

## **A influência dos estilos de liderança no comportamento da equipe de enfermagem**

### **The influence of leadership styles in the behavior of the nursing staff**

Crisléia Cássia da Silva<sup>1</sup>, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz<sup>2,3</sup>, Anderson Sena Barnabé<sup>3</sup>, Sérgio Ulices Lages da Fonseca<sup>1</sup>, Armindo Aparecido Evengelista<sup>1</sup>, André Luiz Ramos<sup>1</sup>, João Victor Fornari<sup>1,3</sup>, Demétrius Paiva Arçari<sup>1,3</sup>.

<sup>1</sup>Departamento de Pós-graduação Lato Sensu – Universidade Nove de Julho (UNINOVE). <sup>2</sup>Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão em Sistemas de Saúde – UNINOVE. <sup>3</sup>Departamento de Saúde – UNINOVE.

#### **RESUMO**

A abordagem da liderança na área da saúde tem bastante importância e influência, tanto para o líder quanto para quem é liderado, pois compreende uma grande quantidade de profissionais, e mais do que isso, exige um nível de organização e uma hierarquia bem definida devido aos cuidados com vidas humanas. O presente trabalho, objetiva identificar as formas de liderança existentes, na área de gestão em saúde, e apontar a sua importância no momento de gerenciar e liderar uma equipe de enfermagem. Trata-se de um estudo baseado em uma revisão de literatura, com abordagem qualitativa, apoiado sobre as percepções da autora sobre o tema abordado. Nota-se que os estudantes de enfermagem ainda sabem pouco ou nada do que é liderança, e que devido a isso tem dificuldade em aplicar as noções de liderança e organização em seu ambiente de trabalho, e assim se tornar um líder.

**Descritores: liderança; liderança em enfermagem; líderes enfermeiros.**

#### **ABSTRACT**

The approach of leadership in health has a lot of importance and influence, both the leader and for those who are led, it includes a lot of professionals, and more than that, it requires a level of organization and a clear hierarchy due to care human lives. This paper aims to identify existing forms of leadership in health management area, and point out its importance at the time to manage and lead a nursing team. This is a study based on a literature review, with a qualitative approach, supported on the perceptions of the author on the relevant topic. Note that nursing students still know little or nothing of what is leadership, and that because of this have difficulty in applying the concepts of leadership and organization in their work environment, and thus become a leader.

**Keywords: leadership; nursing leadership; nursing leaders.**

## INTRODUÇÃO

Gestão é definida pelo gerenciamento da assistência de enfermagem e tem como objetivo planejar os recursos necessários, elevando a qualidade do serviço e do cuidado prestado (TREVIZAN, 2000). A administração tem como missão estabelecer regras de atuação, usando os recursos necessários para alcançar os melhores resultados. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações desempenhadas a fim de alcançar os objetivos propostos. Dentro do contexto da prática em saúde, é uma das estratégias que devem ser observadas, discutidas e compartilhadas por todos os envolvidos (TREVIZAN, 2000; BURMESTER, 2012). Os teóricos, Taylor e Fayol, com suas propostas enfatizando, respectivamente, tarefas e estruturas de uma organização, servem até hoje como referência para as ações de profissionais que atuam diretamente como gestores. Transformar a realidade, alcançar as mudanças pretendidas para melhoria da qualidade dos serviços prestados, desenvolver projetos, programar medidas e aperfeiçoar os recursos são situações alcançáveis quando utilizado a gestão como metodologia para entender e analisar os resultados dos processos (CAMPADELLI, 2000; CHIAVENATO, 2001). O trabalho de enfermagem é direcionado por duas dimensões que se complementam e sustentam o desenvolvimento das ações: a da assistência ao cliente e família e a gestão dos serviços e do processo de trabalho (CIAMPONE, 2003; CUNHA, 2006). A primeira classificação se refere ao

