preocupação o processo e não simplesmente o resultado do produto. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente e o significado é a preocupação essencial da abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa se difere da quantitativa por não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise do problema. A diferença está no fato do método qualitativo não enumerar ou medir unidades e categorias. A pesquisa qualitativa permite compreender e classificar processos de mudança, formar opiniões de um determinado grupo e permite um envolvimento mais profundo, diante das interpretações das particularidades comportamentais e atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2004).

De natureza exploratória tendo por base Trivínõs (1987) por destacar que permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um problema, ajudando-o a encontrar elementos necessários que lhe permitam um contato com determinada população para obter resultados desejados. Foi descritivo por permitir observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos manipuláveis (CERVO E BERVIAN, 2002).

Para tanto foi aplicado um instrumento de entrevista semi-estruturado (Apêndice 02) sendo, o mesmo, aplicado pela pesquisadora, através de entrevista, aos enfermeiros da instituição, com a interrogação direta dos sujeitos sobre os quais se deseja identificar desafios e possibilidades de exercer a liderança de enfermagem na unidade de internação.

Além disso, a pesquisa qualitativa se preocupa com as ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com “o universo de significados, motivos, inspirações, crenças, valores e atitude, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos

processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1994).

Dessa forma, antes de realizarmos a coleta de dados, encaminhamos o projeto deste trabalho para avaliação e parecer junto ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário de Juiz de Fora (Apêndice 02), onde através do Parecer Nº 252/10 (Anexo 01) foi considerado aprovado e recomendado para pesquisa.

Para a realização da coleta de dados entramos em contato com os sujeitos envolvidos para expor os objetivos da pesquisa e convidá-los a participar como voluntários, bem como sua autorização para gravar as entrevistas e transcrevê-las posteriormente, para não perder os detalhes das informações. Além disso, informamos que as gravações ficariam guardadas com o pesquisador por um período de cinco anos e que serão posteriormente destruídas. Foi observado o sigilo e resguardado o anonimato dos entrevistados, de acordo com os preceitos da legislação que regulamenta o estudo. Cabe ressaltar que foram realizadas três entrevistas piloto para a validação do roteiro de entrevista antes de iniciarmos a coleta de dados.

Após essa etapa de explicações sobre o estudo, foi repassado aos sujeitos participantes do estudo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 01), que compõe o protocolo de pesquisa e é a expressão e garantia da autonomia dos sujeitos envolvidos na pesquisa, ficando uma cópia para o pesquisador e outra para o sujeito da pesquisa. Esse processo se deve ao fato de o estudo proposto ter seres humanos como sujeitos e, por este motivo, deverá atender as exigências éticas e científicas fundamentadas na Resolução 196/96 do Ministério da Saúde, que regulamenta a pesquisa que envolve seres humanos (BRASIL, 1996).

4.1. Cenário

O cenário de estudo foram às unidades de internação do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora, que está localizado no bairro Santa Catarina.

Foram utilizadas as seguintes unidades de internação como cenário:

- Enfermaria de Clínica Médica Feminina e Masculina: Composta por 26 leitos na Clínica Feminina e 29 leitos na Masculina, tendo um gerente de enfermagem e 4 enfermeiros assistenciais no plantão diurno e 3 enfermeiros assistenciais no noturno.

- Enfermaria de Cirurgia da Mulher, Enfermaria de Ginecologia e Enfermaria de Cirurgia de Homem: Composta por 12 leitos na Cirurgia da Mulher, 10 leitos na Ginecologia e 27 leitos na Cirurgia de Homem, tendo um gerente de enfermagem e 4 enfermeiros assistenciais no plantão diurno e 4 enfermeiros assistenciais no noturno.

- Enfermaria de Pediatria: Composta por 22 leitos, tendo um gerente de enfermagem e 2 enfermeiros assistenciais no plantão diurno e 3 enfermeiros assistenciais no noturno.

O HU/UFJF foi inaugurado no dia 08 de agosto de 1966, sendo um centro de referência ao atendimento de pacientes da rede SUS, numa área de abrangência que engloba mais de 90 municípios da Zona da Mata Mineira e do estado do Rio de Janeiro, o Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora desenvolve, há mais de 40 anos, um trabalho de excelência na área de saúde, em níveis primário, secundário e terciário, conjugando atividades de ensino, pesquisa e extensão. Possui uma capacidade ocupacional de 140 leitos. Tem como missão formar recursos humanos, gerar conhecimentos e prestar assistência de qualidade na área de saúde à comunidade e região, tendo como finalidade atender o paciente com qualidade.

É válido destacar que foi solicitada autorização para realizarmos a pesquisa aos diretores da Instituição (Apêndice 03 e 04), e posteriormente aos chefes de serviço nos quais os enfermeiros encontram-se alocados.

4.2. Sujeitos

Segundo Minayo (1994) uma pergunta importante para definirmos os sujeitos de um estudo é quais indivíduos estão mais significativamente vinculados ao problema a ser investigado.

Sendo assim, os sujeitos deste estudo foram os enfermeiros do Hospital Universitário que participam diretamente na assistência prestada ao paciente, e optamos por selecionar profissionais que trabalham nos dois turnos existentes na escala de trabalho. A escolha por profissionais enfermeiros que lidam diretamente com a assistência deu-se devido ao interesse de observarmos quais são os desafios e as possibilidades que a liderança lhes proporcionam para desenvolverem uma assistência de enfermagem junto a sua equipe.

Como critérios de exclusão, não participaram da pesquisa os enfermeiros que não desejaram, os que não assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido e os que não se sentiram à vontade de continuar a participar do mesmo, sendo-lhes informados que isso não lhes traria qualquer penalidade.

Nessa oportunidade os enfermeiros foram informados de que a pesquisa comporta risco mínimo por ser um estudo em que não se realizará nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos indivíduos que dele participarem.

A participação dos sujeitos na pesquisa foi voluntária. Os sujeitos não receberam nenhuma forma de pagamento/ressarcimento para participar do estudo e caso venham a contrair danos em decorrência deste estudo e podendo ser comprovado, será indenizado por responsabilidade do pesquisador responsável.

4.3. Captação dos Dados

Para a coleta dos dados em campo foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice 02), onde o pesquisador buscou obter informações dos atores sociais, os enfermeiros sujeitos deste estudo. De acordo com Minayo (2007), a entrevista semi-estruturada combina perguntas fechadas e abertas onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada.

As entrevistas foram agendadas e realizadas com cada enfermeiro de acordo com sua disponibilidade. Foi observado o sigilo e resguardado o anonimato dos entrevistados, de acordo com os preceitos da legislação que regulamenta este estudo.

4.4. Análise dos Dados

Conforme Minayo (2008), análise de dados diz respeito a técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos.

Ao analisarmos e interpretarmos informações geradas por uma pesquisa qualitativa, devemos caminhar tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um meio social (MINAYO, 2007).

A análise tem como objetivo organizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (GIL, 1995).

De acordo com Minayo (2007, P. 61):

O trabalho de campo permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelecer uma interação com “atores” que conformam a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz a pesquisa social.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir da posse dos dados que obtivemos através das falas dos sujeitos, procuramos organizá-los, buscando destacar os achados relevantes para o estudo em relação à percepção dos enfermeiros sobre os desafios e possibilidades da liderança em enfermagem.

Ao nos preocuparmos com o sigilo quanto à identidade e informações fornecidas pelos entrevistados e sistematizar didaticamente os conteúdos das falas, os sujeitos foram denominados “E”, seguidos do número correspondente ao roteiro de entrevistas.

O total de entrevistados foram 20, sendo 80% dos entrevistados do sexo feminino, o que nos possibilita observar que ainda há uma predominância do gênero feminino na enfermagem.

Os sujeitos entrevistados compreendem uma faixa etária entre 24 a 47 anos. O que nos demonstram um grupo de enfermeiros jovens.

No que diz respeito a cursos de especialização, 84% dos entrevistados possui no mínimo uma pós-graduação, em diversas especialidades da enfermagem, o que nos remete à reflexão de que há uma continuidade no processo de formação e uma preocupação com a qualificação profissional. Cabe ressaltar, que nenhum dos sujeitos possui especialização em Gestão.

Ao analisarmos o ano de conclusão de curso verificamos que os entrevistados possuem entre 1 a 16 anos de formação, dentre eles, 12 enfermeiros tem até 06 anos de formados, o que podemos verificar que sofreram influências em relação aos avanços tecnológicos ocorridos no século 21, o que nos faz pensar até que ponto os estudos contemporâneos influenciaram a formação e conduta desses novos enfermeiros.

