

CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR

Camila Cristina Andres¹, Ana Lúcia Bender Pereira²

Resumo: Este estudo objetiva conhecer as concepções dos profissionais de enfermagem frente ao processo de liderança no contexto hospitalar. Trata-se de estudo qualitativo do tipo descritivo e exploratório, realizado com cinco enfermeiros e cinco técnicos de enfermagem em um hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul. Para coleta dos dados utilizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas e análise de conteúdo. Três categorias foram identificadas: concepção de liderança dos profissionais de enfermagem; dificuldades no processo da liderança e expectativas dos técnicos de enfermagem quanto ao enfermeiro líder. As concepções de liderança estão relacionadas a competências e habilidades, como confiança, empatia, relacionamento interpessoal e saber ouvir. As dificuldades referem-se aos conflitos interpessoais e à falta de recursos humanos. Os técnicos de enfermagem esperam que o enfermeiro seja o líder-mentor, especialmente quanto ao comportamento e ao relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: Profissionais de enfermagem. Gestão. Liderança.

CONCEPTS OF LEADERSHIP AMONG NURSES IN THE HOSPITAL CONTEXT

Abstract: This study aimed to analyse the concepts of leadership among nurses in the hospital context. This descriptive, qualitative and exploratory was study carried out with five nurses and five nurse technicians in a midsize hospital in Rio Grande do Sul. Data were collected through semi-structured individual interviews and content analysis. Three categories were identified: Nurses' concepts of leadership; difficulties in the leadership process, and nurse technicians' expectations of the head nurse. The concepts of leadership are related to competencies and abilities such as confidence, sympathy, interpersonal relationship and willingness to listen to others. The difficulties refer to interpersonal conflicts and manpower shortage. Nurse technicians expect nurses to be mentors, namely when it comes to behaviour and interpersonal relationship.

Keywords: Nurses. Management. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A enfermagem, enquanto prática social inserida no mundo do trabalho e na atenção à saúde, é marcada por determinações históricas, sociais, econômicas e políticas

1 Enfermeira graduada pelo Centro Universitário UNIVATES. *E-mail:* mila_andres@hotmail.com

2 Psicóloga, mestra em Administração e docente da Univates. *E-mail:* abpereira@brturbo.com.br

(KURCGANT, 2012). No cenário competitivo contemporâneo, está ocorrendo mudanças no mercado de trabalho, na sociedade e, principalmente, nas organizações de saúde, resultando em novos modelos de gestão, como a gestão de qualidade, a acreditação e as certificações (MALAGUTTI, 2009).

Nesse contexto, a liderança passou a ser uma temática de grande repercussão, presente em todas as atividades da vida social, desejada e apontada como a mola propulsora da mudança. Nem o conjunto de teorias existentes é capaz de dar conta do universo complexo e amplo em que a liderança está envolvida (MOURA et al. 2010).

Ao longo dos tempos, a teorização sobre liderança sofreu grande evolução histórica e certamente continuará se modificando, acompanhando a complexidade do mundo moderno. Os estudos sobre o tema iniciaram no século XX, e enfatizavam conceitos amplos de liderança, como características e comportamentos do líder (MOURA et al. 2010).

Assim, a escolha do tema justifica-se pela complexidade das competências interpessoais de enfermeiros e do papel importante que a liderança assume no dia a dia perante a coletividade no contexto hospitalar. A partir dessa reflexão, tem-se como questões norteadoras deste estudo: como os profissionais de enfermagem, que atuam na área hospitalar, percebem o processo de liderança no exercício de suas funções? Qual a expectativa da equipe para com o enfermeiro líder? Esta pesquisa tem por objetivo conhecer as concepções dos profissionais de enfermagem que atuam na área hospitalar sobre a liderança para o exercício de suas funções.

2 METOLOGIA

Esta pesquisa, consiste em um estudo qualitativo, do tipo descritivo e exploratório, realizada em unidades de internação de um hospital de médio porte, localizado no interior do Rio Grande do Sul, de agosto a outubro de 2012. Foram convidados 10 profissionais de enfermagem que integram equipes de enfermagem das cinco unidades de internação existentes nesse hospital, sendo um enfermeiro e um técnico de enfermagem de cada unidade, estando assim definida a amostra para a pesquisa, com base nos critérios de inclusão, e que aceitaram participar do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE).

