

ARTIGO ORIGINAL

Modelos de liderança adotados por enfermeiros de um hospital do Rio Grande do Sul¹

Leadership models adopted by nurses in a hospital in Rio Grande do Sul

Modelos de liderazgo adoptado por el enfermero en un hospital de Río Grande do Sul

Ulisses FERNANDES², Narciso Vieira SOARES³

RESUMO

Objetivo: Identificar os modelos de liderança adotados por enfermeiros que atuam em um hospital de médio porte na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. **Método:** Trata-se de um estudo qualitativo com caráter descritivo, a coleta dos dados realizou-se no período de março a maio de 2010, através de questionário, sendo entrevistados 12 enfermeiros que atuam em unidades de internação. A análise dos conteúdos foi através de análise temática. O presente estudo teve sua aprovação no Comitê de Ética na Pesquisa - URI, campus Santo Ângelo, sob o número 125-4/PPH/09. **Resultados:** Constatou-se que os estilos de liderança mais usados foram o democrático, a liderança situacional e a transformacional. **Conclusão:** O estudo aponta que os enfermeiros utilizam de vários estilos para manter a liderança e a boa convivência na equipe de trabalho e que este profissional deve ter bons conhecimentos nesta área, pois está a usá-la constantemente. **Descritores:** Enfermagem; Modelos; Liderança.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to identify models of leadership adopted by nurses working in a hospital of medium size in the northwest region of Rio Grande do Sul. **Methods:** It is a descriptive qualitative study, data collection took place from March to May 2010 through a questionnaire, and interviewed 12 nurses working in inpatient units. The content analysis was through thematic analysis. This study was approval by the Ethics Committee on Research - URI, Santo Ângelo campus under number 125-4/PPH/09. **Results:** It was found that leadership styles were used more democratic, transformational and situational leadership. **Conclusions:** The study indicates that nurses use various styles of leadership and to maintain good relationships in the work force and that this professional should have good knowledge in this area, for this to use it constantly.

Descriptors: Nursing; Models; Lead.

RESUMEN

Objetivo: Este estudio tuvo como objetivo identificar los modelos de liderazgo adoptado por las enfermeras que trabajan en un hospital de tamaño medio en La región noroeste de Río Grande do Sul. **Métodos:** Se trata de un estudio cualitativo descriptivo, la recolección de datos tuvo lugar entre marzo y mayo de 2010 hasta el de un cuestionario, y entrevistó a 12 enfermeros que trabajan en las unidades de hospitalización. El análisis de contenido a través del análisis temático. Este estudio fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación - URI, Santo Ângelo campus con el número 125-4/PPH/09. **Resultados:** Se encontró que los estilos de liderazgo se utilizaron más democrática, de transformación y de la situación de liderazgo. **Conclusiones:** El estudio indica que los enfermeros utilizan distintos estilos de liderazgo y de mantener relaciones cordiales con la fuerza de trabajo y que ese profesional debe tener un buen conocimiento en esta área, para que esto lo utilizan constantemente.

Descriptores: Enfermería; Modelos; Plomo.

INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo nas tecnologias do cuidado e dos tratamentos impõem ao enfermeiro o desafio de liderar e coordenar equipes de enfermagem para alcançar os objetivos de prestar assistência aos pacientes aliando saberes e competências para realizar o cuidado de forma humanizada. O acúmulo

de responsabilidades burocráticas, por vezes faz com que esse profissional, delegue aos integrantes da equipe, atividades privativas suas, deixando em partes, de prestar a verdadeira assistência aos pacientes.

Liderança pode ser caracterizada como um processo de influência de um

¹ Artigo apresentado para a obtenção de título de graduação em Enfermagem pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Campus Santo Ângelo/RS, 2010.