Em relação ao turno de trabalho, 70% dos sujeitos trabalham no plantão diurno e 30% no plantão noturno.

Vale ressaltar que 60% dos sujeitos entrevistados possuem outro vínculo empregatício, exercendo a mesma função de enfermeiro assistencial em outra instituição hospitalar.

Sendo assim, após caracterizar o perfil dos sujeitos do estudo, partimos para a análise dos dados coletados. As falas dos participantes foram analisadas e divididas em três categorias:

- **Categoria 1: Importância da liderança no gerenciamento da assistência de enfermagem**
- **Categoria 2 : Aplicabilidade do Exercício da Liderança em Enfermagem: Desafios e Possibilidades.**
- **Categoria 3: : Estilo de liderança exercido pelo enfermeiro**

5.1 Categoria 1: Importância da liderança no gerenciamento da assistência de enfermagem

Esta categoria tem por finalidade desvelar qual o significado do exercício da liderança no serviço de enfermagem, verificando a partir da visão destes profissionais os reflexos dessa atividade no processo de trabalho e na qualidade da assistência.

Observamos que a unanimidade dos entrevistados, ao serem questionados sobre o desenvolvimento da liderança frente a equipe de enfermagem, relatam ser de extrema importância realizarem a liderança para obterem um serviço de qualidade, tanto no trabalho desenvolvido junto com a equipe de enfermagem, quanto na assistência prestada ao paciente. Dessa forma, podemos verificar que o exercício da liderança no processo de trabalho possibilita ao enfermeiro exercer sua função, traçar o planejamento das ações a serem desenvolvidas tornando-o referência de seus funcionários, influenciando este a conseguir atingir os objetivos traçados de maneira eficaz e eficiente, dessa forma, a liderança torna-se imprescindível em todo processo. Vejamos alguns fragmentos de falas dos sujeitos:

Quando você consegue liderar uma equipe o serviço rende melhor, você trabalha melhor, a equipe tem a autoestima melhor quando vê que você está dando resultado e quando a equipe reconhece que você está resolvendo os problemas. (E6)

(...) começo a exercer a liderança no início do dia. Você tem que ter um planejamento, saber por onde começar, então se não tiver uma liderança fica meio perdida. (E8)

(...) é interessante porque você não exerce a liderança apenas na hora em que chega ao serviço, você já é a liderança, porque tudo que acontece eles vem até você devido a sua experiência, a sua mão, a sua atenção (...) a liderança é muito importante para que o serviço caminhe corretamente. (E12).

Eu procuro desenvolver a liderança em todo o processo de trabalho, acredito que dessa forma o serviço acontece sem desespero, os meus funcionários percebem o bom andamento do serviço (...) (E16)

Para que ocorra o desenvolvimento da liderança, o profissional deve estar envolvido com a equipe, a partir do momento que você está envolvido no serviço você consegue direcionar algumas questões que são importantes para os outros estarem desenvolvendo, mostrando a importância deles estarem desenvolvendo aquelas atividades junto a equipe para ter um produto final. Dessa forma, a liderança acontece. (E18)

Através dessas falas, podemos verificar que quando o enfermeiro desempenha o exercício da liderança, ele consegue o reconhecimento de seus funcionários, que se sentem motivados e integrados no serviço, o que leva a um rendimento significativo nas atividades prestadas ao paciente e na qualidade da mesma. É importante destacarmos que através da liderança o enfermeiro consegue direcionar suas ações para o desenvolvimento de um serviço com a participação de sua equipe no processo de trabalho, de forma coesa, participativa e motivadora, mostrando dessa forma, o papel fundamental que a liderança ocupa nas atribuições diárias do enfermeiro.

Nesta perspectiva de processo de trabalho, Kurcgant (2010) afirma que a liderança adquiriu um importante papel em todas as atividades do enfermeiro para que ele consiga um desenvolvimento eficiente e de qualidade em seu trabalho, onde muitas vezes está dividido entre as tarefas gerenciais, assistenciais e com o trabalho em equipe.

Para Resources (2008), a conquista de uma equipe de sucesso está caracterizada por uma liderança compartilhada e da tomada de decisão em conjunto entre enfermeiro e subordinados.

Outro ponto a ser abordado, foi o destaque dos entrevistados em relação ao trabalho conjunto para o desenvolvimento de um serviço de qualidade. Os sujeitos relataram que quando há um envolvimento do enfermeiro com a equipe, eles caminham em direção de um mesmo propósito e meta, o que leva a integração maior dos funcionários através da soma das capacidades individuais. Destacamos abaixo algumas de suas falas:

Uma coisa que eu acho fundamental em relação a liderança é o profissional está envolvido com a equipe, porque eu acho assim; a partir do momento que você está envolvido no serviço você consegue direcionar algumas questões que são importantes para os outros estarem desenvolvendo, mostrando a eles a importância deles estarem desenvolvendo aquelas atividades junto a equipe para ter um produto final (...) (E7)

(..) a minha liderança é tranquila porque tem muita interação, existe muito respeito, muito corporativismo também entre os técnicos de enfermagem e o enfermeiro também. (E19)

Eu tento mostrar para meus funcionários que o meu tipo de trabalho é através da liderança. O meu lema de seguir é justamente a equipe. Todos nós iremos fazer, e não só eu tenho que fazer. Porque eu acho que temos que respeitar o colega de trabalho, e eu tenho que liderar, mais a opinião do meu funcionário também é muito importante. (E20)

Diante dessas falas, percebemos que os entrevistados procuram manter o envolvimento da equipe de enfermagem no processo de trabalho, verificamos a grande preocupação dos sujeitos com a integração da mesma para o alcance do desenvolvimento de um trabalho conjunto e eficiente. Dessa forma, acreditamos que quando acontece um relacionamento interpessoal bem sucedido, o sucesso do serviço prestado torna-se apenas uma consequência, sendo esse fator essencial no desenvolvimento da competência do enfermeiro, independente do cargo que ele ocupa em uma organização institucional.

Dentro dessa visão, Kurcgant (2010) colabora afirmando que quando ocorre o envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisão e no planejamento do serviço, ocorre uma integração da equipe tornando-a coesa,

uma vez que todos os envolvidos sentem-se responsáveis pelo sucesso do trabalho realizado.

De acordo com Webber (2011), o enfermeiro precisa conhecer os seus funcionários, respeitar a individualidade de cada um, uma vez que a equipe de enfermagem é diversificada tanto em conhecimentos, quanto em habilidades. Dessa forma, o enfermeiro consegue exercer uma liderança efetiva que atenda os objetivos traçados em seu planejamento.

Durante a entrevista, quando os enfermeiros foram questionados sobre o significado do exercício da liderança em seu trabalho e como eles a colocam em prática, encontramos algumas divergências.

Quatro entrevistados, E3, E7, E9 e E16 relatam que nas instituições públicas, devido ao fato de possuírem funcionários efetivos e contratados, os enfermeiros apresentam-se desmotivados para colocarem a liderança em prática, pois acreditam que nem todos os funcionários vão levar em consideração a sua liderança, pelo fato de serem do quadro, questionando em certo momento o significado da liderança. As falas abaixo esclarecem estes pensamentos:

Aqui temos um perfil de equipe mesclado, pois tem funcionários que são contratados e os funcionários do quadro, então isso traz problemas porque o funcionário contratado tem medo de ser demitido, o do quadro não está nem aí, então assim, tem funcionários do quadro que te respeitam mais e contratados que não quer nem saber e deixa tudo pra lá, então prefiro deixar pra lá. (E3)

(...) aqui em determinados momentos a gente acaba abrindo mão em certas questões relacionadas à liderança, até não sei se é por conta do tipo de instituição ou dos profissionais que aqui estão, eu acho que a gente tem uma certa dificuldade sim em realizar a liderança, apesar de ser importante este exercício. (E7)

Eu não acho que a liderança deva ser exercida a todo momento, (...) a gente é da Fundação e os funcionários são resistentes, não adianta você bater de frente porque eu já ouvi caso de que é bobagem, porque já teve enfermeiro que até perdeu o emprego aqui por isso, entendeu, então eu prefiro não exercer a liderança aqui, porque sei que não vai adiantar mesmo. (E9)

Eu acho que nesta realidade que vivemos aqui do HU, que tem funcionário contratado e funcionário do quadro, a gente acaba deixando o exercício da liderança pra lá, sei que é importante, mais aqui é complicado (...). (E16)

Através dessas falas, percebemos que os sujeitos sentem-se desmotivados para desenvolverem o exercício da liderança pelo fato de estarem inseridos em uma instituição pública, uma vez que são enfermeiros contratados e os funcionários concursados não terem interesse em seguir a sua liderança, sentindo ameaçados em alguns momentos de perderem o emprego caso tentem assumir essa posição de líder.