Compuseram a amostra da pesquisa cinco enfermeiros e cinco técnicos de enfermagem, escolhidos pelos critérios de acessibilidade, e que assinaram o TCLE. Para o desenvolvimento do estudo foram respeitados os procedimentos éticos exigidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996), com aprovação do Centro de Ensino e Pesquisa da Instituição Hospitalar (Cenepe) e do Comitê de Ética em Pesquisa – COEP da Univates, protocolo CAAE nº 04146212.0.0000.5310.

Como instrumento de pesquisa fez-se uso de entrevistas individuais semiestruturadas, gravadas na íntegra e posteriormente transcritas. A descrição e a análise dos dados foram organizadas segundo Bardin (1977), de acordo com as diferentes fases da análise de conteúdo, que são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de contemplar o objetivo proposto, foram entrevistados 10 profissionais de enfermagem, com idades entre 24 e 40 anos, sendo 90% do sexo feminino e 10% do sexo masculino. Quanto ao estado civil, 40% são casados, 30% solteiros e 30% possuem união estável. O período de trabalho na instituição hospitalar variou de um ano e cinco meses até nove anos, e o período de formação na área de enfermagem variou de três anos até nove anos.

Visando a conhecer as concepções frente ao processo de liderança no exercício de suas funções no contexto hospitalar, serão apresentadas as três categorias que emergiram na análise de conteúdo. Para resguardar a identidade e manter em sigilo os entrevistados, os enfermeiros foram identificados com pseudônimo Enf. seguido de nome de pedra preciosa (exemplo: Enf. Rubi), e as falas dos técnicos de enfermagem foram identificadas com pseudônimo Téc. seguido de nome de pedra preciosa (exemplo: Téc. Safira).

3.1 Concepções de liderança dos profissionais de enfermagem

A liderança caracteriza-se como o processo de influenciar os outros e de facilitar o alcance de objetivos comuns, nas esferas individual e coletiva (LANZONI; MEIRELLES, 2012). Nesse contexto, verificam-se nas verbalizações dos enfermeiros entrevistados, a fim de conhecer suas concepções sobre liderança, que, para a Enf. Cristal, ela está relacionada ao gerenciamento da equipe: “Liderança é gestão de equipe, como eu vou liderar, como eu vou organizar minha equipe no dia a dia [...] é gerenciamento.”

A liderança é o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores (PERES; CIAMPONE, 2006). Liderança e gestão são conceitos estreitamente relacionados. Aquela é vista como um componente da gestão; no entanto, não é o mesmo que gestão (MCEWEN; WILLS; THORELL, 2009).

Pode-se conceituar gestão como a atividade e a responsabilidade de dirigir um sistema de saúde, mediante o exercício de funções de coordenação, negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e auditoria, ou seja, reconhecer-se como coordenador do trabalho da equipe de enfermagem; gerenciar o processo de trabalho em enfermagem com princípios de ética/bioética, com resolutividade, tanto no individual como no coletivo, em todos os âmbitos de atuação profissional (AARESTRUP; TAVARES, 2012).

Os entrevistados também salientam que liderança se refere à coordenação: “[...] Líder é uma pessoa que coordena uma equipe, [...] que impõem regras, que abraça junto, que faz com que a equipe alcance os objetivos e as metas” (ENTREVISTA, Enf. Pérola).

A partir das falas das Enf. Cristal e Enf. Pérola, percebe-se que consideram que liderar é gerenciar. Entretanto, os autores acima citados referem que a liderança é parte da gestão, mas não possuem o mesmo significado.

Outras concepções identificadas nas verbalizações dos pesquisados é que ser líder é mostrar o caminho e que esse enfermeiro deve atuar como líder motivador, o que pode ser evidenciado na fala:

Eu entendo que um líder, além de ter responsabilidade, tem que motivar a equipe [...] acredito que sem o líder o trabalho não tem um andamento, [...] não tem aquele objetivo, não traça aquela meta, o líder que está ali para mostrar o caminho, dizer para onde tem que ir (ENTREVISTA, Enf. Jade).