² Acadêmico de Enfermagem do 9º semestre da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Santo Ângelo/RS. E-mail: ulisses-fer@hotmail.com

³ Professor. Doutor do Departamento de Enfermagem da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Santo Ângelo/RS.

indivíduo sobre um determinado sujeito ou grupo, para a obtenção de um resultado comum.¹ Essas são também funções do enfermeiro moderno, que além da assistência ao paciente/cliente, deve comandar, organizar e orientar uma equipe. Outra de suas atribuições é a de administrar, ou seja, fazer acontecer, agir, assumindo responsabilidades.²

Cabe ressaltar que o enfermeiro não seria o centro de tomada de decisões no cuidado, e sim seria um trabalho em conjunto com todos os envolvidos, transformando assim todos em colaboradores ativos e haveria uma distribuição de poderes.³

Sendo a enfermagem considerada uma área de ciências da saúde, toma-se emprestado as teorias de liderança das áreas administrativas, as quais dão mais enfoque no tema e desenvolvem estratégias para aprimorar os modelos e as práticas do ato de liderar.⁴

Ao longo dos anos muitas teorias sobre liderança foram elaboradas, dentre elas a Teoria do Grande Homem a qual considera que pessoas nascem com traços característicos de um líder, assim como outras nascem para serem lideradas, e a Teoria de Características que defende a ideia de que algumas pessoas têm traços de personalidades e características que determinam que estas sejam melhores líderes do que outros. Para a definição destas características deve-se estudar a história dos grandes líderes e comparar com o sujeito em questão.² A Teoria do Comportamento considera que o líder pode adotar estilos frente à equipe, que podem ser do tipo autoritário caracterizando-se por ter um forte controle sobre o grupo, usando a coerção e o comando; o estilo democrático, onde há uma autonomia e um crescimento de cada funcionário, deixando-os à vontade para expor suas ideias e opiniões; e, por último, o estilo *laissez-faire*, liderança não-dirigida, que utiliza pouco controle sobre o grupo sendo ele permissivo, não fazendo críticas, dispersando por todo o grupo a tomada de decisões, podendo por vezes se sentir frustrado, pois não impõe limites à equipe.

A teoria situacional e contingencial enfatiza que a tomada de decisões depende da situação em que o líder se encontra e os funcionários envolvidos,

sendo assim mais democrático e dinâmico, dando mais espaço para as relações humanas entre o administrador e os liderados podendo apenas resolver o problema após todos os envolvidos estarem cientes do que se trata, utilizando tanto a democracia quanto o autoritarismo.

A Teoria Interacional de Liderança pressupõe que o ato de liderar depende da personalidade do líder e a situação específica, não existindo um estilo que funcione em todas as ocasiões. O líder deve diagnosticar o problema, e saber elaborar através da situação qual a melhor estratégia para solucioná-lo usando vivências passadas. E a Liderança Transformacional pode ser definida como uma relação interativa, baseada na confiança, onde há um vínculo muito forte entre líder e liderados, todos com altos níveis de motivação e moralidade, compartilhando uma visão e tentando alcançar o objetivo sonhado. Há por parte do chefe um comprometimento, uma preocupação em inspirar seus subordinados, uma delegação de poderes, desejando vencer obstáculos através do empenho de todo o grupo.

Assim como houve um crescimento nas produções teóricas e científicas relacionadas às teorias e no estilo de liderança, há também por parte dos profissionais de enfermagem um amadurecimento no seu jeito de liderar uma equipe. Em um estudo realizado⁵, descreveu-se que há uma insatisfação no preparo acadêmico no que diz respeito ao liderar/chefiar. Identificou-se que o liderar somente vem com o cotidiano de trabalho, e que talvez falte um preparo mais prático de como ser líder, pois somente a teoria não seria um suporte para preparar um acadêmico em formação.

Essa formação muitas vezes voltada para a prática, mencionando vagamente as relações humanas que são fortemente evidenciadas no dia-a-dia e que, muitas vezes são levadas para fora do ambiente de trabalho. Esbarra aqui o profissional em mais uma dificuldade, pois além de gerenciar deverá saber separá-la da vida pessoal, pois dependendo da postura adotada, pode ser mal interpretado.

O estilo de liderança adotado pelo enfermeiro gerente de enfermagem em

instituições hospitalares influencia a prática do cuidado aos pacientes. Quanto mais avançada à visão do gerente em relação à articulação entre a liderança e a gestão do serviço de saúde, melhores serão os resultados do processo assistencial com reflexo na qualidade do serviço prestado pela instituição em que atua.