Acreditamos que o enfermeiro deva desenvolver competências e habilidades necessárias para conseguir a integração de sua equipe, independentemente do local ao qual está inserido, para conseguir prestar um atendimento de qualidade ao paciente. Para isso, cabe ao enfermeiro saber gerenciar esses conflitos interpessoais que vão surgindo, a fim de conseguir uma equipe coesa e participativa, tornando-se dessa forma, uma referência no serviço pelo qual está inserido e conquistando o respeito de seus funcionários.

Nesse sentido, Coutinho (2009) colabora afirmando que a liderança é uma capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que aparentava serem seus limites, sendo então determinada como a qualidade de inspirar confiança e, conseqüentemente, o respeito.

A partir desse ponto, julgamos que com a enfermagem não poderia ser diferente, visto que é uma profissão que requer por si só, conhecimentos, habilidades, competência, também nos aspectos administrativos.

Ainda nessa concepção, os demais entrevistados deixam evidenciados que independentemente da estrutura organizacional, torna-se necessário o direcionamento do serviço da enfermagem através da liderança, para alcançarem as metas e objetivos traçados pela instituição, e principalmente para conseguirem o respeito e a confiança de sua equipe.

Seguindo essa concepção, fica evidenciado, a partir das falas dos sujeitos, a necessidade da prática da liderança ser desenvolvida junto com seus funcionários, sendo esta a melhor maneira de conduzir uma assistência

de qualidade ao paciente e realizar um trabalho eficaz junto à sua equipe, sendo necessário conquistar a confiança da mesma, independente do tipo de estrutural organizacional a qual você está inserido. Abaixo segue algumas falas desses sujeitos:

No direcionamento das atividades e do direcionamento dos problemas que acabam surgindo no decorrer da assistência, e eu acho que é justamente este direcionamento que o enfermeiro dá a equipe é que faz com que a equipe faça uma assistência melhor. A liderança é essencial para o trabalho do enfermeiro devido a este direcionamento que ela proporciona. (E1)

Para poder liderar alguém o enfermeiro precisa ter a confiança da sua equipe, e ela tem que deixar ser liderada, não adianta ele mandar se a equipe não quiser ser liderada por ele (...). a liderança tem um papel significativo no exercício do enfermeiro. (E2)

A liderança é tudo, o serviço só funciona se tiver um líder para ficar a frente, mostrando o que deve ser feito e para que fazer. Caso contrário o serviço fica desorganizado e vira um caos. (E15)

O bom enfermeiro exerce a liderança a todo momento, ele deve planejar suas ações e saber onde quer chegar com a sua equipe, dessa forma, o trabalho oferecido ao cliente é de qualidade e contínuo. (E20)

A capacidade de liderar uma equipe precisa ser construída e lapidada diariamente. A confiança é compreendida como a base da liderança, sendo o principal elo que mantém a união dentro de uma organização. Dessa forma, é de extrema importância que o enfermeiro consiga instituir um relacionamento confiável com seus funcionários, o que deve ser estabelecido através do respeito e da honestidade com os mesmos.

Para que o enfermeiro atue no seu ambiente de trabalho é indispensável que o mesmo cultive algumas características, destacando-se: comunicação, saber ouvir, conhecimento, responsabilidade, autoconhecimento, comprometimento, bom relacionamento com a equipe, dentre outras (AMESTOY, 2009).

De acordo com Resources (2008), a qualidade do cuidado, do tratamento e do serviço depende de como o líder irá conduzir seus funcionários, uma vez que toda equipe apresenta melhora no desempenho e eficácia quando participam no processo de trabalho.

Nesta perspectiva, Simões e Fávero (2003), acrescentam que para um líder ter sucesso junto à sua equipe, ele precisa apresentar um bom relacionamento, saber gerenciar os conflitos que vão surgindo e estar envolvido com as questões assistenciais, assim, o líder irá apresentar segurança na condução dos seus funcionários e constrói uma comunicação eficiente nessa relação construída junto à equipe.

Constatamos dessa forma, a necessidade da busca constante, por parte do enfermeiro, do envolvimento de toda a equipe de enfermagem no processo de trabalho, juntamente com a participação conjunta nas atividades propostas, para que consiga despertar o interesse do grupo pelo sucesso da atividade desenvolvida e da qualidade do cuidado prestado.

Á partir dessa reflexão, Souza e Barroso (2009), acreditam que um líder possui atributos necessários para desenvolver uma liderança de sucesso, e a partir dessa liderança poderão conseguir avanços expressivos no ambiente de trabalho, nas relações que envolvem a equipe de enfermagem e no relacionamento entre profissionais e pacientes.

Dessa forma, concordamos com as afirmações dos autores citados anteriormente, quanto às características de um líder eficaz, onde estarão elencadas: busca constante pelo conhecimento e compartilhamento deste com os liderados, envolvimento, credibilidade, alto grau de resolutividade de atividades complexas, tendo em vista as relações interpessoais e o desenvolvimento de cada um dentro da organização, fatores determinantes de melhor prática assistencial e a consequente satisfação do paciente e da instituição de saúde, independente de ser uma instituição hospitalar pública, privada ou filantrópica.

Percebemos através das falas dos entrevistados que quando o enfermeiro consegue trabalhar junto com seus funcionários, o resultado do serviço torna-se eficiente e consequentemente melhora a confiança entre os profissionais, o que acarreta a um aumento no sentimento de respeito e apoio, proporcionando maior compreensão sobre as atribuições de cada um dentro do

processo de trabalho, levando a um maior comprometimento com o cuidar do paciente e aumentando o entendimento das características de um grupo eficiente, uma vez que entendemos que para se formar uma equipe de sucesso, coesa e eficaz, é necessário uma liderança compartilhada, onde ocorre a tomada de decisão conjunta e relações interpessoais sólidas.

5.2 Categoria 2: Aplicabilidade do Exercício da Liderança em Enfermagem: Desafios e Possibilidades

O tema Exercício da Liderança em Enfermagem assinala o entendimento dos entrevistados sobre o significado da liderança em seu trabalho e os desafios e possibilidades encontrados para o desenvolvimento desta no contexto de sua prática.

A liderança ocupa um espaço de extrema importância na maioria das falas dos entrevistados, e oferece subsídio e direcionamento para a realização de um trabalho eficaz para os enfermeiros. A liderança vem sendo utilizada pelo enfermeiro em grande parte como uma estratégia para conduzir de forma positiva a integração entre a equipe de enfermagem e o enfermeiro, sendo vista como peça fundamental no gerenciamento do serviço trazendo pontos positivos não só na inter-relação entre os membros da equipe, mas também no trabalho executado, o que podemos perceber nas falas abaixo:

A primeira coisa na profissão do enfermeiro não é cuidar do paciente, ou cuidar da parte administrativa, e sim liderar a equipe. (...) o enfermeiro tem que ter na sua concepção que ele é um líder, depois é que ele vai ser assistencial e depois supervisor, porque as duas funções necessitam de uma liderança. O enfermeiro não é sozinho, ele sozinho não faz nada. (E2)

A qualidade da assistência depende da liderança, eu acho se não tiver a liderança, uma boa liderança a qualidade vai ficar prejudicada, o serviço não vai acontecer, o paciente vai ficar prejudicado no final. (E4)

O enfermeiro tem que trazer a equipe para junto dele (...) tem que apoiar a equipe, tirar as dúvidas, trabalhar junto. (...) a liderança é muito importante para o bom funcionamento do serviço. (E5)

Porque para comandar uma equipe você tem que ter um líder, senão a equipe não funciona, o serviço não anda (...) é o líder que leva a equipe. (E6)

Porque todo mundo precisa ter uma direção a seguir, se cada um fizer aquilo que acha ser o mais certo o serviço não anda. O nosso trabalho é importante sim, e é a gente que tem que dar esta direção para os funcionários, isso tem que existir, senão fica tudo perdido como se fosse um trem descarrilhando indo cada vagão para uma direção, aí não tem jeito e você não consegue fazer nada. (E10)

A liderança serve para organizar, para motivar, serve para demonstrar o trabalho que cada um fez, porque senão as pessoas ficam muito livres e soltas (...) então você tenta direcionar. (E12)

(...) é necessário existir uma liderança para resolver os problemas e conduzir bem a equipe pela qual você comanda. (E13)

Porque senão o serviço fica muito solto, o funcionário fica sem referência, sem ter que dar satisfação ou a quem procurar. O serviço fica desorganizado e sem porque. (E15)

Diante das falas dos entrevistados, percebemos a necessidade do exercício da liderança na prática diária do enfermeiro em uma instituição hospitalar. Verificamos que o enfermeiro deve assumir a linha de frente da sua equipe, criando estratégias específicas para coordenar, orientar e realizar os serviços. Torna-se necessário, cada vez mais, o enfermeiro mostrar-se comprometido com seus funcionários, trazendo confiança e direcionamento nas atividades a serem desenvolvidas, buscando sempre o aprimoramento e excelência na qualidade da assistência prestada.

