

## LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: A PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS EM UM HOSPITAL GERAL

**PORTO, Adrize Rutz<sup>1</sup>; ARAÚJO, Adelita Campos<sup>2</sup>; THOFEHRN, Maira Buss<sup>3</sup>; AMESTOY, Simone Coelho<sup>4</sup>; DAL PAI, Daiane<sup>5</sup>; CECAGNO, Diana<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas - UFPel. [adrizeporto@gmail.com](mailto:adrizeporto@gmail.com)

<sup>2</sup> Enfermeira Assistencial do Hospital Beneficência Portuguesa. Mestre em enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG. [adelitacam@hotmail.com](mailto:adelitacam@hotmail.com)

<sup>3</sup> Enfermeira. Doutora em enfermagem pela UFSC. Professora Adjunta do PPGEnf e Faculdade de Enfermagem - FEn da UFPel. [mairabusst@hotmail.com](mailto:mairabusst@hotmail.com)

<sup>4</sup> Enfermeira. Doutoranda em enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. [samestoy@terra.com.br](mailto:samestoy@terra.com.br)

<sup>5</sup> Enfermeira. Doutoranda em enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professora Assistente da UFPel. [daiadalpai@yahoo.com.br](mailto:daiadalpai@yahoo.com.br)

<sup>6</sup> Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela FURG. Professora Assistente da UFPel. [cecagnod@yahoo.com.br](mailto:cecagnod@yahoo.com.br)

**Introdução:** as mudanças vivenciadas na contemporaneidade têm impactado a vida social de forma que respostas antigas tornaram-se inadequadas para enfrentar novas realidades, as quais resultam de contínuas transformações de cunho político, econômico, filosófico e tecnológico (LOURENÇO, 2004). Tais mudanças acabam afetando, diretamente, as organizações que precisam se adaptar a um ritmo cada vez mais dinâmico e competitivo. Desta forma, as instituições hospitalares passaram a ser visualizadas como empresas, iniciando um processo de adesão a uma cultura organizacional mais flexível, baseada na negociação, na redução de custos, na qualidade total e no crescimento profissional de seus integrantes. Frente a este contexto, Lourenço (2004) destaca que a liderança é uma estratégia capaz de auxiliar na sobrevivência e no sucesso das organizações. Liderar é sinônimo de capacidade, e diante dos problemas o grupo liderado precisa sentir segurança no líder que, por sua vez, deve ser decidido e capaz de transmitir confiança aos seus subordinados (SANTOS; MOREIRA, 2004). O termo em questão também pode ser entendido como um instrumento imprescindível no processo de trabalho da enfermagem, pois se encontra tangenciando a rede das relações humanas do enfermeiro ao coordenar uma equipe de trabalho (AMESTOY, 2008). Sendo assim, o objetivo deste estudo é compreender a percepção de enfermeiros recém- formados acerca da liderança em enfermagem. **Materiais e Método:** trata-se de um estudo descritivo-exploratório com abordagem qualitativa. Este foi desenvolvido em um hospital geral do município de Pelotas. Os dados foram coletados em maio de 2010, com cinco enfermeiros recém- formados por meio de entrevista semi-estruturada gravada. Os dados foram tratados por meio de análise temática (MINAYO, 2010). Foram respeitados os preceitos éticos durante a realização da pesquisa, tendo o projeto previamente aprovado sob o parecer nº 67/2010 pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas e todos os enfermeiros sujeitos do estudo aceitaram participar e permitiram a divulgação e publicação das informações fornecidas ao assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. **Resultados e Discussão:** os entrevistados apresentaram dificuldades para expressarem o significado da liderança em enfermagem. A entrevista oportunizou aos participantes refletirem acerca do conceito de liderança e gerenciamento da equipe de trabalho, bem como do conhecimento em enfermagem e do cuidado prestado. Alguns apontaram que para ser líder deve-se saber escutar o outro, entretanto, os entrevistados pareciam confusos no seu entendimento acerca de liderança, associando o estabelecimento de vínculos profissionais a afetivos como sinônimos.