Na concepção dessa enfermeira entrevistada, pode-se entender a liderança como o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar de forma entusiástica na direção dos objetivos. Ou seja, a liderança é o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo, e, assim, motivar-se em direção para onde se quer chegar. Sem a liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas (MALAGUTTI, 2009).

Outro aspecto importante para o líder da enfermagem é a consciência do autoconhecimento a fim de que possa interagir com o grupo, cultivando a confiança de todos, demonstrando empatia, em de fato se colocando no lugar do outro e procurando enxergar o mundo de seu ponto de vista (MALAGUTTI, 2009).

A liderança também está relacionada diretamente com o vínculo, a partir da confiança, da empatia, do respeito, no relacionamento interpessoal enfermeiro-técnico de enfermagem, além de saber ouvi-los, o que está evidenciado na seguinte fala:

Eu conheço cada um, eu sei o dia que eles estão tristes, se aconteceu alguma coisa, se estão chateados, eu entendo que isso é saber liderar, conversar sempre, [...] eu penso que a gente tem que ter empatia assim com eles [...] para que eles se sintam à vontade de chegar em ti (ENTREVISTA, Enf. Diamante).

A liderança também é a capacidade de influenciar os outros, inspirar confiança e apoiar os membros da equipe, direcionando-os para a visão do líder. Assim, os subordinados sentirão apoio, segurança e confiança nas atividades que irão desempenhar, pois referem à necessidade de ter uma referência, que é o enfermeiro (MCEWEN; WILLS; THORELL, 2009). “Eu penso que é importante a liderança, porque tu precisa ter [...] uma referência [...] então tem que ter alguém que te guie, que te fale o que está certo e errado [...] entendo que é uma pessoa que transmite confiança” (ENTREVISTA, Téc. Ágata).

O exercício da liderança, embora complexo, é inerente à organização do trabalho e repercute na articulação das equipes (MOURA et al., 2010). Para os técnicos de enfermagem entrevistados, a liderança ainda é um tema complexo, e entendem que ser líder é ser chefe.

Eu penso que liderança é uma coisa meio complicada, porque tu ser chefe é complicado, [...] tem que ser amigo, mas ao mesmo tempo tem que ser ríspido [...]. O enfermeiro tem que ser parceiro [...] acho que a gente não pode ter medo, tem que ter confiança, segurança (ENTREVISTA, Téc. Ametista).

Moura et al. (2010) chamam atenção para a relação de significados entre os termos chefia e liderança, que pode, de um lado, indicar confusão conceitual, advinda do senso comum; de outro, apontar a liderança como competência necessária ao futuro chefe. Ainda para os autores, pressupõe-se a inequívoca habilidade de liderança que deveria perpassar o papel do chefe, embora nem todo chefe seja líder. O termo chefe ou gerente usualmente remete à ocupação de um cargo formal, embora só o cargo não torne alguém líder. São os

conhecimentos, habilidades e atitudes que revelam se uma pessoa, de fato, ocupa posição de liderança.

Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, apontados pelos pesquisados, são entendidos como competências, que justificam uma alta performance (MALAGUTTI, 2009). Nesse âmbito, a Lei nº. 7.498/1986 determina as competências legais do enfermeiro e dispõe sobre a Regulamentação do Exercício da Enfermagem. Além disso, o Ministério da Educação e Cultura – MEC instituiu, por meio da Resolução CNE/ CES nº 3/2001, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem.

As competências não são necessariamente inatas, mas podem e devem ser desenvolvidas pelo enfermeiro para exercer a liderança na equipe. Destacam-se o conhecimento, a experiência, a confiança, a capacidade de trabalhar em equipe, de resolver problemas, o autodesenvolvimento, o relacionamento interpessoal, o respeito entre a equipe e saber ouvir (BARCELOS; DEBORTOLI, 2007).

Nesse contexto, ao analisar as respostas dos enfermeiros e dos técnicos de enfermagem, entende-se que as concepções de liderança estão relacionadas às competências necessárias para exercê-la, ou seja, destacam que ser líder é transmitir confiança, ter empatia, ter relacionamento interpessoal e saber ouvir. Mas também percebe-se que ainda há conhecimento limitado sobre o conceito de liderança, tanto nas respostas dos enfermeiros quanto nas dos técnicos de enfermagem, além de haver confusão sobre os conceitos de gestão e de liderança. Dentre os 10 entrevistados, apenas as Enf. Pérola, Enf. Jade e Téc. Ágata se aproximaram do conceito de liderança encontrado na literatura.