OBJETIVO

O objetivo deste estudo foi de identificar os modelos de liderança adotados por enfermeiros de um hospital geral de grande porte do interior do estado do Rio Grande do Sul.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa⁶, de caráter descritivo.⁷ Utilizou-se estes métodos de forma que auxiliam na obtenção das opiniões, bem como as características de um grupo de pesquisados através de um questionário.

Na Instituição em questão 12 profissionais aceitaram participar do estudo. Adotou-se como critérios de inclusão estar trabalhando na gerência de equipe de enfermagem na instituição pesquisada, ser maior de dezoito anos, aceitar participar espontaneamente da pesquisa.

A coleta de dados se deu através de questionário com perguntas abertas. Os mesmos foram entregues aos pesquisados no local onde trabalham, e foram recolhidos pelo pesquisador no mesmo local após serem respondidos pelos enfermeiros. Juntamente foi entregue a cada um dos enfermeiros o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi devolvido, assinado junto com o questionário respondido.

As perguntas a que os convidados se submeteram foram às seguintes: 1 - Há quanto tempo terminou a graduação?; 2 - O que você entende por liderança em enfermagem?; 3 - Na sua opinião, quais as habilidades e competências deve possuir o enfermeiro líder de equipe?; 4 - Como você exerce a liderança?; 5 - Como você descreve as relações interpessoais que estabelece com a equipe?; 6 - Qual a importância do conhecimento dos estilos de liderança para a atuação na prática junto às equipes de trabalho?; 7 - Como

você se considera enquanto líder de equipe?. Este material foi elaborado pelos próprios pesquisadores.

A análise dos dados efetivou-se através da análise temática.⁷ Ao analisar os documentos buscou-se descobrir os núcleos de sentido, ou seja, tirar a ideia principal de cada fala ou escrita, verificando também sua frequência com que foi usada e sua alocação no contexto da pesquisa, relacionando o que foi descrito nas respostas, com as principais características das teorias de liderança descritas acima. Esta etapa da pesquisa se concretizou mediante organização do material empírico, leitura e releitura do conteúdo coletado das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Foram respeitados os aspectos éticos para a pesquisa envolvendo seres humanos, estabelecida pela resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que dispõe sobre os compromissos éticos com pesquisa em seres humanos, sendo aprovado pelo Comitê de Ética na Pesquisa da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Campus de Santo Ângelo sob o número 125-4/PPH/09.

A coleta de dados somente se deu mediante aceitação da Instituição Hospitalar e aceitação dos profissionais da Enfermagem, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde constaram os objetivos da pesquisa, incluindo o esclarecimento sobre sua livre participação e garantia de sigilo e anonimato. Visando garantir o anonimato dos entrevistados foram usados números de 1 a 12 para a proteção da identidade dos sujeitos da pesquisa.

RESULTADOS

Em relação ao perfil dos entrevistados nota-se que apenas 4 sujeitos são do sexo masculino e 8 do sexo feminino, 9 tem até 7 anos de graduação completos, enquanto 3 superior a isso. Mostra-se o perfil do profissional como sendo de um sujeito relativamente novo no mercado, que está atento às mudanças ocorridas no cenário, e que já adota um estilo de liderança mais contemporâneo, e predominantemente feminino, devido à história desta profissão ser de cunho feminista, começando com Florence Nightingale no mundo, e Wanda Horta no

Brasil.⁸ A análise das questões abertas convergiram para a obtenção de uma categoria temática denominada “Estilos de liderança dos enfermeiros”, apresentada a seguir:

Estilos de Liderança dos Enfermeiros

Esta categoria apresenta a percepção dos enfermeiros acerca dos estilos de liderança que vêm sendo adotados junto à equipe de enfermagem em seu cotidiano de trabalho. Os dados apontam que os estilos de liderança mais usados apresentam as características do líder democrático, da liderança situacional e transformacional.

O perfil dos enfermeiros envolvidos na pesquisa revela que a maioria mostra-se voltada a utilizar estes estilos como referência para atuação como líder de equipe, para a realização do serviço de enfermagem.

