

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR: PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS GESTORES

Resumo: Este trabalho está centrado na temática liderança, cujo objetivo foi analisar a percepção sobre liderança para enfermeiros gestores do hospital escola de um município no interior do RJ, correlacionando com suas práticas gerenciais. O estudo foi realizado com enfermeiros gestores de um hospital escola, sendo realizada a coleta de dados por meio da entrevista semiestruturada e da entrevista situacional. A partir da análise de conteúdo realizada foram identificados 355 unidades de registros (URs), 41 temas e 04 categorias nomeadas como: Habilidades fundamentais para o exercício da liderança, Atitudes fundamentais para o exercício da liderança; Liderança e chefia como antagonicos no exercício gerencial de enfermagem e Condições fundamentais para o exercício da liderança. A percepção dos enfermeiros, participantes deste estudo, sobre a liderança foi construída a partir de uma prática diária na resolução de conflitos sendo embasada em conhecimentos adquiridos no decorrer da sua gestão e, em muitos casos, sem conhecimento teórico ancorado em uma formação na área de gestão.

Descritores: Liderança, Equipe de Enfermagem, Administração de Recursos Humanos em Hospital, Gestão em Saúde.

Leadership in nursing in the hospital context: perception of nurse managers

Abstract: This work is centered on the theme of leadership, whose objective was to analyze the perception of leadership by nursing managers at a teaching hospital in a city in the interior of RJ, correlating it with their management practices. The study was carried out with manager nurses of a teaching hospital, and data were collected through semi-structured interviews and situational interviews. From the content analysis carried out, 355 record units (RUs), 41 themes and 04 categories named as: Fundamental skills for the exercise of leadership, Fundamental attitudes for the exercise of leadership; Leadership and leadership as antagonists in the managerial exercise of nursing and Fundamental conditions for the exercise of leadership. The perception of nurses, participants in this study, about leadership was built from a daily practice in conflict resolution being based on knowledge acquired during their management and, in many cases, without theoretical knowledge anchored in training in the area of management.

Descriptors: Leadership, Nursing Team, Hospital Human Resource Management, Health Management.

Liderazgo en enfermería en el contexto hospitalario: percepción de los enfermeros gestores

Resumen: Este trabajo se centra en el tema del liderazgo, cuyo objetivo fue: analizar la percepción del liderazgo por parte de los gerentes de enfermería de un hospital de enseñanza en una ciudad del interior de RJ, correlacionándola con sus prácticas de gestión. El estudio fue realizado con enfermeros gerentes de un hospital de enseñanza, y los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas y entrevistas situacionales. Del análisis de contenido realizado se obtuvieron 355 unidades de registro (RUs), 41 temas y 04 categorías denominadas como: Habilidades fundamentales para el ejercicio del liderazgo, Actitudes fundamentales para el ejercicio del liderazgo; Liderazgo y liderazgo como antagonistas en el ejercicio gerencial de enfermería y Condiciones fundamentales para el ejercicio del liderazgo. La percepción de los enfermeros, participantes de este estudio, sobre el liderazgo fue construída a partir de una práctica cotidiana en la resolución de conflictos a partir de conocimientos adquiridos durante su gestión y, en muchos casos, sin conocimientos teóricos anclados en la formación en el área de gestión.

Descriptores: Liderazgo, Equipo de Enfermería, Gestión de Recursos Humanos en un Hospital, Gestión en Salud.

Igor Raymundo de Freitas

Enfermeiro.

E-mail: ir.freittas@gmail.com

Renata Matias Teixeira

Enfermeira.

E-mail: renata.mteixeira1@hotmail.com

Marcio Martins da Costa

Enfermeiro. Doutor em História das Ciências e das Técnicas e Epistemologia pelo HCTE/UFRJ. Pró-Reitor de Educação à Distância do Centro Universitário de Valença - UNIFAA. Coordenador Geral da Pós-Graduação Lato Sensu UNIFAA. Professor Titular UNIFAA.