3.2 Expectativas dos técnicos de enfermagem quanto ao enfermeiro líder

A liderança é tida como uma das principais competências a serem adquiridas pelo profissional de saúde e envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (AMESTOY et al., 2009).

Os técnicos de enfermagem pesquisados mencionam que o enfermeiro deve ter um bom relacionamento além de ter conhecimento, responsabilidade e força de vontade devendo auxiliá-los no trabalho quando há sobrecarga. “Acho que o enfermeiro precisa então ter primeiro boa relação com os técnicos, com sua equipe, ter uma boa comunicação, saber a técnica para poder cobrar” (ENTREVISTA, Téc. Safira).

Os entrevistados referem que não desejam que o enfermeiro líder demonstre que é superior, ou que tem mais conhecimento, e sim, que demonstre humildade e esteja disponível para a equipe em qualquer momento.

Acredito que ele tem que conhecer bastante o trabalho dele, para poder ajudar o técnico de enfermagem [...] tu vê quando um técnico de enfermagem está sobrecarregado [...] penso que ele pode ajudar, ter atitudes boas assim, não querer demonstrar que ele é o melhor [...] é uma equipe, precisa um do outro para dar tudo certo (ENTREVISTA, Téc. Ágata).

O enfermeiro necessita compreender o processo de liderar e desenvolver as habilidades necessárias, dentre elas comunicação, relacionamento interpessoal, tomada de

decisão e competência clínica, e também aplicá-las na prática profissional (BARCELOS; DEBORTOLI, 2007).

Evidencia-se nas falas que as competências relacionam-se com a credibilidade depositada nos enfermeiros pelos técnicos de enfermagem, pois é a partir do vínculo, da confiança, da responsabilidade, do conhecimento que o enfermeiro demonstra, que a equipe permitirá ser influenciada pelo enfermeiro.

Neste sentido, nota-se que os técnicos de enfermagem salientam competências muito mais relacionadas ao comportamento, do que com teoria e prática (conhecimento), o que ratifica a importância do relacionamento interpessoal do enfermeiro com a equipe.

O enfermeiro, enquanto líder mentor, é esperado que seja compreensivo, acessível, receptivo e justo, devendo escutar seus colaboradores, apoiar e expressar apreciação e reconhecimento, pois os liderados necessitam serem compreendidos, valorizados e desenvolvidos (MALAGUTTI, 2009).

Observou-se nas verbalizações dos técnicos de enfermagem, que estes esperam do enfermeiro, atitudes de líder mentor, a partir da compreensão, reconhecimento do trabalho e confiança. Percebe-se que estes têm expectativas positivas em relação ao enfermeiro, e que o maior desejo dos mesmos é o reconhecimento do líder.

Espero [...] compreensão e saber valorizar o técnico de enfermagem (ENTREVISTA, Téc. Safira).

[...] ser reconhecida às vezes pelos teus líderes [...] acho que o reconhecimento é bem importante, porque a gente fica bem orgulhoso, de alguém reconhecer, que tu faz o teu trabalho certo, que é uma pessoa ética, que atende bem os pacientes [...] o reconhecimento é o melhor presente de todos nessa profissão (ENTREVISTA, Téc. Ágata)

Nesse contexto, a liderança está baseada em relações orientadas para comportamentos que incluem o apoio, o aprimoramento de competências pessoais e adaptações para o trabalho, o reconhecimento do outro e suas aptidões (LANZONI; MEIRELLES, 2012).

Entende-se que as expectativas em relação ao enfermeiro estão ligadas à compreensão, confiança, apoio, reconhecimento e valorização, características essenciais para o desenvolvimento de um relacionamento saudável na equipe. Esperam que, com o enfermeiro, possam ter amizade e vínculo, e que ele tenha humildade, resolva problemas e os apoie em todas as situações que surgirem e nas atividades desempenhadas por eles.