cuidado, envolvendo a relação entre pessoas, guiada por saberes das ciências humanas biológicas (CIAMPONE, 2003; CUNHA, 2006). A segunda classificação é administrativa, implicando ações que envolvem profissionais com competências diferenciadas para a divisão técnica do trabalho. Nesse contexto, as ferramentas de comunicação e de relações interpessoais são fundamentais (CIAMPONE, 2003; CUNHA, 2006). A gestão de recursos humanos também é uma função do enfermeiro, e deve ser realizada continuamente, uma vez que sofre influência das características da clientela atendida e do preparo dos profissionais de Enfermagem (FELDMAN et al, 2008). Além do dimensionamento de pessoas, outro aspecto que deve ser avaliado é a forma como as atividades são organizadas e o uso de recursos para alcançar os melhores resultados (FELDMAN et al, 2008). Estas especificações ocorrem através da coordenação e determinações que este profissional utiliza como métodos de trabalho para tomadas de decisão, que consiste em decidir ou escolher entre uma ou mais alternativas ou opções, com vistas a alcançar um resultado positivo no gerenciamento do trabalho, além de ser dos subsídios básicos para a atuação como líder (FELLI et al, 2005). E, para atuar neste cenário, o enfermeiro estuda conteúdos teóricos e práticos de administração durante sua formação com enfoque em produção e controle para desempenhar um papel de gestor na assistência à saúde (FELLI et al, 2005). Além disto, este profissional é responsável pela coordenação do

cuidado que compreende o comando do ensino, da profissão, da pesquisa e do conhecimento de enfermagem (FERNANDES, 2007). Para que as ações auxiliem e facilite às deliberações acertadas, o gestor deve dominar o processo decisório de percepção e definição do problema, coletar e analisar os dados, procurar soluções alternativas, sentenciar, implementar a decisão e avaliá-la posteriormente, para que se caracterize, antes de tudo, como um ser capaz de refletir e propor mudanças (KURCGANT, 2005). Assim, por ser considerada uma ação dinâmica que envolve muitas variáveis, o enfermeiro precisa conhecer o importante processo de gerenciamento.

## **OBJETIVO**

Identificar as formas de liderança existentes, na área de gestão em saúde, e apontar a sua importância no momento de gerenciar e liderar uma equipe de enfermagem..

## **MÉTODOS**

Trata-se de um estudo baseado em uma revisão de literatura, com abordagem qualitativa, apoiado sobre as percepções da autora sobre o tema abordado. O levantamento de dados ocorreu por meio de pesquisa em artigos de banco de dados da Internet como Scielo, Bireme e revistas eletrônicas, teses de mestrado do acervo da biblioteca da Faculdade de Enfermagem da USP, além de

capítulos de livros. Em todos os bancos de dados foram pesquisados temas que englobam a liderança em enfermagem, mas também com enfoque na área administrativa, que foi onde surgiu o conceito de liderança. Para que a pesquisa seja demonstrada de forma clara e atualizada, serão utilizados artigos que compreendem um período de 16 anos (1998 a 2014), e com textos em língua portuguesa. Como o tema liderança e gestão em saúde são considerados recentes e com poucas pesquisas divulgadas, pretende-se pesquisar esses artigos nos últimos anos.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Com a atualização, e a familiarização do tema liderança, principalmente na área da saúde, especificamente na enfermagem, alguns “tipos” de liderança foram criados e conceituados para facilitar seu entendimento e também para que os líderes e futuros líderes se encaixem em uma ou mais teorias existentes. A primeira diferenciação é a situacional, onde o líder mantém um bom relacionamento interpessoal com sua equipe, porém influenciado pelo “comportamento de tarefa”, onde a complexidade de uma tarefa vai exigir maior ou menor presença do líder, e mostrando assim a sua capacidade de lidar com diversos níveis de dificuldade. Essa liderança exige uma postura não somente de prontidão do líder, mas principalmente de ouvir seus subordinados, e juntos elaborar soluções e discutir o tempo necessário para essas resoluções (WEHBE, 2005). A liderança visionária