Neste sentido Resources (2008) vem contribuir ao afirmar que para um hospital ter sucesso torna-se necessário uma liderança eficaz do enfermeiro, e que os líderes precisam demonstrar comprometimento com sua equipe de enfermagem, uma vez que este é considerado uma peça fundamental para qualquer organização.

Ainda neste sentido, para Balsanelli (2008), a liderança estabelece condições favoráveis para o exercício do processo de trabalho do enfermeiro, e para que este atinja os seus objetivos, a liderança sempre deve estar presente.

Assim, acreditamos que o enfermeiro precisa exercer uma liderança que traga benefícios e sucesso para a organização institucional, ele precisa desenvolver cada vez mais habilidades e competências que permitam o desenvolvimento de um trabalho coeso e participativo, que possibilite o direcionamento de sua equipe, para isso, ele deve criar estratégias que estimule seus funcionários para atingir os objetivos e as metas traçadas.

Considerando a fala do entrevistado E2 que relata ser a liderança a primeira atribuição do enfermeiro, Galvão et al (2000) afirmam que neste novo contexto de gerenciar, a liderança consiste em uma estratégia importante para implementar às mudanças necessárias que atendam este gerenciar, viabilizando meios para o desenvolvimento da habilidade de liderar.

Hunter (2006) vem corroborar dizendo que para conseguir atingir objetivos torna-se necessário o líder apresentar destreza de liderança que seja capaz de influenciar a sua equipe de enfermagem.

Dessa forma, o enfermeiro no exercício de suas funções deve atentar para cada membro de sua equipe, o que certamente irá determinar condições de trabalho mais favoráveis, ao gerar aumento significativo da produtividade, favorecer um trabalho participativo, beneficiando toda a equipe e por consequência alcançar resolutividade e qualidade na assistência prestada.

Assim sendo, a liderança e a supervisão contínua dos profissionais da equipe de enfermagem possibilita ao enfermeiro identificar necessidades de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, considerando as competências a serem desenvolvidas e valorizando as adquiridas, sendo necessário que a liderança torne um instrumento utilizado pelo enfermeiro diariamente em seu trabalho exercida de forma conjunta.

Ao questionar os sujeitos quanto às facilidades no desenvolvimento da liderança, podemos perceber que surgem muitas características tanto pessoais como de práticas de trabalho, verificadas nas seguintes falas:

(...) é que você tem uma visão do todo, você consegue ter uma dimensão de todos os pacientes e de todas as necessidades que a sua equipe enfrenta. (E1)

As possibilidades da liderança é o amadurecimento, (...) se o enfermeiro trabalhar bem a liderança ele consegue

um feedback, faz com que o serviço flui melhor, a enfermagem talvez não seja tão destacada no meio profissional por falta da liderança. (E2)

(...) eu acho que o trabalho acontece, é uma tranquilidade da liderança. (E4)

A facilidade é o correto andamento do serviço, a sistematização correta, (...) o importante para o líder é conhecer a sua equipe, (...) tem pessoas que agem muito melhor de forma individual do que em grupo, o enfermeiro tem que conhecer a equipe dele também justamente para estar trabalhando estas questões do serviço. (E7)

(...) a facilidade é justamente a troca (...) então quando a sua equipe é coesa, e vocês se dão muito bem, eles vão falar onde está o problema, então a troca de experiência no trabalho é a facilidade que te motiva e é bom para o enfermeiro também. (E12)

(...) o trabalho fica mais dinâmico, rende e os funcionários não ficam tão sobrecarregados. (E14)

Para mim, a facilidade que a liderança proporciona é que a equipe vai te respeitar mais e te vê como referência no serviço e o trabalho fica com qualidade. (E18)

A partir das falas expostas pudemos perceber a grande responsabilidade que o enfermeiro tem de motivar seus funcionários para conseguir o desenvolvimento de uma liderança que atinja todos os membros, pois é através do trabalho em conjunto, da troca de experiência diária, do respeito mútuo, que o enfermeiro irá conseguir desenvolver um trabalho contínuo e de qualidade, refletindo diretamente na qualidade do serviço prestado ao paciente.

Dessa forma, fica evidente a necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências por parte do enfermeiro, para que consiga atingir os objetivos e metas propostas pela instituição, e é justamente através da ferramenta liderança, que ele irá conseguir gerenciar o serviço, de forma, a trazer toda a equipe para junto de si, não se esquecendo de visualizar cada funcionário de forma individualizada, buscando despertar o sentimento de

equipe em cada um, tornando-se dessa forma a referência de todos os envolvidos no processo de trabalho.

Nesta reflexão, Ribeiro et al (2006), contribuem dizendo que nos dias atuais o sinal da liderança é fortalecer a equipe de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, levando a conscientização de cada membro da equipe em relação ao propósito e significado de seu trabalho, para que possam trabalhar de maneira coesa. E que se faz necessário o desenvolvimento dos líderes no contexto da enfermagem, enfocando o saber ouvir, o apoiar o grupo, um facilitador do processo.

Destacamos a fala do entrevistado E7, quando este coloca que o líder precisa conhecer seus funcionários que atuam melhor de forma individual em certos momentos. Colaborando nesta discussão Resources (2008) entende que o enfermeiro deva conhecer e trabalhar muito bem a individualidade de cada membro de seu grupo, uma vez que toda a equipe melhora sua eficácia maximizando e integrando as contribuições individuais de seus funcionários.

Assim, entendemos que o enfermeiro desempenha um papel essencial em qualquer equipe de atendimento a saúde ou organização hospitalar, mais ele precisa ter competência necessária para desenvolver o exercício da liderança, dessa forma, é preciso que aconteça uma visualização de forma individual de cada funcionário, dotados cada um com suas especificidades.

Em relação às dificuldades apresentadas pelos entrevistados quanto ao exercício da liderança, percebemos que há muito mais dificuldades do que facilidades em exercer a liderança. Fica claro nos fragmentos das falas que a falta de experiência, relacionamento interpessoal, comunicação ineficaz, política hospitalar, dificuldade em liderar o grupo colaboram para uma liderança ineficaz o que pode acarretar em um comprometimento da assistência prestada ao paciente. Podemos verificar essas dificuldades através das seguintes falas:

(...) o desafio é tentar trazer a equipe de enfermagem que você lidera para junto de você. (E1)

(...) trabalhar com o ser humano é difícil, porque às vezes você vai chegar para conversar para dar uma orientação

ao funcionário e pode ser que ele não receba, não seja receptivo, então eu acho que a comunicação interpessoal é uma dificuldade, é um desafio que a liderança vai encontrar com certeza. (E4)

(...) aqui tem a dificuldade da política atual do Hospital Universitário, aqui ninguém é punido, não sobra nada para ninguém, principalmente se for funcionário do quadro. (E5)

(...) a dificuldade é a relação interpessoal. (E6)

(...) ter funcionários contratados e efetivos juntos esse olhar diferente acaba atrapalhando e a política da instituição porque todo mundo quer estar no poder, (...). Eu acho que liderança é muito difícil, até hoje eu não consegui ver a melhor forma de liderar. (E11)

Chamar a atenção é muito difícil, muito complicado. (E12)

A dificuldade é lidar com funcionários do quadro e da fundação, isso é o maior desafio que qualquer chefe encontra nesta instituição, é muito complicado lidar com essa situação. (E13)

A dificuldade é você lidar com pessoas diferentes, a todo o momento, o relacionamento interpessoal é complicado, não só com a equipe de enfermagem, mais também com as outras categorias profissionais, que as vezes dificulta você exercer a liderança. (E17)

Constatamos com a análise das entrevistas, que existe uma grande dificuldade, por parte do enfermeiro, em gerenciar os conflitos que surgem devido ao relacionamento interpessoal e a política institucional. Isso nos permite realizar uma reflexão sobre as competências do enfermeiro, em relação à forma de comunicação e como ele consegue superar os conflitos que aparecem em sua equipe. Percebemos a comunicação como uma variável que normalmente está atrelada a qualidade das relações interpessoais dentro e fora das organizações institucionais, nesse sentido, o enfermeiro deve desenvolver

competências e adquirir habilidades necessárias para conseguir contornar os conflitos que vão surgindo diariamente em seu local de trabalho.