Eu considero importante ter uma relação de amizade, companheirismo, profissional, alguém que tu possas contar nas horas que precisar (ENTREVISTA, Téc. Safira).

Enfermeiro tem que ser humilde [...] tem que ser parceiro [...] tem que ir atrás [...] se tu estás com um problema, está para resolver aquela situação, e a pessoa tenta, nem que ela não saiba, mas ela tentou te ajudar, já começa a dar confiança (ENTREVISTA, Téc. Ametista).

Os entrevistados referem que é necessário ter sincronismo, harmonia nas relações líder-subordinado, ou seja, do líder é esperado que desperte confiança, crédito e coerência (MALAGUTTI, 2009). Portanto, características como a humildade, o sentimento de confiança/segurança que o enfermeiro inspira no técnico de enfermagem favorecerão bons relacionamentos, proporcionando um trabalho de qualidade. “[...] considero importante

ter uma sintonia entre o enfermeiro e o técnico de enfermagem [...] tem que ter essa relação boa do enfermeiro com o técnico de enfermagem, confiança” (ENTREVISTA, téc. ônix).

Os técnicos de enfermagem salientam que visualizam no enfermeiro um ponto de referência, um auxílio, conhecimento. Declaram que, para confiar, precisam notar que o enfermeiro é humilde, tem força de vontade em querer ajudar o técnico de enfermagem, além de demonstrar interesse.

[...] a gente se apega, de ter confiança, um vínculo bom e quando tu te dá bem com as pessoas que trabalham, enfermeiro, acho que o trabalho vai para frente, daí mesmo que tem pouco funcionário, [...] tu consegues fazer as coisas (ENTREVISTA, Téc. Ágata)

As relações de confiança na equipe fortalecerão os relacionamentos, minimizando conflitos entre os técnicos de enfermagem e enfermeiro. Entende-se também que, a partir do momento que o enfermeiro torna-se efetivamente um líder mentor, ou seja, o enfermeiro que compreende seus liderados, que é acessível, receptivo, que valoriza e reconhece sua equipe, esta ignora as dificuldades e segue em frente com entusiasmo.

A confiança é, portanto, compreendida como base da liderança, sendo o principal elo que mantém a união dentro de uma organização. A partir disso, o líder que deseja influenciar positivamente sua equipe precisa, em primeiro lugar, dar exemplo e utilizar, de forma coerente, ação e discurso (AMESTOY et al., 2009).

3.3 Dificuldades no processo da liderança

Para os enfermeiros entrevistados, as dificuldades no dia a dia de trabalho estão relacionadas aos conflitos existentes devido à personalidade de cada técnico de enfermagem, por haver resistência nas atividades solicitadas e que por vezes o técnico de enfermagem deseja decidir sozinho:

Às vezes a gente encontra resistência, de um ou outro (Enf. Rubi).

A personalidade de alguns às vezes dificulta (Enf. Pérola).

Às vezes funcionários que não atendem o que a gente pede [...] quer fazer por conta (Enf. Diamante).

Os funcionários, em sua maioria, têm de lidar com o conflito em sua vida profissional, portanto, é utópico evitá-lo. É preciso encará-lo sob um novo enfoque, para que se torne algo proveitoso, como o surgimento de novas ideias, o fortalecimento da confiança da equipe e a inovação, além de fazer com que as pessoas aceitem a ideia de divergências como parte do ambiente de trabalho, buscando sempre atacar os problemas e não as pessoas (MALAGUTTI, 2009).

A enfermeira Cristal evidencia que a liderança se faz muito importante no momento de conflitos. Salienta a importância de saber ouvir os lados envolvidos e administrar o conflito com responsabilidade.

[...] às vezes a questão da liderança tem dois extremos, tem que saber ouvir, tem que saber analisar a situação, sempre ouvir os dois lados quando tem atrito, não simplesmente julgar

[...] avaliar o que está acontecendo, e sempre dar um retorno para essas pessoas. [...] eu penso que se tu tens responsabilidade, tu fazes uma liderança melhor (Enf. Cristal).