E-mail: marcio.martins@faa.edu.br

Ana Paula Munhen de Pontes

Enfermeira. Doutora em Enfermagem pelo PPGENF/UERJ. Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação do Centro Universitário de Valença - UNIFAA. Coordenadora do Curso de Enfermagem UNIFAA. Professora Adjunta UNIFAA.

E-mail: ana.munhen@faa.edu.br

Submissão: 01/04/2022

Aprovação: 12/10/2022

Publicação: 17/12/2022



Como citar este artigo:

Freitas IR, Teixeira RM, Costa MM, Pontes APM. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores. São Paulo: Rev Recien. 2022; 12(40):93-102. DOI: <https://doi.org/10.24276/rrecien2022.12.40.93-102>

Introdução

Esta pesquisa está centrada na temática liderança, caracterizada como a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem a buscar o seu melhor¹. O cenário gerencial nos oferece inúmeros perfis, estilos e teorias de liderança, que influenciam diretamente nos resultados obtidos pela empresa. O desenvolvimento da liderança interfere na evolução da equipe de forma a refletir no cuidado direto e indireto prestado ao paciente, melhorando continuamente a assistência de enfermagem.

O estudo efetivo da liderança teve início no século XX e pesquisas recentes caracterizam a liderança como processo de influenciar e motivar outros indivíduos na cultura organizacional e na relação interativa entre líder e seguidores².

Em uma organização os papéis de líderes e chefes são ainda palco de muitas discussões, uma vez que se confundem entre alguns colaboradores e gestores. A liderança está relacionada com a motivação da equipe e, conseqüentemente, com a produção e os resultados de uma organização. Desta forma, esta é uma das principais habilidades a ser desenvolvida por gestores, sendo fruto da aprendizagem, podendo ser aprendida e exercitada³.

Objetivo

Analisar a percepção sobre liderança para enfermeiros gestores do hospital escola de um município no interior do RJ, correlacionando com suas práticas gerenciais.

Material e Método

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritiva. Foi escolhido como cenário deste estudo, um hospital escola localizado em um município do interior do estado do Rio de

Janeiro, conveniado com o Sistema Único de Saúde - SUS, sendo a principal referência de saúde hospitalar para a população do município.

Os participantes selecionados foram os enfermeiros com cargo de gestão/coordenação no referido hospital. Foram entrevistados 13 enfermeiros, sendo definidos como critérios de inclusão: ser enfermeiro e possuir cargo de gestão/coordenação na unidade estudada, e como critérios de exclusão: não aceitar participar do estudo, estar de férias ou licença.

Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada e entrevista situacional. A entrevista semiestruturada é definida como uma técnica em que o pesquisador formula perguntas ao entrevistado a fim de adquirir dados que interessem a pesquisa⁴. Na entrevista situacional são propostas situações fictícias que podem ocorrer no ambiente de trabalho, durante o exercício da função, onde os participantes são questionados como eles agiriam mediante tais contextos^{5,6}.

As situações simuladas foram construídas a partir dos conhecimentos, atitudes e habilidades considerados necessários ao desempenho da função, informações essas que foram levantadas por meio da literatura⁷. Desta forma, solicitou-se ao participante que avaliasse uma situação e fornecesse soluções sobre como ele poderia lidar com a situação apresentada. Normalmente, este tipo de entrevista envolve resolução de problemas e análise de questões e episódios presentes no dia a dia do trabalho.

Na situação 01, apresentou-se um colaborador que necessitava trocar de plantão (turno) para iniciar a faculdade, e recorre à chefia direta para fazer a solicitação. Na situação 02, apresentou-se uma situação de falta de motivação da equipe para

participar dos treinamentos propostos pela educação continuada.

Para realização das entrevistas foi solicitada autorização dos participantes para que as mesmas fossem gravadas e posteriormente transcritas. Para gravação foi utilizado o próprio aparelho celular dos pesquisadores, que se comprometeram após repassar o arquivo para o computador, apagá-lo definitivamente do aparelho celular. Desta forma, após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra. Com objetivo de manter o sigilo dos participantes, os mesmos escolheram codinomes relacionados à gestão que foram utilizados durante todo o estudo.