é um tipo de liderança recentemente identificado, e que é mais utilizado em empresas que em uma perspectiva de lucros e melhorias de pessoas num futuro, próximo ou não. É aplicada através da apresentação de resultados mais efetivos, em empresas multinacionais, com grande número de funcionários, onde o líder, além de acumular outras funções que não somente a de líder, não está muito presente para uma comunicação clara e direta com seus colaboradores (STRAPASSON, 2008). Ao contrário da liderança visionária, a liderança gerencial lida com obtenção de resultados a curto ou imediato prazo, tendo de ser renovada e restabelecida frequentemente, até porque os subordinados/equipe deste tipo de líder tem a presença da liderança imposta pelo líder em atividades rotineiras, porém aleatoriamente, em curtos períodos (ROWE, 2002).

Outra variação, não muito utilizada, é a liderança estratégica, com um líder característico que tem um alto poder de persuasão e de influenciar outras pessoas, de forma positiva e voluntária, a fim de obter resultados a longo prazo, mas sempre evitando alterações bruscas nos lucros ou na rotina de trabalho de uma organização (ROWE, 2002).

O último tipo de liderança a ser citado neste trabalho, é justamente focada para área da saúde. A liderança transformacional tem como característica primordial a motivação e a comunicação individual do subordinado, afim deste entender a sua importância e que enxergue o líder como um ser de

extrema confiança dentro do seu ambiente de trabalho.

O líder transformacional atua em equipe e estimula sua equipe a enfrentar as dificuldades juntos, exatamente como um líder de enfermagem, que tende mostrar para seus subordinados que a assistência prestada ao paciente pode ser melhor desenvolvida se existe uma confiança e otimismo frente a sua equipe (STRAPASSON, 2008).

Existem outros inúmeros tipos de liderança, aplicados em outros países ou em outras organizações de trabalho. Para cada situação e principalmente, para cada equipe, deve haver um tipo de líder que deve estar em constante adaptação e melhoria para sua equipe sempre se sentir motivada e confiante na atividade que realiza.

Muitos autores, da área de enfermagem e outras áreas, já realizaram estudos que comprovaram que nos setores e ambientes de trabalho que há a presença de um líder, a assistência prestada ao paciente é de melhor qualidade e o empregador tem menos reclamações da equipe e sobre a equipe.

Quando um profissional é contratado para ser um líder dentro de uma equipe, ele é visto como um modelo a ser seguido, e acima de tudo, mostrar para essa equipe que ele também é parte integrante dela, não podendo agir como chefia e muito menos impondo sua autoridade de forma abusiva.

Deve-se entender que um indivíduo não nasce líder, essa aptidão é adquirida e moldada na personalidade do ser humano com o passar dos anos, sofrendo influências de diversos fatores da sociedade e do

ambiente, podendo ser aperfeiçoada e estimulada por algumas técnicas e cursos especializados.

Como o ambiente hospitalar não permite algumas ações de um líder clássico de outras organizações de trabalho, o enfermeiro líder deve apresentar algumas características para ser mais facilmente identificado pela equipe e para que sua atuação seja mais efetiva (WEHBE, 2005).

As bases ético-profissionais são valores imprescindíveis para este líder, que deve ter em mente e procurar aplicar e exercer sua autonomia, obedecendo aos níveis hierárquicos, sem utilizar questões pessoais da sua equipe e muito menos envolver pacientes e seus familiares neste processo (AMESTOY, 2009).

Após entender quais são os tipos e a classificação da liderança, explicam-se agora os estilos de liderança que podem e devem ser aplicados a diferentes públicos e ambientes de trabalho dependendo da necessidade e especialmente da personalidade do líder.

Max Weber diferenciou as lideranças conforme o comportamento do líder: liderança autocrática, liberal e democrática.

A liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo. Além disso, o líder autocrático centraliza as suas decisões e impõe seus pontos de vista, preferindo errar sozinho a acertar com ajuda dos outros, mostrando assim o

autoritarismo como um possível defeito deste estilo de líder (RIBEIRO, 2006).

O estilo democrático divide o foco entre o líder e os subordinados, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder. Está centrado na pessoa que executa o trabalho, em que esta recebe maior controle e participação nas discussões, agindo, conseqüentemente, com maior liberdade e satisfação. O líder democrático, ao contrário, sem renunciar a sua posição de principal responsável, valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhes oportunidade de expressar-se livremente (DIAS, 2012).

Por fim, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados. Há liberdade completa, por parte dos colaboradores, para tomada de decisões, porém há um significativo abandono dos líderes que detêm o controle completo do sistema recebendo pouca ou nenhuma orientação do líder, também conhecida como *laissez-faire*: caracteriza-se pela permissividade absoluta, na qual o líder transfere para o grupo o processo de tomada de decisão, cedendo o controle por completo ou optando por evitar encargos (VENDEMIATTI, 2010).

Assim sendo, o estilo de liderança que deveria ser utilizado pelos enfermeiros é a democrática, pois o enfermeiro é um profissional que atua em equipe e acima disso, atua em grupo, que inclui sua equipe, outros profissionais e os pacientes.

Além disso, este estilo permite que o enfermeiro vá adaptando e melhorando sua liderança dependendo das necessidades dos pacientes e da sua equipe, o que serve de fator motivador para a equipe trabalhar cada vez mais unida, organizada e se sentindo segura com seu líder (TREVISAN, 1998).

## DISCUSSÃO

Como já citado anteriormente neste trabalho, existem diversos tipos de liderança e diversas maneiras de um profissional de enfermagem adaptá-la a sua realidade e utilizá-la favoravelmente com a sua equipe. Mas, mesmo com tudo isso, ainda é muito difícil para os enfermeiros entenderem sua utilidade e importância.

Acredita-se que isto se deve graças à dificuldade de liderar. Segundo Peres (2006), “a liderança é definida como o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos e partilhados pelo líder e seus seguidores”.

E por se tratar de um processo, que deve ser contínuo e constante, a liderança é adquirida com o tempo, através do seu desenvolvimento lento e gradativo no dia a dia dos enfermeiros, desde o simples fato de liderar questões do seu vínculo de amigos e familiar até isso se tornar parte da sua rotina e integrá-la ao seu setor de trabalho.

Por ser uma aptidão que nem todos os seres humanos têm, e não existe um curso ou uma especialização para se “conquistar” a liderança, a maioria dos enfermeiros acaba deixando de lado

este fator tão importante para melhorar a qualidade da assistência prestada.

Autores como Ribeiro M (2006) e Srapasson (2009), afirmam que um líder deve conter como características básicas: ser dinâmico, flexível, não ter medo de assumir riscos e capacidade de tomada de decisões rápidas e precisas.

Assim como o ato de liderar, esses adjetivos não são “criados” da noite para o dia, e na área da enfermagem, são dificilmente aceitas como necessárias para o ato de cuidar do paciente. Muitos enfermeiros, principalmente os que têm mais tempo na profissão, acreditam que, o que importa para ser um bom profissional é somente a experiência nas ações técnicas e que todas as outras questões interpessoais com equipe e pacientes são deixadas para segundo plano, pois são menos importantes e também porque liderar não se trata de uma competência necessária ao enfermeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da liderança a equipe de enfermagem, especialmente o enfermeiro, consegue ter uma melhor atuação com outros profissionais e acima de tudo aumenta a qualidade da assistência prestada ao paciente.

Em virtude do que fora mencionado, vale ressaltar que os estudantes de enfermagem ainda sabem pouco ou nada do que é liderança, e que devido a isso tem dificuldade em aplicar as noções de liderança e organização em seu ambiente de trabalho, e assim se tornar um líder.