Frente a esse contexto, torna-se imprescindível destacar a liderança como um instrumento gerencial no processo de trabalho da enfermagem, pois auxilia o enfermeiro na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente de trabalho (AMESTOY et al., 2009). Ou seja, o enfermeiro deve ser protagonista na administração de conflitos ou de situações pertinentes ao cargo e aproveitá-los para gerar mudança, abrindo espaço para novas ideias, demonstrando aos subordinados que o conflito faz parte do cotidiano, mas que deve ser encarado de forma inteligente, a fim de melhorar a equipe.

A articulação entre liderança e comunicação possibilita ao enfermeiro atuar ativamente sobre os problemas e promover mudanças tão almejadas para um novo momento, favorecendo a diminuição da rotatividade de funcionários e o desgaste físico e emocional desses, além de fortalecer habilidades e conhecimentos sobre o papel da enfermagem (LANZONI; MEIRELLES, 2012). Nesse sentido, o líder deve buscar mecanismos, como fornecer *feedback*, para que sua comunicação com a equipe seja eficaz (MALAGUTTI, 2009).

Com conhecimento e habilidades, é possível o enfrentamento e o gerenciamento dos conflitos e das desavenças, sugerindo que o enfermeiro deve encorajar, estimular, mediar, negociar, transformar, para a administração dos conflitos (MALAGUTTI, 2009).

Na pesquisa, os enfermeiros também percebem dificuldades por haver falta de recursos humanos:

Dificuldade para mim no momento é a falta da equipe técnica, ter número muito reduzido de técnicos, então isso dificulta o gerenciamento, [...] acaba sobrecarregando muito as pessoas que tão ali no dia a dia (Enf. Cristal).

Nesse ponto de vista, pode-se entender que a falta de recursos humanos possibilita o surgimento de conflitos nas equipes, devido à sobrecarga, ao desgaste psíquico e físico, limitando a intervenção/gerenciamento do enfermeiro na equipe. Porém, como comentado anteriormente pela Téc. Ágata, mesmo que haja poucos funcionários, quando o enfermeiro motiva e auxilia sua equipe, o trabalho tem andamento e os subordinados trabalham satisfeitos.

Com a liderança solidificada, as instituições são beneficiadas, com diminuição da rotatividade de funcionários e de conflitos, aumento da criação de vínculos, com maior envolvimento das pessoas no processo de trabalho e melhor aproveitamento dos recursos (LANZONI; MEIRELLES, 2012).

Nesse cenário, destaca-se a fundamental importância das lideranças de enfermagem na busca de soluções e de novos modelos de gestão que respondam às dificuldades de alocação de recursos humanos (KURCGANT, 2012).

Para os técnicos de enfermagem, as dificuldades encontradas no dia a dia de trabalho estão relacionadas à falta de humildade do enfermeiro, dificuldade na abertura para o diálogo e a falta de recursos humanos, que gera sobrecarga no trabalho.

[...] tem enfermeiros que não gostam muito de ajudar o técnico de enfermagem, [...] não ter a humildade de pedir: fulano, tu precisa de ajuda? (Téc. Ágata).
Tem enfermeiros que têm uma certa dificuldade de chegar, não por ser enfermeiro, mas às vezes de chegar na pessoa, chegar e conversar (Téc. Ônix).
Sobrecarga de trabalho (Téc. Safira).

Nesse contexto, entende-se que as dificuldades dos enfermeiros estão relacionadas aos conflitos interpessoais. Já os técnicos de enfermagem salientaram dificuldades à abertura para o diálogo e falta de humildade do enfermeiro. Foi salientado, tanto pelos enfermeiros quanto pelos técnicos em enfermagem, sobre a falta de recursos humanos. Então, percebe-se o quão se fazem necessários enfermeiros líderes mentores, tornando-se muito importantes as relações interpessoais e a comunicação no enfrentamento dos conflitos. Também é importante a comunicação dos líderes com a organização a fim de aumentar os recursos humanos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As concepções de liderança dos enfermeiros e dos técnicos de enfermagem estão relacionadas às competências e habilidades necessárias para exercê-la, ou seja, para eles, ser líder é transmitir confiança, ter empatia e relacionamento interpessoal e saber ouvir. No entanto, foi identificado que há conhecimento limitado sobre o conceito de liderança.