Para análise dos dados obtidos através das entrevistas semiestruturada e situacional foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin⁸, sistematizada por Oliveira⁹. Na análise da entrevista situacional foram considerados os processos de tomada de decisão e as respectivas condutas diante das situações simuladas, para que fosse possível identificar o estilo de liderança empregado pelo participante diante da situação simulada apresentada, elencando as dificuldades encontradas por estes profissionais e o papel dos mesmos.

Em respeito aos preceitos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, resolução 466/2012¹⁰, a pesquisa foi submetida ao CEP e aprovada sob parecer nº. 3.456.599.

Resultados

Os participantes da pesquisa se caracterizam por 10 mulheres e 3 homens, com tempo de formados entre 03 anos e 11 anos, com especialidades em UTI adulto e neonatal, saúde da família, obstetrícia, CME e centro cirúrgico, CCIH, gestão em saúde e gestão em

serviços de saúde. A partir dos relatos obtidos nas entrevistas semiestruturadas foram construídas 04 categorias relacionadas à percepção dos enfermeiros gestores sobre o exercício da liderança. Essas categorias estão descritas a seguir.

Categoria 01 - Habilidades Fundamentais para o exercício da liderança

Nesta categoria foram apresentados temas acerca das habilidades sociais e relacionamento interpessoal como elementos fundamentais para liderar. Sobressaem o diálogo e a empatia como habilidades essenciais para a prática da liderança.

A expressão “conversa” esteve presente em quase todas as entrevistas, sinalizando que mediante a tantos acontecimentos e conflitos em uma equipe, o diálogo oferece a oportunidade de alinhamento dos objetivos, sem interferências, promovendo assim, o bom relacionamento entre o líder e o liderado.

Pode-se observar essa percepção através das seguintes URs:

Ter um bom diálogo com aqueles que trabalham com você evita situações de crise, mesmo que essas crises sejam questões pessoais. (E01)

Você ouvir a pessoa, e saber que tem momentos para ser ouvido. (E1)

Você saber ouvir, tipo o seu funcionário, comunicar seu funcionário sobre qualquer mudança, por exemplo, uma escala. (E06)

Outra habilidade destacada pelos entrevistados foi a empatia, onde foi possível perceber que os entrevistados entendem a necessidade de um “espaço” onde sua equipe possa expor seus anseios e dificuldades, buscando a compreensão do líder e até mesmo um apoio ou ajuda no momento para minimizar qualquer enfrentamento.

Ele tem que ter empatia pelas pessoas, porque a gente precisa saber se colocar no lugar do

outro, para saber conduzir cada situação, a gente não pode ser 8 ou 80. (E11)

Saber que sua equipe pode contar com você para tudo. (E04)

Nas falas abaixo, é possível observar a importância conferida a habilidade de gerenciar conflitos como fundamental para o exercício da liderança.

Eu acho que líder tem que saber gerenciar conflito. (E04)

Eu tento me colocar no lugar da pessoa ... para resolver conflitos. (E11)

A capacidade de se relacionar com as pessoas foi destacada como um elemento de extrema importância para o desenvolvimento da liderança. Destaca-se a *capacidade de lidar com diferentes pessoas e opiniões*. Os entrevistados abordaram características de equipes miscigenadas, com diferentes crenças e opiniões. Pode-se observar nas seguintes URs:

A liderança é uma responsabilidade diante das pessoas com vários pensamentos que você tem que saber lidar naquele momento. (E02)

Por você lidar com ser humano que é amplo de emoções e sentimentos, nem sempre ele vai aceitar o que você fala. (E02)

Pessoas diferentes trabalhando na mesma equipe, então nem todo mundo vive os momentos da mesma forma. (E03)

Eu acredito que você gerar laços com seus funcionários, sempre laços positivos, eu sempre encarei como o melhor meio de se conseguir trabalhar bem. (E01)

Você está buscando parcerias com os seus colaboradores... juntos no mesmo caminho. (E05)

Os entrevistados associam o relacionamento favorável com a equipe e com outros líderes como condição prioritária para o exercício da liderança. Observa-se que os temas *diálogo, empatia, lidar pessoas diferentes, capacidade de gerenciar conflitos e relacionamentos interpessoais* se encontram dentro de

um conceito de habilidades fundamentais para o exercício da liderança, trazendo o colaborador para o centro das questões sociais e de relacionamento, como fonte de resultados a serem alcançados pelos gestores.