Utilizaram-se partes das narrativas dos questionários para se relacionar com as características das teorias estudadas.

Percebe-se que no estilo situacional os autores⁹ consideram que o processo de liderança depende muito do líder, do liderado e da situação não havendo então estilo único ou um jeito certo para se comandar e administrar a equipe.

Sabe-se que o líder democrático é aquele que confere autonomia a seus liderados, deixando-os a vontade para expor suas ideias e opiniões, partilha a tomada de decisões, conforme manifestação a seguir:

[...] Com diálogo (E2).

[...] Participando da tomada de decisões, dando autonomia as subordinados (E9).

[...] Solicito opiniões, ideias, sugestões (E12).

Modificando algumas características temos a liderança transformacional, que além de oferecer a oportunidade do diálogo, como o líder democrático, aprimora o mesmo e abre oportunidade do chefe de elogiar, motivar, instigar seus liderados, fazendo com que os estimule na busca do que querem alcançar e acreditar em seu potencial.

[...] É influenciar as pessoas para que as mesmas trabalhem com entusiasmos, comprometimento para o bem comum (E8).

[...] Saber elogiar, saber agradecer e valorizar uma equipe (E5).

[...] Ter sensibilidade e conhecer os objetivos e expectativas de seus liderados (E12).

Analisou-se também que nunca um estilo apareceu sozinho ou absoluto, ou seja, esse gerente usa de todos eles para fazer seu próprio. Utiliza destes artifícios para manter uma posição que condiz com seu cargo. Podemos exemplificar isso através da fala do pesquisado, que nos diz:

[...] Considero-me uma líder democrática, mas também situacional, pois além de tentar resolver problemas e atingir metas, tento ter visão de grupo, avaliando sempre a capacidade de minha equipe (E9).

Dentre as características que um líder deve ter, segundo os pesquisados, destacou-se a ética, a humildade, a flexibilidade, a coerência, a responsabilidade, o conhecimento, a capacidade de saber ouvir e elogiar. Todas estas seriam então virtudes que este profissional teria que possuir para comandar uma equipe.

Segundo um estudo realizado¹⁰ existe uma estreita relação entre enfermeiro e liderança, podendo ser usada para a influência de pessoas ou comportamentos, a fim de atingir um objetivo.

[...] Liderar uma equipe é saber servir, trabalhar em prol de um objetivo em comum, o de beneficiar o paciente, a instituição e o de transformar uma equipe qualificada satisfeita com seu ambiente de trabalho (E2).

Para a realização da mesma o diálogo, a democratização e em alguns momentos, a centralização na tomada de decisões e a postura ética são utilizados para facilitar e melhorar o exercício da profissão, seguido de respeito, confiança, reconhecimento das adversidades dos membros que compõem a equipe. Isso engloba-se nas relações interpessoais que são inevitáveis e indispensáveis neste ambiente.

[...] Tratar as pessoas como indivíduos (E4).

Ter confiança, sinceridade, comprometimento, compreensão (E3).

[...] Profissional, afim de não beneficiar ninguém (E6).

Sabe-se que a liderança faz parte do cotidiano de trabalho do enfermeiro, mas esta não possui um estilo certo nem uma linha totalmente exata a ser seguida por

nenhum profissional. Tudo depende dos subordinados em questão e a linha de pensamento da instituição, caso o profissional não seja flexível para lidar com isso terá problemas em impor seu jeito caso esse não seja aceito pelas pessoas que trabalham junto com ele. Saber se auto avaliar e auto criticar ajuda no que diz respeito à adequação no meio em que irá atuar.

Para um profissional que acaba de se inserir no mercado de trabalho, isto pode ser um pouco complicado, pois ainda não possui experiência. Tudo no que pode se espelhar são teorias, escritas muitas vezes por alguém que não vive sua realidade, ou não tem conhecimento das dificuldades que são enfrentadas em hospitais ou instituições de pequeno e médio porte. Sendo assim o conhecimento, o bom entendimento e a tentativa de aplicar essas teorias servem de base para esse novo egresso. Não somente deverá olhar os que estão a sua volta, mas sim procurar desenvolver-se de maneira que venha a se destacar.