A comunicação quando exercida de forma clara e conjunta, torna-se imprescindível no processo de trabalho do enfermeiro, pois ele deve ter a consciência da objetividade e da rapidez do processo de comunicação para a tomada de decisão adequada, independente do tipo de organização que ele está inserido.

Neste cenário, Balsanelli (2008) reforça a fala dos entrevistados E1, E4, E5, E13 e E17 ao afirmarem que trabalhar com pessoas representa um grande desafio para o enfermeiro que tem que criar formas de resolver os conflitos, sendo o trabalho em equipe visto como uma necessidade real para o bom andamento do serviço.

Cunha (2008) fala sobre a responsabilidade que o enfermeiro tem no seu dia a dia frente ao desenvolvimento de seus funcionários, sendo o alcance do potencial máximo de cada integrante da equipe a meta da maioria dos enfermeiros que desejam a excelência da qualidade da assistência de enfermagem prestada. No habitual, parte do desenvolvimento da equipe acontece através do processo da comunicação que viabiliza a transmissão contínua de informação entre pessoas com determinados objetivos em comum.

Percebemos assim, que o sucesso do enfermeiro está na capacidade de comunicação interpessoal, transmissão de informação e alcance do entendimento sobre uma determinada situação. Sendo a comunicação considerada por vários entrevistados como um desafio a ser superado para exercer a liderança, uma vez que deve estar presente nesse processo.

Entendemos dessa forma, que dentro da complexidade de cada ser humano, que possui sua individualidade e necessidade específica, compete ao enfermeiro desenvolver habilidades que permitam adquirir estratégias para entender e conhecer cada membro de sua equipe, sendo necessário saber ouvir cada um individualmente para conseguir identificar as suas necessidades individuais.

Ainda nesse raciocínio, sobre a percepção dos entrevistados sobre as dificuldades enfrentadas para o exercício da liderança em seu processo de

trabalho, nos chamou a atenção a atribuição dada por vários sujeitos em relação à graduação de enfermagem, onde relatam não terem uma motivação para aprender a liderar. Podemos observar esse fato em alguns fragmentos abaixo:

Na minha concepção a parte da liderança na faculdade deveria ter um grau maior de atenção, porque são formados líderes, não só enfermeiros, mas como líderes, pessoas de opiniões, pessoas que vão colocar a sua opinião em uma decisão. (E2)

Quando eu me formei eu tive muita dificuldade, a faculdade deixou muito aquém, então eu sempre corri atrás de ler livros, ler artigos, porque a gente que não é uma líder nata, eu sinto que não fui nasci uma líder nata, eu tive que desenvolver isso ao longo do tempo. (E5)

Eu acho que teve uma falha durante a graduação em relação à liderança, porque lá tudo fica muito bonito, você aprende só a teoria, quando você cai no campo de trabalho, a prática é completamente diferente. (E15)

Eu acho que é uma coisa mais pessoal que eu vou falar agora, mais eu sinto dificuldade de exercer a liderança, não foi como me ensinaram na graduação, eu não vivenciei dessa forma. Estou aprendendo a liderar agora, posso estar fazendo errado, mais estou tentando. (E16)

A minha maior dificuldade em exercer a liderança eu atribuo a minha graduação. Ficou muito falho, sou novato aqui e sinto na pele a dificuldade em liderar uma equipe (...). (E17)

Nas falas dos sujeitos, constatamos que os estudantes de enfermagem durante a graduação não demonstram grande incentivo para aprender a liderar, acreditam que isso irá acontecer de forma natural. O que desperta o interesse nos campos de prática ainda continua sendo os procedimentos técnicos, a manipulação de equipamentos cada vez mais sofisticados, os processos saúde/doença, o tratamento da doença afirmando o predomínio do modelo biomédico.

Face ao acima exposto, podemos refletir em relação ao tipo de formação que está sendo oferecido aos acadêmicos de enfermagem, se realmente estão sendo formados gestores e líderes, ou se está sendo enfatizada apenas a formação de gerentes diante das dificuldades frente às tecnologias que vão surgindo, o que realça o aprendizado do modelo biomédico.

Ainda nessa reflexão, podemos questionar como está sendo o ensinar a planejar, organizar, dirigir, administrar assuntos inerentes do cotidiano, a racionalizar o tempo todo, como está sendo a formação acadêmica em enfermagem a qual incentiva o aluno a buscar inovações, ser original, realizar coisas novas, utilizar sua criatividade, ser flexível e empreendedor, adquirir competência interpessoais, saber ouvir, valorizar seus funcionários, gerir conflitos, utilizar a comunicação como um facilitador em seu processo de trabalho, elementos esses que são considerados essenciais para exercer a liderança.

Percebemos que o resultado do interesse do aluno de graduação em enfermagem, está associado ao uso de metodologias de ensino ainda ultrapassadas para gerenciar, inseguros, submissos a estruturas organizacionais e presos aos modelos tradicionais ultrapassados (JORGE et al, 2007).

De acordo com as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem, fica claro o papel do docente na formação dos graduandos em relação às competências e habilidades que o graduando deva adquirir em relação à liderança; para que os futuros enfermeiros saiam aptos a desempenharem o exercício da liderança torna-se necessário aprender a trabalhar em equipe, deverá estar apto a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (BRASIL, 2001).

Frente ao exposto, acreditamos que o processo de formação dos acadêmicos de enfermagem deva ser repensado pelos docentes para que se possa despertar nos futuros enfermeiros a capacidade para gerenciar problemas e conflitos, autonomia e segurança nas tomadas de decisões, raciocínio e pensamento crítico, planejamento de suas atividades, trabalho em

conjunto, ser flexível em determinadas situações, saber ouvir e relacionar de forma coerente com seus funcionários onde a comunicação deva ser um agente facilitador para o desenvolvimento de suas atribuições, requisitos esses, que se tornam imprescindíveis para o exercício da liderança.

5.3. Categoria 3: Estilo de liderança exercido pelo enfermeiro

A terceira e última categoria emergida da análise das falas dos entrevistados, discute como o estilo de liderança utilizado pelo enfermeiro pode influenciar no trabalho realizado pela equipe de enfermagem.

Essa categoria surgiu baseada na pergunta de nosso instrumento de pesquisa que questionava sobre qual estilo de liderança o enfermeiro exercia em seu processo de trabalho.

Observamos com a análise das entrevistas que alguns dos sujeitos da pesquisa não utilizam um único estilo de liderança, verificamos que eles agem de acordo com a situação a ser resolvida. O que pode ser confirmada de acordo com as falas transcritas:

O enfermeiro como líder do setor eu acredito que ele deva exercer vários tipos de liderança dependendo do tipo de situação que ele vivencia, algumas vezes é necessário ter uma liderança autoritária, uma postura autoritária, e outras vezes, (...) ter um relacionamento mais participativo com equipe. (E1)

Eu acho que eu sou assim, aquela que às vezes é liberal e às vezes é autocrático, é o meio termo. Aquele que em determinados momento eu falo assim: é isso que tem que fazer e em outros momentos eu deixo mais solto. (E3)

Eu acho que a gente tem que ser um pouquinho de todos, depende do momento, depende da situação (...). (E5)

Então aqui a gente tem que agir dependendo da hora, tem a liderança democrática, a autoritária e a liberal, tem hora que você tem que ser autoritária, tem hora que você vai ter que largar as coisas um pouco pra lá, porque se você for autoritária acaba entrando em atrito e tem que ser também democrático pedindo a participação em conjunto. (E11)

Eu tento fazer uma liderança democrática, mais aqui é um pouco difícil, pelo fato de ter funcionários do quadro que não estão nem aí pela sua liderança, aí vale o autoritarismo, mais na maioria das vezes é bem democrática. (E14)

Dentro dessa análise, observamos que o enfermeiro ao exercer a liderança, enfrenta desafios diários e deve ser flexível em algumas circunstâncias para conseguir superar as dificuldades que vão surgindo durante o processo de trabalho e com isso, deve sempre manter o ânimo e a coragem. Frente a esse contexto, torna-se imprescindível que o enfermeiro tenha consciência das responsabilidades que lhe são atribuídas na função do exercício da liderança.