Categoria 02- Atitudes fundamentais para o exercício da liderança

Nesta categoria são apresentadas as atitudes referidas pelos enfermeiros como fundamentais para o exercício da liderança. Neste sentido, os temas apresentados se referem às ações, ou seja, às condutas adotadas pelos enfermeiros.

Em destaque, o tema *líder caminha junto com as pessoas e escuta a todos*, onde os entrevistados percebem como aspecto negativo o perfil do líder que apenas delega não participando da rotina da equipe, acompanhando os pontos positivos e negativos na sua rotina, compreendendo o fluxo e particularidades das situações.

É possível observar estes pontos através das falas abaixo:

Eu tento trabalhar... sempre ao lado da sua equipe, sempre muito próximo. (E12)

Eu acho que liderança é estar junto com a equipe. (E13)

Três temas em destaque desta categoria são *líder motiva os outros para melhores resultados, líder estimula o trabalho em equipe e líder como exemplo*. Estes temas vão ao encontro com os conceitos de liderança, sendo o líder aquele que estimula as pessoas a persistirem a buscar o seu melhor¹.

Nesta categoria, os entrevistados se colocam na posição de responsáveis pela motivação da sua equipe, entendem que uma equipe motivada é capaz de gerar bons resultados. Compreende a motivação como a identidade da liderança.

Pra mim, liderar é motivar as pessoas. (E08)

Liderança é despertar no outro a vontade de fazer certo e bem feito, mesmo sem ninguém te olhando ou avaliando. (E09)

Tento sempre deixar eles unidos, para um estar ajudando o outro sem eu ter que ficar interferindo. (E05)

Primeiro você tem que liderar através do exemplo... é uma responsabilidade muito grande. (E03)

Você inspira por exemplo. (E09)

Em uma equipe, o líder é responsável por atribuir as tarefas e funções de acordo com o que é planejado e o tema *líder deve saber delegar* apareceu em poucas URs, observa-se que uma atitude de grande prática no exercício da liderança foi pouco explorada pelos entrevistados deste estudo.

Outro tema de destaque é: o *líder estimula o trabalho em equipe*, colocando o líder em posição principal de estimulador, incentivador e motivador de sua equipe, entendendo que os melhores resultados são gerados de uma equipe unida.

Deve possuir capacidade de estabelecer um trabalho em equipe. (E03)

Categoria 3 - Liderança e chefia como antagônicos no exercício gerencial de enfermagem

Nesta categoria destacam-se o conceito de liderança e seus estilos. Foi possível observar que grande parte dos entrevistados *não recordam sobre teorias e perfis da liderança*, sendo este fato justificado, por eles, atrelado ao tempo de formado e até mesmo ser um conteúdo muito conceitual.

Eu conheço, mas...acho que é na faculdade mais na faculdade mesmo, tem um tempinho já de formado, então não vou lembrar agora. (E07)

Um tema de grande destaque nesta categoria foi o *líder autoritário é negativo, impõe, não importa a opinião da equipe*, os gestores entrevistados

percebem o estilo de liderança autoritário como um estilo negativo, levando em consideração o autoritarismo imediato sobre as situações gerenciais.

Não adianta você impor. (E01)

Muitas pessoas acham que liderança é você impor. (E12)

Tem a autoritária, né? Que você manda, impõe fazer daquela forma, não é aberta a diálogos. (E12)

Outro tema de muita representatividade é o *líder democrático deixa a equipe realizar escolhas*, percebe-se a caracterização do conceito deste estilo com a permissividade e também a contribuição do líder no desenvolvimento de ações.