[...] Procuo também me espelhar em líderes de qualquer área. [...] percebo que muitos profissionais se inspiram no meu modo de agir (E7).

Os diferentes estilos servem então para que o profissional oriente-se e prepare-se para se adaptar ao meio em que trabalhará, ajudando-o assim não somente no que diz respeito ao meio profissional, mas também fazendo com que ele cresça e se desenvolva como ser humano. Podemos então exemplificar isso com as falas:

[...] Tenho que usar instrumentos para avaliar o tipo de profissional que faz parte da minha equipe e para isso preciso ter o conhecimento dos estilos de liderança e para poder atuar com especificidade junto a equipe (E10).

[...] Tem que saber se você quer ser vertical ou horizontal, isto é, eu mando você obedece ou compartilhar os conhecimentos, os processos de assistência, o planejamento, com garantia de sempre ser bem feito (E8).

CONCLUSÃO

Ao término desta pesquisa concluímos que os estilos de liderança mais usados por enfermeiros em um Hospital do Rio Grande do Sul são os estilos Democrático, Situacional e Transformacional.

O tempo de conclusão da graduação pode aqui ser uma referência para a predominância destes estilos. Pois no cenário contemporâneo não admite-se mais aquele supervisor que não leva em consideração o que seus supervisionados pensam, sentem, suas ideias para contribuição da melhora do trabalho. Destaca-se aquele líder que sabe aproveitar as sugestões para melhorar o ambiente de trabalho, sabendo ouvir seus colaboradores a fim de identificar seus próprios erros nas ações que toma, sendo assim o ato de liderar nunca pode ser de uma única via, mas sim uma via de mão dupla, onde há uma troca de informações.¹¹

Não podemos deixar de destacar que todos os estilos nunca apareceram sozinhos, ou seja, sempre estavam um relacionado com o outro e que alternavam-se em momentos, dependendo da situação e do profissional em questão.

O presente estudo serve para salientar a importância do conhecimento da liderança por este profissional, pois ele a utilizará no seu cotidiano em decorrência das atividades enquanto gerentes de equipe de enfermagem, assumindo responsabilidades que lhe são atribuídas pela direção institucional.¹² Pode-se dizer que o enfermeiro utiliza-se da liderança para planejar as ações de cuidado aos pacientes, delegando funções aos membros de sua equipe. Para que isso ocorra lança mão dos tipos de liderança descritos anteriormente. Cada líder tem seu jeito e seu próprio estilo de comando, mesmo buscando ou espelhando-se em alguém.

Cabe também a instituição o papel de dar suporte para o aperfeiçoamento constante de seu profissional, dando-lhe a oportunidade de assumir riscos e experimentar situações que façam com que este se desenvolva.¹¹

REFERÊNCIAS

1. Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record; 1991.
2. Marquis BL. Administração em liderança: teoria e prática. 4a ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.
3. Rozendo CA. Liderança na enfermagem: refletindo sobre um mito. [dissertação].

Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo;1995.

4. Gaidzinski RR, Peres HHC, Fernandes MFP. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. Rev Bras Enferm. 2004 Ju/Ago;57(4):464-6.

5. Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiro sobre a formação acadêmica. Rev Latino-Am Enfermagem. 2000 Jul;8(3):91-6.

6. Pope C. Pesquisa qualitativa na atenção à saúde. 2a ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.

7. Minayo MCS. O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10 ed. São Paulo: Hucitec; 2007.

8. Nunes NAH, Siqueira PBC, Andrade TCC, Paula MAB. Liderança de enfermagem sob a ótica de auxiliares e técnicos de enfermagem. Rev de Enfermagem UFPE On Line [internet]. 2010 Abr/Jun [acesso em 2011 Ago 02];4(2):771-9. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista>.

9. Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU; 1986.

10. Lourenço MR, Trevizan MA. 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. 2001 Maio;9(3):14-9.

11. Kotter JP. Liderando mudança: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

12. Fávero N. O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado [tese]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 1996.

Data da submissão: 05-08-2011

Aceito: 12-12-2011

Publicação: 2012-06-30