Relatam que a amizade entre os membros da equipe possibilita um melhor relacionamento no ambiente de trabalho, muito embora fosse possível compreender esta conduta como uma estratégia utilizada para “driblar” a insegurança do primeiro emprego. É preciso visualizar a liderança do enfermeiro ao relacionar-se a ampliação dos processos de participação efetiva dos diversos agentes envolvidos e o aprimoramento dos espaços de comunicação e diálogo. Pois, estes espaços que promovem o pensar e o saber compartilhado entre os profissionais de enfermagem por meio de momentos de discussão e reflexão, os quais também são capazes de estabelecer processos de ação negociada em que o produto final pode não ser interpretado como resultado de jogos de pressão e poder, mas como o avanço possível que o momento em questão foi capaz de produzir (VENDEMIATTI, et al. 2010). Os sujeitos expuseram que existem questões da própria personalidade que podem influir na liderança do enfermeiro. Além disso, os enfermeiros mencionaram a presença dessa temática nas discussões da graduação, com as quais se debateu os tipos e conceitos de lideranças, no entanto, os enfermeiros apresentaram insatisfações relacionadas ao pouco tempo de estágio na disciplina de administração, a qual possibilitaria maior aproximação e experiência prática com a liderança da equipe de enfermagem. Enfatizaram também, que a graduação não valoriza os debates sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Em um estudo realizado em 2007, no Rio de Janeiro, através do método descritivo, aplicando-se um questionário a 66 enfermeiros foi constatado que 80,3% dos enfermeiros relataram preparo teórico para a habilidade de liderança enquanto 31,82% deles referiram que esse preparo é conjugado à prática profissional (SANTOS; CASTRO, 2010). Esses resultados instigam à reflexão acerca da formação do profissional enfermeiro e evidencia que parte da experiência como líder é adquirida na prática profissional. Há referência da dificuldade do enfermeiro desenvolver a habilidade de liderar por não saber como agir em determinadas situações, acreditando que, se estivesse preparado, saberia como agir escolhendo a melhor forma de acordo com a situação (CORNIANI, 2000). Neste sentido, ressalta-se que a liderança pode ser aprendida, principalmente, a partir de experiências vivenciadas no cotidiano; sendo assim, o indivíduo que ingressa no mundo do trabalho com insegurança para exercer a liderança poderá aprender na prática a partir dos seus próprios erros e acertos. Essa posição é reforçada percebendo-se que o enfermeiro na instituição hospitalar, geralmente, está sem referenciais sobre liderança, desta forma acaba utilizando sua maneira própria de coordenar a equipe de trabalho, muitas vezes considerando o ambiente, a circunstância e o papel ativo do liderado nesse processo (LOURENÇO; TREVIZAN, 2001). Contudo, para aprender a lidar com problemas e se relacionar com as pessoas, especialmente no início da carreira profissional, o enfermeiro pode procurar por pós-graduação e cursos de liderança e de graduação na área administrativa, como uma maneira de obter melhor preparação para exercer a liderança frente à equipe e a coordenação da assistência oferecida (SANTOS; CASTRO, 2010). **Considerações Finais:** frente ao exposto, pode-se perceber que a liderança é pouco trabalhada durante a formação do enfermeiro na graduação. Torna-se, portanto, imperativa a busca por cursos de pós-graduação de forma a complementar o ensino da academia. Além disso, é relevante enfatizar que os sujeitos participantes do estudo não fizeram menção à possibilidade de aperfeiçoamento frente às dificuldades do campo prático em cursos de liderança e pós-graduações. Todavia referiram à necessidade de vislumbrar as lacunas existentes no ensino da liderança numa relação mais coesa da aprendizagem entre o campo prático na assistência e o campo teórico da enfermagem na academia. Então, esse estudo vem a contribuir para a reflexão dos docentes de cursos de enfermagem, no sentido de visualizarem essa problemática e buscarem formas de discutir a liderança em enfermagem com seus graduandos, objetivando preparar o mesmo para o mercado de trabalho, sanar suas dúvidas e

minimizar a aflição percebida pelo recém-formado frente à equipe de enfermagem que se encontra sob o seu gerenciamento. Logo, há a necessidade de estudos no campo da liderança, no sentido de evitar a possibilidade de enfermeiros recém-formados experimentarem a frustração, o medo e a insegurança diante dos seus funcionários, aperfeiçoando assim, suas relações com os trabalhadores de enfermagem e os demais componentes da equipe de trabalho.

## Referências

AMESTOY, S. C. **Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem** [dissertação de mestrado]. Rio Grande (RS): Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande; 2008. 128 p.

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. Enferm. USP**. v.34, n.4, p. 347-53, 2000.

LOURENÇO, M. R. **Desenvolvimento da competência em liderança na efetividade de organizações de saúde dirigidas por enfermeiros-gerentes** [tese de doutorado]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo; 2004. 118 p.

LOURENÇO, M. R.; TREVIZAN, M. A. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. **Rev. Latino-Am Enferm.** v.9, n.3, p.14-9. 2001.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 12.ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

SANTOS, I. dos; CASTRO, C. B. Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um hospital universitário. **Rev. Esc. Enferm. USP**. v. 44, n. 1, p. 154-60, 2010.

SANTOS, S. R.; MOREIRA, R. C. The nurse's leadership: challenges of the practice. **Online Brazilian Journal of Nursing**. v. 3, n.3, 2004.

VENDEMIATTI, M. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciênc. saúde coletiva**. v.15, suppl.1, p. 1301-14, 2010.