Líder mais democrático, que incentiva a equipe, deixando que a equipe faça suas escolhas. (E01)

Eu conheço líderes que participam das tarefas com sua equipe(E09)

Os entrevistados entendem que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida com o tempo e até mesmo com a busca por conhecimentos, em contrapartida, alguns acreditam que a pessoa já nasce com o perfil de liderança.

A prática pode fazer dela um bom líder sim, só que a pessoa tem que procurar conhecimento dentro da área de liderança e exercitar aquilo. (E01)

Experiência, é o dia a dia, você aprende muito. (E12)

As vezes a pessoa já nasce meio que líder mesmo, né? (E06)

Destaca-se o tema *liderança é um estado alternativo à chefia*, onde-se observam alguns relatos que colocam a liderança como chefia e outros que compreendem a liderança com características distintas, de forma a caracterizar chefia como algo gerencial e burocrático, sem o interesse pelas pessoas e somente por resultados.

O chefe é aquele que tem interesse pela minoria. (E05)

Eu acho que chefe líder, ele pega junto com a equipe, tipo ele só conduz a equipe. (06)

Categoria 4 - Condições fundamentais para o exercício da liderança

Esta categoria se refere às condições intrínsecas e extrínsecas fundamentais para o exercício da liderança, os temas de maior destaque nesta categoria levam a reflexão sobre a necessidade de desenvolvimento através de capacitações e conhecimentos sobre gestão como condições intrínsecas, já como condição extrínseca destaca-se a autonomia como característica fundamental.

Para ser um bom líder, não adianta falar assim: ah hoje eu vou liderar uma equipe. Ele tem que estudar. (E03)

Autonomia..., porque em algumas instituições que eu já trabalhei, a direção era muito centralizada, então você não tinha aquela liberdade de conversar com o funcionário. (E04)

Autonomia e espaço para desenvolver seu trabalho. (E08)

Autonomia, você tem que dar uma certa autonomia pro líder conseguir resolver pelo menos o mínimo né? Mínimos de problemas que aparecem no dia a dia. (E03)

Destaca-se ainda como fatores extrínsecos, a importância da disponibilidade de recursos humanos e materiais para o exercício da liderança.

Eu preciso de uma equipe... me ajuda se a minha equipe estiver completa. Eu acho que ajuda muito, se meu pessoal estiver todo ali. (E07)

Ajuda muito na liderança... disponibilidade de recursos materiais e humanos. (E01)

Recursos são essenciais, não adianta você querer liderar uma equipe e não ter recursos... estará jogando a equipe contra você... exigir uma coisa, sendo que não tem condições. (E05)

As estratégias utilizadas pelos enfermeiros gestores no exercício da sua liderança e no gerenciamento de conflitos

Na análise das entrevistas situacionais foi possível identificar que os enfermeiros gestores entrevistados apresentaram uma tendência de tomada de decisão autoritária para o caso simulado onde existia a necessidade de gerenciar um conflito (Caso 01). Do total de enfermeiros gestores entrevistados n=13 (100%), 07 (54%) solucionariam o caso adotando um estilo autoritário; 02 (15%) adotariam um estilo liberal e 04 (31%) democrático. Algumas falas retratam essas observações:

Passaria o funcionário do dia para outro setor (Ent. 06)

Das alternativas apresentadas, deixaria a própria pessoa decidir (Ent. 01)

Se a pessoa gostar ou não, é outros quinhentos, a gente resolve depois (Ent.03)

Conversaria com toda equipe sobre a decisão e estimularia (Ent. 10)

As principais dificuldades relatadas foram: medo de ser mal interpretado na sua decisão, dificuldade de tomar a decisão e grupo e falta de resolutividade. Estes receios, de certa forma, justificam a adoção de um perfil autoritário, uma vez que ao terem medo de não ser resolutivos e possuir dificuldade de tomar decisão de forma compartilhada, realizam uma ação mais autoritária, porém possuem também dificuldade de lidar com o sentimento de rejeição por parte da equipe ocasionado pela imposição.