Ainda nessa concepção, percebemos que para liderar o enfermeiro deve realizar atividades de influência de pessoas, que irá gerar a motivação necessária para conseguir colocar em prática as estratégias definidas pela instituição para o alcance de suas metas e objetivos.

Nesse sentido, Balsanelli et al (2008), afirmam que para atingir uma liderança ideal o enfermeiro precisa ter esforço, empenho e dedicação, pois trata-se um aprendizado diário, tendo o enfermeiro a responsabilidade de ser cada dia melhor.

De acordo com Webber (2011), o enfermeiro precisa conhecer o seu grupo, respeitar a individualidade de cada um, uma vez que a equipe de enfermagem é diversificada tanto em conhecimentos, quanto em habilidades. Dessa forma, o enfermeiro consegue exercer uma liderança efetiva que atenda os objetivos traçados em seu planejamento.

Silva (2010), afirma que não existe apenas um estilo de liderança, que o enfermeiro deve agir de acordo com a situação, pois cada uma requer um estilo de liderança diferente, e desta forma, ele conseguirá alcançar a qualidade no serviço e a sua equipe conseguirá desenvolver de maneira eficaz as atividades propostas.

Para esse mesmo autor, citado anteriormente, o estilo de liderança situacional, parte da convicção que não há um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação, cada uma requer um estilo de liderança diferente para alcançar a eficácia no trabalho e promover o desempenho satisfatório dos subordinados. Além de oferecer ao líder a possibilidade de se ajustar a um grupo com características diferentes as suas convicções (SILVA, 2010).

Frente a isso, notamos que o enfermeiro deve estar sempre susceptível a mudanças, sendo flexível, coeso, habilidoso frente aos conflitos que surgem

em seu cotidiano, sempre na busca da eficiência do serviço prestado e conquistando a confiança de sua equipe, para que o trabalho acontece de forma coletiva, levando a um desempenho satisfatório no alcance dos objetivos propostos.

Três entrevistados, E8, E11 e E14, relatam que o melhor estilo de liderança é o autoritário, porque dessa forma, eles conseguem conquistar o respeito da equipe, e atingir as metas propostas pela instituição. Destacamos abaixo algumas de suas falas:

No meu caso aqui eu não deixo passar nada, eu prefiro saber o que está acontecendo, eu vou na hora. Eu sou aquela que não deixo passar não, eu sou aquela mesmo autoritária. (E8)

Nós enfermeiros somos muito cobrados, então a gente tem que ser líder mesmo, porque senão se você deixar muito as coisas muito pra lá, as coisas acabam não andando. Assim, quando eu exerço a minha liderança eu sou bem autoritária, não deixo nada pra depois. (E11)

Aqui é um pouco difícil exercer a liderança, pelo fato de ter funcionários do quadro que não estão nem aí pela sua liderança, aí vale o autoritarismo. (E14)

Constatamos dessa forma, que o estilo autoritário é utilizado para que o enfermeiro consiga atingir as metas traçadas pela instituição, o que nos passa uma centralização do poder e um trabalho dependente, sem a participação da equipe, o que pode levar a diminuição da qualidade do serviço prestado pelos funcionários aliada ao sentimento de submissão e frustração dos mesmos, gerando conflitos que acarretarão prejuízo nas atividades realizadas por todos.

Nesse sentido, Webber (2011) destaca que quando se utiliza o estilo de liderança usando o autoritarismo, o trabalho somente se desenvolve com a presença física dos líderes, tendo a qualidade do serviço realizado inferior, mas produzindo em grande quantidade, sendo superior aos grupos de liderança democrática.

Dessa forma, podemos verificar que na realidade da prática vivenciada pelo enfermeiro assistencial, as instituições hospitalares propiciam um ambiente que os leva ao cumprimento de ordens dadas e a responsabilidade de atender as funções que favoreça o cumprimento de metas e objetivos. Visa sempre a busca constante da excelência do serviço, o que pode levar em alguns momentos o uso da autoridade para conseguir o alcance do objetivo proposto, o que gera um desgaste físico e emocional tanto para o enfermeiro, quanto para a sua equipe.

Constatamos dessa forma, que muitos enfermeiros apesar de possuírem uma competência técnica apresentam dificuldades em liderar a sua equipe por não conseguir atingir um equilíbrio entre a tomada de decisão e a implantação das ações, sendo necessário a utilização do poder para conseguir implementá-las, uma vez, que não são vistos como referência para seus funcionários.

Em contrapartida, grande parte dos entrevistados acredita ser o estilo democrático a melhor estratégia para o desenvolvimento do exercício da liderança com eficiência. Atribuem a esse estilo uma das facilidades na realização das atribuições diárias, sendo o diálogo e a participação de todos no processo de trabalho o responsável pela qualidade do serviço alcançado. Podemos observar esse fato nos fragmentos abaixo:

Eu acho que é variado, pela concepção dos meus colegas, cada um tem um jeito de liderar, possui sua liderança própria. Eu acredito, que a liderança democrática é a correta. (E2)

É democrático, não tem jeito, quando tem algum tipo de problema a gente discute. Procuo saber o parecer da minha equipe, isso é levado em conta aqui. (E4)

Eu tento ser democrático é necessário estar junto da sua equipe, não adianta mandar, você não consegue fazer nada sozinho, o trabalho tem que acontecer de forma conjunta. (E9)

Olha o tipo de liderança que eu prefiro é a liderança democrática, eu procuro ouvir todo mundo (...) eu acho que a democracia é a melhor, mesmo porque eu acho que

aqui é trabalho em equipe, não é trabalho do enfermeiro.
(E10)

Sempre muito democrática eu acho que é por aí mesmo que a gente tem essa cumplicidade, a equipe em relação à liderança é muito cooperativa, porque não tem imposição aqui, só de você falar o pessoal já sabe quem é o responsável, você vira a referência, eles não se adaptam bem a liderança autocrática. (E17)

Democrática claro, sempre olhando o melhor para a minha equipe, trabalho sempre junto, nunca sozinha.
(E19)

Eu acredito que a forma democrática é a mais indicada, porque você escuta seus funcionários, trabalha junto, mais não deixa de exercer a liderança, o serviço fica leve e mais agradável ninguém se sente ameaçado. (E20)

Dentro dessa análise, observamos a grande preocupação que os entrevistados têm com o desenvolvimento do trabalho em equipe, sendo atribuído a esse estilo de liderança o alcance da excelência do trabalho realizado. Verificamos que através desse estilo, o enfermeiro obtém a participação de sua equipe em todo processo de decisão, sendo essa liderança voltada para as pessoas.

Para Kurcgant (2010) a liderança democrática será mais adequada quando o líder tem por objetivo a autodeterminação da equipe, o desenvolvimento das habilidades e capacidades de seus membros, a qualidade do desempenho e a interação dos indivíduos do grupo. O grande problema na adoção do estilo democrático é que ocorre a transferência de poder e de influência para outros membros do grupo.

Frente a esse contexto, verificamos a necessidade da busca do enfermeiro pelo desenvolvimento de suas competências e habilidades diante do exercício da liderança, sendo imprescindível a construção de um saber diário, tendo sempre a consciência do papel que exerce frente à instituição pela qual está inserido e pela responsabilidade que possui em liderar sua equipe de trabalho.

Fica claro a importância do trabalho em conjunto, mas, devemos levar em conta, que o enfermeiro deve ser aceito e visto como uma referência de sua equipe, independentemente do estilo de liderança utilizado por ele. Sendo necessário ao enfermeiro ser flexível, coerente mediante as tomadas de decisão, coeso em suas ações, saber ouvir e agir utilizando o pensamento crítico. Acreditamos que através dessas ações ocorra o desenvolvimento de um exercício de liderança com eficiência e de qualidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estabelecemos como objetivos para este estudo descrever as práticas de liderança utilizadas pelo enfermeiro na gerência da assistência e identificar os desafios e as possibilidades de realizar a liderança de enfermagem. Durante a análise e discussão dos dados coletados, a partir das entrevistas realizadas com os enfermeiros assistenciais, e com o suporte das referências utilizadas para nortear nosso estudo, possibilitou-nos uma discussão fundamentada e nos levou a atingir os objetivos traçados para a realização desta pesquisa.