Os técnicos de enfermagem possuem expectativas em relação ao enfermeiro referentes ao comportamento e ao relacionamento interpessoal, e esperam que ele seja um enfermeiro líder-mentor, ou seja, que seja compreensivo, acessível, receptivo, justo, sabendo ouvir seus subordinados, dando apoio, confiança e expressando apreciação e reconhecimento do trabalho (MALAGUTTI, 2009).

Normalmente, o enfermeiro preocupa-se prioritariamente com o conhecimento teórico prático. No entanto, identifica-se que sua equipe visualiza em primeiro lugar as questões de competências comportamentais. As dificuldades apontadas pelos profissionais de enfermagem estão relacionadas aos conflitos interpessoais e à falta de recursos humanos.

Salienta-se, que neste estudo, quanto às dificuldades para os técnicos de enfermagem, em nenhum momento foi referida a questão salarial. Verbalizam maior importância ao reconhecimento de seu trabalho pelos líderes, pois se não há valorização, ocorre desmotivação e a incapacidade de realização pessoal. Nesse aspecto, demonstra-se às instituições de saúde o quanto se faz importante o reconhecimento do trabalho do seu funcionário, sugerindo, assim, a redução de rotatividade.

A partir dos resultados apontados pelos entrevistados, espera-se que os enfermeiros busquem estratégias individuais e coletivas que possam maximizar reflexões referentes ao processo de liderança e também incentivar o aprimoramento e o desenvolvimento da

liderança em enfermagem, buscando ainda minimizar os possíveis conflitos relacionais entre enfermeiro-subordinado no contexto hospitalar.

Minimamente implica-se, para novas pesquisas, aprofundar o processo de liderança no contexto hospitalar, enfocando com maior profundidade a questão dos conflitos e dificuldades no exercício da liderança, além de dar continuidade à verificação de concepções, a fim de identificar mudanças conceituais de acordo com a literatura.

Nessa nova perspectiva, o enfermeiro deve se preparar, inovar e buscar as possibilidades de desempenhar esse novo papel de líder, com visão ampla e sistêmica, orientado para o futuro em papel mais dinâmico, disposto a enfrentar riscos e não mais assumir o papel de ditador de normas, de procedimentos e de rotinas (MALAGUTTI, 2009).

Entende-se também que devem existir maneiras de as instituições promoverem incentivos ao desenvolvimento da liderança em enfermagem. Sugere-se que as instituições hospitalares ofereçam capacitações sobre o tema liderança, visando à educação continuada, para maximizar conhecimento, habilidades e atitudes dos enfermeiros líderes, de forma a melhorar os relacionamentos interpessoais nas equipes de enfermagem.

REFERÊNCIAS

AARESTRUP, C.; TAVARES, C.M.M. A formação do enfermeiro e a gestão do sistema de saúde. **Revista Eletrônica de Enfermagem**. Goiânia, v. 10, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n1/v10n1a21.htm>. Acesso em: 30 out. 2012.

AMESTOY, S. C. et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v. 30, n. 4, p. 617-624, dez. 2008.

BARCELOS, D.H.F; DEBORTOLI, S.C. **Liderança compartilhada: perfil, conhecimento e ações do enfermeiro no contexto hospitalar**. 2007. (Monografia) – Faculdade Novo Milênio, Vila Velha, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70; 1977.

BRASIL. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde. Resolução 196, de 10 de outubro de 1996: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília (DF); 1996.

BRASIL. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. **Associação Brasileira de Enfermagem**. Disponível em: <<http://www.abennacional.org.br/download/LeiPROFISSIONAL.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2012.

BRASIL. Resolução n. 3, de 07 de novembro de 2001. Dispõe sobre as Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem. **Conselho Nacional de Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2012.

KURCGANT, P. - coord. **Gerenciamento em enfermagem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.

LANZONI, G.M.M.; MEIRELLES, B.H.S. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 3, p. 651-658, jun. 2011.

MALAGUTTI, W. (Org). **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.

MCEWEN, M.; WILLS, E.M.; THORELL, A.M. **Bases teóricas para enfermagem**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MOURA G. et al. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 18, n. 6, p. 1099-06, nov./dez. 2010.

PERES, A.M.; CIAMPONE, M.H.T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492-499, jul./set. 2006.