Para o caso em que existia a necessidade de motivar a equipe (Caso 02), os enfermeiros líderes entrevistados apresentaram uma tendência à tomada de decisão baseada no perfil democrático. Do total de entrevistados, 12 (97%) solucionariam o caso adotando um estilo democrático; 01 (7%) adotaria um

estilo autoritário. Algumas falas retratam essas observações:

Resolveríamos todos juntos (Ent. 01)

Solicitaria para cada equipe identificar necessidade de tema para treinamento (Ent.05).

Motivar com lanche, e executar o treinamento de interesse (Ent. 03)

As principais dificuldades relatadas foram: dificuldade de compreensão por parte dos colaboradores sobre a importância do processo, necessidade de repetição de treinamentos essenciais, falta de atribuição de valor, pelo colaborador, nas atividades educativas. Estes receios, de certa forma, justificam a adoção de um perfil democrático, sendo necessário buscar uma ação conjunta para adoção de soluções.

O papel do enfermeiro, identificado pelos entrevistados, em ambos os casos, foi o diálogo e a motivação da equipe, porém no primeiro caso, diante da dificuldade de consenso o enfermeiro tomaria a decisão final. Cabe destacar que “é muito importante o líder estar atento para a maturidade de sua equipe. Esse é um dos grandes indicadores para a escolha do tipo de liderança mais efetivo para aquele momento e contexto. Podemos denominar tal posição como o exercício de uma liderança situacional”¹¹.

Discussão

Neste estudo foi possível perceber que o enfermeiro gestor desenvolve a liderança como uma das suas principais práticas no exercício da função. Os enfermeiros entrevistados destacaram a importância do diálogo, da comunicação, da empatia, do estabelecimento de relacionamento interpessoal saudável, da capacidade de gerenciar conflitos, de atitudes proativas e motivadoras, da capacidade de

influenciar pessoas pelo exemplo, do trabalho em equipe e a necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional contínuo.

Neste sentido, destaca-se que “a comunicação se constitui num elemento de suma importância no processo de liderar do enfermeiro. A maneira como se dá a transmissão de mensagens interferirá no resultado desejável”¹². De forma complementar, o desenvolvimento do comportamento empático exige verdadeira vontade de se preocupar com o sofrimento do outro, caracterizado por um processo consciente, que busca estabelecer relações interpessoais aprimoradas por meio da consolidação de vínculo afetivo e de habilidades comunicacionais¹³.

Observa-se neste estudo que a empatia, identificada como uma habilidade necessária para o exercício da liderança, é avaliada de forma positiva, pois comportamentos empáticos favorecem melhorias nas relações estabelecidas, tendendo a proporcionar um ambiente mais acolhedor e produtivo.

De forma complementar, referem que a habilidade do gestor em gerenciar conflitos tem uma importância fundamental para os profissionais das organizações de saúde, além de ser um aspecto de extrema relevância para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização. Práticas de liderança resulta em melhores resultados e desencadeiam mudanças significativas na reorganização do trabalho^{14,15}.

Neste estudo foi possível observar que os entrevistados se colocam na posição de responsáveis pela motivação da sua equipe, entendem que uma equipe motivada é capaz de gerar bons resultados, e estes resultados são consequentes de uma equipe unida e trabalho em conjunto, onde todos

compreendem sua função e a importância do seu papel na realização dos procedimentos.

As organizações precisam enfatizar a liderança, suas habilidades sociais correspondentes e a rede de relacionamento tão necessária nesses tempos conturbados e instáveis, uma vez que para trabalhar bem e conseguir bons resultados, as pessoas precisam não apenas de competência técnica, de inteligência ou alta qualificação, mas também de competência social¹⁶.

Outro ponto de destaque é que apesar dos entrevistados se referirem ao estilo de liderança autoritário como negativo, em alguns contextos, como no caso simulado 01, utilizaram esse estilo para tomada de decisão. O estilo autoritário deve ser utilizado como uma alternativa, pois para cada estilo de equipe e até mesmo cada situação, requer um estilo de liderança e, autoritarismo é necessário em muitos casos, possuindo vantagens para a equipe, uma vez que evita desgastes entre os mesmos ou quando a equipe espera uma atitude do líder³.