A partir da análise das falas dos entrevistados podemos verificar que o exercício da liderança no processo de trabalho do enfermeiro ocupa um espaço de extrema importância sendo considerada imprescindível para obter um trabalho de excelência no serviço, além de influenciar diretamente no desempenho da equipe de enfermagem de forma positiva.

Através de nosso estudo percebemos a importância da liderança para o enfermeiro, e para conseguir o alcance desse exercício ele deve desenvolver habilidades e competências necessárias para exercer essa liderança de forma coesa, sendo flexível em determinadas situações, saber ouvir e gerir conflitos, desenvolver pensamento crítico, trabalhar junto de seus funcionários, tornando-se dessa forma, uma referência, valorizando o trabalho em equipe para o alcance das metas e objetivos traçados em seu plano de ação.

Nas falas dos sujeitos percebemos que o trabalho quando desenvolvido em conjunto torna-se um agente facilitador para o bom andamento do serviço, devendo o enfermeiro ter a sensibilidade para manter sua equipe coesa e motivada para conseguir desenvolver o máximo o seu potencial atingindo dessa forma, um desempenho favorável em suas atividades e uma assistência de qualidade.

De acordo com os entrevistados, verificamos que as dificuldades em exercer a liderança ainda são maiores que as facilidades, onde foram destacados problemas de relacionamento interpessoal, políticas institucionais e a falha no aprendizado durante o curso de graduação. Constatamos que o exercício da liderança em enfermagem começa na graduação e merece destaque especial na formação do enfermeiro ao longo de toda a trajetória acadêmica, uma vez que o papel de uma faculdade é oferecer ao graduando

recursos para que este encontre um caminho a seguir em busca da sua autonomia profissional, com competência, ética, pensamento crítico e segurança.

Frente a isso, percebemos que a liderança ao longo dos anos vem sendo um desafio para o enfermeiro no exercício de suas atividades diárias, sendo incontestável a importância do preparo desse profissional para desenvolver as habilidades da liderança, de modo que essa prática seja vista de forma natural e rotineira em sua vida profissional.

A partir das entrevistas realizadas, constatamos que o exercício de liderança do enfermeiro influencia diretamente na forma do desenvolvimento do trabalho de sua equipe, e está ligada diretamente a qualidade do serviço prestado e ao alcance dos objetivos instituídos.

Neste sentido, verificamos que para desenvolver uma liderança que consiga atingir um trabalho de excelência os entrevistados definem que quando escolhem um estilo de liderança que lhe traga a confiança e o apoio da equipe, fica muito mais fácil o trabalho em seu cotidiano.

Diante do exposto, consideramos que um enfermeiro que desenvolva uma liderança eficiente é de extrema importância para conseguir o desenvolvimento de um trabalho coletivo através da formação de uma equipe integrada, buscando sempre o alcance da realização das metas e os objetivos traçados pela organização institucional. Através da realização de um trabalho adequado e da realização pessoal, valorizando cada pessoa que faz parte de sua equipe, sendo, portanto a liderança um determinante relevante para se obter qualidade com excelência.

Nesse contexto, acreditamos que a temática desta pesquisa seja significativa, tanto para os enfermeiros que estão no exercício da profissão, quanto para os acadêmicos de enfermagem que devem aprofundar seus conhecimentos a cerca deste assunto, adquirindo embasamento científico para desenvolver suas práticas, e poder assumir cargos em instituições de saúde, realizando as atividades de sua competência com coerência, flexibilidade, dinamismo, agilidade, dentre outros fatores tão essenciais no processo de trabalho do enfermeiro.

Cabe ressaltar, a experiência única de realizar uma pesquisa de campo, uma vez que nos oferece a possibilidade de estudar um tema, conhecer os

sujeitos envolvidos nesse contexto, observar e analisar suas vivências práticas enquanto profissionais, agregar valores em nossos conhecimentos que deve ser uma prática constante para um pesquisador que procura inovar em sua área, além da busca de um referencial científico que vai oferecer todo embasamento científico para o estudo em questão e nos proporcionar a capacidade da realização da análise e discutir a temática escolhida.

Frente a isso, podemos afirmar que o desenvolvimento desta pesquisa foi satisfatório, uma vez que conseguimos alcançar os objetivos propostos para a realização desta temática, consolidando e ampliando nossos conhecimentos. Temos a convicção que não esgotamos nossas discussões e que a partir delas, outras pesquisas possam surgir a respeito desta temática tão importante para a enfermagem trazendo novas possibilidades e reflexões para o exercício profissional do enfermeiro, tendo em vista a consolidação e o aprimoramento de suas competências e habilidades.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. W. **How nurses become leaders: perceptions and beliefs about leadership development.** Jona, v.28, n.9, ago. 1998.

AMESTOY, S.C; CESTARI, M.E; THOFEHRN, M.B; BACKES, V.M.S.; MILBRATH, V.M.; TRINDADE, L.L. As percepções do enfermeiro acerca da liderança. **Ver. Gaúcha Enfem.**, Porto Alegre (RS), 2009, dez; 30 (4): 617-24.

BALSANELLI, A.P.; CUNHA, I.C.K.O. Liderança no contexto da enfermagem. **Revista da escola de enfermagem da USP.** 2006. Disponível em: <www.scielo.com.br>. Acessado em: 07 de maio de 2010.

BALSANELLI, A.P.; CUNHA, I.C.K.O.; FELDMAN, L.B.; RUTHES, R.M. **Competências Gerenciais: desafio para o enfermeiro.** São Paulo: Martinari, 1ªEd. 2008. 208p.

BARBOSA, L.R.; MELO, M.R.A.C. **Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, São Paulo.** Relações entre qualidade de assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. 2008. Disponível em: <www.scielo.br>. Acessado em: 27 de março de 2010.

BITPIPE. **Leadership** (IT management leadership) definition. 2006. Acessado em 10 de julho de 2011, em <http://www.bitpipe.com/tlist/Leadership.html>.

BRASIL, Conselho Regional de Enfermagem. **Lei nº. 7.498, de 25 de junho de 1986.** Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Disponível em: <http://www.corenmg.gov.br/>. Acessado em: 30 março de 2010.

BRASIL, Ministério da Saúde. ANVISA. **Resolução 196/196.** Dispõe sobre a pesquisa que envolve seres humanos. Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: www.ufrgd.br/bioetica/res1996.htm. Acesso 07 de maio de 2010.

CARDOSO, T.V. **O trabalho do enfermeiro: percepção dos dirigentes de hospitais de grande porte no município de Porto Alegre** [dissertação]. Canoas: Faculdade de Enfermagem, Universidade Luterana do Brasil; 2002

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORNIANI, F.; GALVÃO, C.M; SAWADA, N.O. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. **Rev. Esc. Enf.USP**, v.34, n.4, p.347-53,dez.2000.Disponível em: <http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/541.pdf>. Acesso em: 08 maio 2010.

COUTINHO, L.A. **Líder servidor**: o enfermeiro cuidando da equipe de enfermagem. 2009. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2009.

CUNHA, A.M.C.A. **Gestão em enfermagem: novos rumos**. O Mundo da Saúde. 2002; 26(2): 309-14.

CUNHA, K.C. **Gestão de pessoas: foco na enfermagem atual**. São Paulo: Martinari; 2008.

DUTRA, J.S. (org.). **Gestão por competência**. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2001..

GAIDZINSKI, R. R.; PERES, H. H. C.; FERNANDES, M.F. P. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em Enfermagem. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 57, n.4, p.464-466, 2004.

GALVÃO, C.M.; SAWADA, N.O.; CASTRO, A.P.; CORNIANI, F. **Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar**. Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.8, n.5. Ribeirão Preto, 2000.

GALVÃO, C.M.; SAWADA, N.O; TREVIZAN, M.A; MENDES, I.A.C. **Revista da escola de enfermagem da USP**. Liderança Situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. 1997. Disponível em: <www.scielo.com.br>. Acessado em: 25 de março de 2010.

GALVÃO, C.M.; SAWADA, N.O; TREVIZAN, M.A; MENDES, I.A.C. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. **Rev. Esc.Enf. USP**. São Paulo. V.32, n.4, p.302-6, dezembro, 1998.

GIL, A.C. **Pesquisa Social**. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 1995.

GRECO, R. M. Ensinando a Administração em Enfermagem através da Educação em Saúde. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 57, n.4, p.504-507, 2004.