Espera-se que com este trabalho, outros autores e pesquisadores se sintam motivados a realizar mais estudos sobre a importância da liderança para os profissionais da saúde, e o quanto um enfermeiro na posição de líder pode ser facilitador de muitas ações dentro de um hospital ou qualquer outra instituição de saúde.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMESTOY, S.C.; CESTARI, M.E.; TOFERHN, B.M.; et al. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta paul. enferm.*, São Paulo, v. 22, n. 5, Oct. 2009.

ANTUNES A.V.; SANT, A.L.R. Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. *Rev. Bras. Enferm.*, 2006; 49(3): 425-34.

BATISTA, V.A.A.; CARDOSO, N.C.S.; VIEIRA, J.M.; et al . Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Rev. esc. enferm. USP*, São Paulo, v. 39, n. 1, Mar. 2005.

BERGAMINI, W.C. Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de empresas*, São Paulo. V.34, n. 3, p. 102-114.1994.

BEZERRA, F.D.; ANDRADE, M.F.C.; VIEIRA, J.M.; et al . Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Rev. bras. enferm.*, Brasília, v. 63, n. 1, Feb. 2010.

DIAS, A.J. Gestão da escola. Estrutura e funcionamento da educação básica. Artigo em hipertexto. 2012. Disponível em: <[http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120918114149.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120918114149.pdf)>. Acesso em: 02 jan. de 2015.

FERNANDES, S. N. C. Refletindo sobre o aprendizado do papel de educador no processo de formação do

enfermeiro. *Rev. Latino-am Enfermagem* 2004 julho-agosto; 12(4): 691-3.

GALVAO, C.C.; CASTRO, P.Q.; SAWADA, N.O.; et al. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. *Rev. Latino-am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, out. 2000.

GALVAO, CT; SAWADA, N.O.; TREVIZAN, M.A.; A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev. esc. enferm. USP*, São Paulo, v. 32, n. 4, dez. 1998.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. *Rev. adm. Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, Mar. 2002.

LOURENÇO, M.T.; TREVIZAN, M.A. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. *Rev. Latino-Americana de Enfermagem*, MEC. Ministério da Educação e Cultura (BR). Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília (DF): Ministério da Educação e Cultura. 2001.

PEREIRA, M.C.A.; FAVERO, N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 9, n. 4. 2001.

PERES M.A.; TRENDO H.M.C. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enfermagem* 15(3): 492-9.2006.

REGIS, L.F.L.; PORTO, I.S. A equipe de enfermagem e Maslow: (in)satisfações no trabalho. *Rev. bras. enferm.*, Brasília, v. 59, n. 4, Aug. 2006.

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

SIMÕES, A.L.A.; FÁVERO, N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. Rev. Latino-am. enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 3, p. 91-96, julho 2000.

SIMÕES, A.L.A.; FAVERO, N. O desafio da Liderança para o enfermeiro. Rev. Latino-am. Enfermagem, set./out. 2003, v 11, n5, p. 567-573.

STRAPASSON, M.R.; MEDEIROS, C. R. G.. Liderança transformacional na enfermagem. Rev. bras. Enferm., Brasília, v. 62, n. 2, Apr. 2009.

TREVIZAN, M.A. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier, 1993.

TREVISAN, A. M.; MENDES, C. A. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. Rev. Latino-am. Enfermagem - v. 6 - n. 5 - p. 77-82 - dezembro 1998.

VENDEMIATTI, M.; SIQUEIRA, E.S.; FILARDI, S. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Revista Ciência e Saúde Coletiva 15. 1-301. 2010.

WEHBE, G.; GALVAO, M.C. Aplicação da Liderança Situacional em enfermagem de emergência. Rev. bras. Enferm., Brasília, v. 58, n. 1, Feb. 2005.