A liderança autocrática constitui-se num processo em que o líder detém todo o poder, agindo de forma autoritária, sendo a execução da tarefa o seu foco principal¹⁷. Em muitos contextos, o uso da liderança autoritária deve ser utilizada, “se o líder não dispuser de tempo hábil para consultar sua equipe e, ainda assim, necessitar tomar uma decisão, ele tenderá a decidir autoritariamente, sem trocar ideias com sua equipe, mas apenas comunicando-os de sua decisão”¹⁸.

No entanto, deverá atentar para que mesmo utilizando um estilo autoritário para o exercício da liderança, e for necessário envolver em algum grau a equipe, a forma mais adequada de amenizar a decisão

é estimular o diálogo e utilizar a comunicação efetiva, explicando os motivos que o levaram a tomar tal decisão¹⁸.

Na liderança democrática a decisão é “centrada na pessoa que executa o trabalho, em que esta recebe maior controle e participação nas discussões, agindo, conseqüentemente, com maior liberdade e satisfação”¹⁷. Quando o líder necessita de apoio e envolvimento da equipe, a melhor maneira de liderar é por meio de uma postura democrática, seja, com a participação das pessoas, ouvindo-as e verificando suas opiniões¹⁸. Este contexto se adequa a situação simulada 02, apresentada aos enfermeiros, em que eles adotaram um estilo democrático para resolução.

Cumprido destacar que foi possível identificar em algumas falas a caracterização do conceito do estilo democrático como permissividade, porém a liderança democrática é a prática em que o líder envolve a equipe na discussão da decisão, mas não necessariamente deixa a equipe realizar escolhas, mas faz com que ela participe das escolhas feitas pelo líder, abrindo espaço para ideias e opiniões, porém o líder direciona o caminho a ser tomado³.

Destaca-se que durante a entrevista, os enfermeiros identificaram a necessidade de disponibilidade de recursos humanos e materiais como condição fundamental para o desenvolvimento da prática de liderança. Sendo recursos humanos todas as pessoas envolvidas no processo de cuidado do paciente e, recursos materiais são aqueles necessários para uma prática a ser desenvolvida, seja na quantidade correta como na qualidade esperada, sendo determinante para o bom andamento da rotina de trabalho, sem o qual não há condições de execução¹⁹.

A prática da liderança coloca o enfermeiro em *check* a todo o momento perante os diversos desafios que o mesmo possui, como por exemplo, tomadas de decisões, resolução de conflitos e alcance dos resultados, o que torna a prática muito complexa, pois deve ser motivador, coordenar estratégias, gerar confiança e transparência²⁰.

Conclusão

De acordo com os dados da pesquisa e a análise realizada, foi possível analisar as percepções do grupo estudado sobre liderança, bem como identificar suas práticas. O grupo se apresentou familiarizado com as intercorrências apresentadas pelos casos simulados e com perguntas realizadas durante às entrevistas, porém, foi possível identificar algumas respostas automáticas e pragmáticas relacionadas ao dia a dia, onde, em muitos casos, não foram apresentadas alternativas técnicas e conceituais sobre a prática da liderança.

Identificou-se um perfil com predominância de estilo democrático, com busca do diálogo, e da tomada de decisão compartilhada, em detrimento ao estilo autoritário, que foi referido como negativo pela maior parte dos entrevistados. Destaca-se que foi possível identificar diversos conhecimentos, habilidades e atitudes referidas como fundamentais para o exercício da liderança, sendo neste estudo, caracterizada como uma macrocompetência, ou seja, um conjunto de competências menores, essenciais para o exercício da liderança e para a constituição de um líder.

Cabe considerar que diante de situações conflituosas, o grupo apresentou um estilo autoritário para tomada de decisão e gerenciamento. Estabelecendo uma relação de maior imposição para

solucionar o problema. Destaca-se que conforme literatura estudada não existe um estilo mais apropriado de liderança, a adoção do estilo depende da situação apresentada, do contexto organizacional, da maturidade da equipe e das competências desenvolvidas pelos gestores.