HOLLANDER, E. P. Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: The Free Press. 1978.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

HUSTON, C.J.; MARQUIS, B.L. **Administração e liderança em enfermagem**. Teoria e prática. 4ª edição, 2005.

JORGE, M.S.B; FREITAS, C.H.A; NOBREGA, M.F.B; QUEIROZ, M.V.O. Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Rev. Bras Enferm**. 2007, jan-fev; 60 (1): 81-6

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KRON, T.; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocando em ação as habilidades de liderança**. 6ªed, Rio de Janeiro: Editora Interlivros, 1994.

KURCGANT, P. **Administração em enfermagem**. 8ª edição. São Paulo, 1991.

KURCGANT, P.; PERES, H.H.C.; CIAMPONE, M.H.T. A liderança na administração do pessoal de enfermagem segundo a percepção de enfermeiras, auxiliares e atendentes de enfermagem. **Rev. Esc. Enf.USP**, V. 30, P. 416-38, Dez. 1996.

KURCGANT, P.(org). **Gerenciamento em enfermagem**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

LEWIN, K. **Field theory in social sciences**. New York: Harper & Row. 1951.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 6º ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MYNAIO, C.S. (org). **Pesquisa Social – teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26º Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. 11º Edição. São Paulo. Editora Hucitec, 2008.

Ministério da Educação (BR), Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3 de 7 de novembro de 2001: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília (DF): MEC; 2001 [acesso 2012 Out 23]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>

MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q. Inclusão da Competência Interpessoal na Formação do Enfermeiro como Gestor. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem**.V. 57, n.4, p.484-486, 2004.

NAVARRO, L.A. **A união que faz a força**. Gestão RH, São Paulo, v.10, n.7, maio, 2004.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Editora Pioneira; 2004.

RESOURCES, J.C. **Temas e estratégias para liderança em enfermagem: enfrentando os desafios hospitalares atuais**. Porto Alegre: Artmed, 2008, 182p.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S.L.; MEIRA, T. G. B. M. **Refletindo sobre liderança em enfermagem**. Esc. Anna Nery. Rio de Janeiro, v.10, n.1, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002.

ROZENDO, C.A, GOMES, E.L.R. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. 1998; 6:67-76.

SCHEIN, E. H. *Organizational psychology* (2 ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1970.

SILVA, M. A. D. G. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem centro cirúrgico**. Disponível em: <<http://www.lilaccs.com.br/pdf>>. Acesso em: 04 set. 2010

SIMÕES, A. L. A. **Desenvolver o potencial de liderança: um desafio para o enfermeiro**. [tese]. Ribeirão Preto, SP: Escola de Enfermagem/Universidade de São Paulo, 2001.

SIMÕES, A.L.A.; FÁVERO, N. **Revista latino americana de enfermagem**. O desafio da liderança para o enfermeiro. 2003. Disponível em: <www.eerp.usp.br/rlaenf>. Acessado em: 12 de abril de 2010.

SOUZA, L.B.; BARROSO, M.G.T. **Reflexão sobre cuidado como essência da liderança** em enfermagem. Esc. Anna Nery. Revista Enferm. Ceará, 13 91): 181-187, 2009.

TREVIZAN, M.A.; LOURENÇO, M.R. Líderes da enfermagem brasileira - sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. **Rev. Latino- Am. Enfermagem**. Ribeirão Preto, v.9, n.3, Maio 2001.

TRIVINÔS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAGHETTI, H., REIS, D.; KERBER, N.C.; AZAMBUJA, E.; FERNANDES, G. Percepções dos enfermeiros acerca das ações administrativas em seu processo de trabalho. Brasília (DF). *Revista Brasileira de Enfermagem*.V. 57, n.3, p.316-320, 2004.

VALESKI, A.; SOUZA, E.M.; NAKAMURA, E.K. **A importância do perfil do enfermeiro-líder assistencial**. 2001. Disponível em: <www.uniandrade.edu.br>. Acessado em: 11 de maio de 2010.

WEBBER, G. **Aplicação da liderança situacional em enfermagem de emergência**. Disponível em: <<http://scielo.com.br/pdf>>. Acesso em: 04 maio. 2011.

WILLINGHAM, R. **Gente o fator humano**. São Paulo: Ed. Educator, 1999.

WHITE, R.K.; LIPPITT, R. *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*.
New York: Harper & Row. 1960.

ANEXOS

APÊNDICE

APÊNDICE 01

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “A percepção dos enfermeiros sobre os desafios e as possibilidades da liderança em enfermagem”. Neste estudo pretendemos destacar a liderança do enfermeiro na equipe de enfermagem. O motivo que nos leva a estudar esse assunto é o fato do enfermeiro exercer um papel fundamental no gerenciamento de sua equipe e da assistência de qualidade prestada ao paciente. Nesse sentido, pretende-se compreender o papel dos enfermeiros integrados nas unidades de internação do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG junto a sua equipe de enfermagem. Para este estudo adotaremos o(s) seguinte(s) procedimento(s): Para investigar a liderança do enfermeiro na equipe de enfermagem nas unidades de internação do Hospital Universitário de Juiz de Fora, optou-se por um estudo exploratório do tipo descritivo, de abordagem qualitativa por mostrar-se mais apropriada para abordar o objeto desse estudo. Para a coleta dos dados em campo será utilizado um instrumento de entrevista semi-estruturado que será fornecido pela pesquisadora aos funcionários da instituição, para ajudar a identificar as práticas e as formas de liderança utilizadas pelo enfermeiro nas unidades de internação que servirão de cenário para a coleta de dados. As entrevistas serão agendadas com os profissionais de acordo com a disponibilidade de cada um deles. Este material ficará sob a guarda da pesquisadora por um período de cinco anos, após os quais será destruído. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelo pesquisador. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Este estudo apresenta risco mínimo, isto é, o mesmo risco existente em atividades rotineiras como conversar, tomar banho, ler, etc. Apesar disso, você tem assegurado o direito a ressarcimento ou indenização no caso de quaisquer danos eventualmente produzidos pela pesquisa.

Com o desenvolvimento deste trabalho espera-se contribuir efetivamente no papel do enfermeiro junto a sua equipe de enfermagem e fornecer subsídios para as reflexões acerca de estratégias de liderança que se apliquem também a outras instituições de saúde. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

Despesas e compensações: não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo, incluindo exames e consultas. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Em caso de dano pessoal, diretamente causado pelos procedimentos ou tratamentos propostos neste estudo, o participante tem direito a tratamento médico na Instituição, bem como às indenizações legalmente estabelecidas.

Compromisso do pesquisador de utilizar os dados e o material coletado somente para esta pesquisa.

Eu, _____, portador(a) do documento de Identidade _____, fui informado(a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 20____

Assinatura do (a) participante

Assinatura do (a) pesquisador

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:
CEP- COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP- HU CAS/UFJF
RUA CATULO BREVIGLIERI S/Nº, BAIRRO SANTA CATARINA
JUIZ DE FORA (MG) - CEP: 36036-110
TEL (32) 4009-5187
COORDENADORA DA PESQUISA SÔNIA MARIA DIAS
PESQUISADORA RESPONSÁVEL: FABIÓLA LISBOA DA SILVEIRA FORTES

APÊNDICE 02

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA FACULDADE DE ENFERMAGEM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ENFERMAGEM

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

1.1 Identificação:

Nº

Idade:

Sexo:

Serviço ou Seção em que trabalha:

Cargo que ocupa:

Tempo de Serviço:

Carga horária de trabalho/semanal:

Trabalha em mais de um local? Sim () Não () Quanta horas por semana:

1.2 Formação

Tempo de formação:

Treinamento:

Atualização:

Especialização? Sim () Não () Qual?

Mestrado? Sim () Não () Qual?

Doutorado? Sim () Não () Qual?

2 Questões

- 1) Como é desenvolvida a liderança junto a equipe de enfermagem?
- 2) Quais o tipo de liderança é exercida pelo enfermeiro?
- 3) Como o enfermeiro realiza a liderança e que significado tem para você o exercício da liderança em seu trabalho?
- 4) Por quê o enfermeiro exerce liderança?
- 5) Quando o enfermeiro exerce a liderança? Você identifica facilidades e dificuldades no desenvolvimento da liderança? Quais?
- 6) Na sua opinião o enfermeiro exerce liderança junto a sua equipe ou é de fato o enfermeiro-líder de sua equipe?
- 7) Gostaria de acrescentar algo mais sobre o tema de nosso estudo?