Destacaram ainda condições intrínsecas e extrínsecas para o exercício saudável da liderança como, por exemplo, a autonomia e a disponibilidade de recursos humanos e materiais adequados como condições extrínsecas, e a capacitação e o desenvolvimento contínuo como uma condição intrínseca.

Neste sentido, define-se, neste trabalho, perfil de liderança como um conjunto de competências que o líder tem a oportunidade de desenvolver ao longo de sua formação e de suas vivências, e que é aperfeiçoado a partir de sua integração com uma equipe de trabalho.

A percepção dos enfermeiros entrevistados sobre a liderança é constituída através da sua prática diária, com base em conhecimentos adquiridos no decorrer da sua gestão e, em muitos casos, sem base teórica/conceitual ancorada em uma formação na área de gestão.

A utilização de espaços para discussão sobre a prática da liderança torna-se necessária para o alinhamento da equipe de enfermeiros gestores com a visão e a cultura organizacional, uma vez que proporcionará, de forma mais rápida e eficiente, a elaboração do planejamento das adequações necessárias para o desenvolvimento estratégico, como ferramenta gerencial para prática da liderança. Este alinhamento possibilita ainda a diminuição do desgaste e do estresse da equipe perante situações

cotidianas que podem ser amenizadas com uma prática de liderança bem estruturada, motivando as três partes envolvidas: enfermeiros gestores, equipe de enfermagem e direção de enfermagem.

O trabalho contribui para estimular a reflexão dos enfermeiros gestores sobre o exercício da liderança no ambiente de trabalho, e para abrir espaço a outras discussões sobre os estilos de liderança desenvolvidos. Permitirá refletir acerca das práticas realizadas, de forma a planejar o desenvolvimento de atividades que estimulem a equipe, gerando resultados positivos.

Por fim, apresenta-se a seguinte questão para estudos futuros, apesar dos líderes se perceberem com um estilo de liderança democrática e acreditarem neste estilo de liderança, conseguem exercê-lo a ponto de serem percebidas pelas suas equipes da mesma forma? Sendo assim, este estudo permitirá a reflexão para realização de novos estudos acerca da temática no cenário estudado.

Referências

1. Macêdo II, et al. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2012.
2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 8. ed. Porto Alegre: Artmed. 2015.
3. Chiavenato I. Gerenciando pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor. 5ª. ed. Baurer/SP: Manole. 2015.
4. Lakatos EM, Marconi MA. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2004.
5. Barclay JM. Improving selection interviews with structure: Organizations' use of "behavioral" interviews. *Personnel Review*. 2001; 30(1):81-101.
6. Maurer SD, Fay C. Effect of situational interviews, conventional structured interviews and training on interview rating agreement: an experimental analysis. *Personnel Psychology*. 1988; 41(2):329-344.
7. Latham GP, Saari LM. Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*. 1984, 69(4):569-573.
8. Bardin L. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições 70. 2012.
9. Oliveira DC. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Rev Enferm UERJ*. 2008; 16(4):569-76.
10. Brasil. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/1mTMIS3>>. Acesso em 25 set 2019.
11. Tajra SF, Santos N. Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. Ed. São Paulo: Érica. 2014.
12. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem: revisão. *Rev Esc Enferm USP*. 2006; 40(1):117-122.
13. Saviato MR, Leão ER. Assistência em enfermagem e Jean Watson: uma reflexão sobre a empatia. *Esc Anna Nery*. 2016; 20(1):198-202.
14. Ciampone MHT, Kurcgant P. Gerenciamento de conflitos e negociação. In: Kurcgant, P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 2010; 51-61.
15. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. *Rev Esc Enferm USP*. 2007; 51.
16. Tavares RAC, Costa NAC. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. *Rev Adm Geral*. 1(2):84-100.
17. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm*. 2006; 10(1):109-15.
18. Tajra SF, Santos N. Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. Ed. São Paulo: Érica. 2014.
19. Kurcgant P. Gerenciamento em enfermagem. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 2010; 169-180.
20. Dall'Agnol CM, et al. Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. *Rev Latino Am Enferm*. 2013; 21(5):07-14.