

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

FERNANDA KUNRATH ROBIN

Projeto do Trabalho de Conclusão

**Liderança de Enfermagem sob dois olhares: Enfermeiros e Técnicos de
Enfermagem**

**Porto Alegre
2007**

FERNANDA KUNRATH ROBIN

Projeto do Trabalho de Conclusão
Liderança de Enfermagem sob dois olhares: Enfermeiros e Técnicos de
Enfermagem

Projeto do Trabalho de Conclusão do Curso de
Enfermagem, da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a Ana Maria Müller de
Magalhães (Coordenadora do Grupo de
Enfermagem)

PORTO ALEGRE
2007

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Paulo e Ana, por todo carinho, confiança e apoio durante toda a graduação em Enfermagem, às minhas amigas, principalmente Débora Canto, Deborah Seganfredo, Débora Vianna e Gabriela Bottan, ao Rafael que esteve ao meu lado sempre, em todos os momentos.

A toda paciência, disposição e carinho da minha prof^a Ana Maria Müller de Magalhães. E finalmente ao pessoal da Emergência (HCPA), pela amizade e pela grande contribuição para o meu futuro profissional.

RESUMO

A presente pesquisa aborda questões acerca da Liderança. O objetivo principal deste estudo é analisar o processo de liderança segundo a percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem, de duas unidades de enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza um instrumento, do tipo questionário semi-estruturado, para cada um dos grupos pesquisados, este possui quatro questões que visam explorar o tema em estudo. Através da análise de conteúdo (Minayo, 1997), foram construídas quatro categorias: *Caracterização do Líder, Características de Liderança que contribuem para o trabalho em equipe, As dificuldades para o Enfermeiro exercer a Liderança e Sentimentos adversos dos Técnicos de Enfermagem quanto ao cargo ocupado pelo líder*. A percepção dos enfermeiros e técnicos de enfermagem demonstrou conhecimento a respeito do processo de liderança, uma vez que faziam inferências muito semelhantes ao que já existe na literatura. Ao final deste estudo reforça-se a convicção de que compete aos profissionais, líderes de equipe, utilizarem a ferramenta da liderança em prol do grupo, com objetivos definidos e metas bem delimitadas, tornando a equipe mais coesa, facilitando e melhorando o desempenho de cada membro da equipe e os resultados coletivos.

Descritores: Liderança ; Enfermagem; Equipe de Enfermagem.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 OBJETIVOS	7
2.1 Objetivo geral	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3 REVISÃO DA LITERATURA	8
4 METODOLOGIA	11
4.1 Tipo de estudo.....	11
4.2 Local de realização.....	11
4.3 População alvo e amostra	12
4.4 Coleta dos dados.....	12
4.5 Aspectos éticos.....	13
4.6 Análise e discussão dos dados	13
4.6.1 Caracterização do Líder.....	14
4.6.2 Características de Liderança que contribuem para o trabalho em equipe	16
4.6.3 As dificuldades para o Enfermeiro exercer a Liderança.....	17
4.6.4 Sentimentos adversos dos Técnicos de Enfermagem quanto ao cargo ocupado pelo líder	18
5 CONCLUSÃO	20
BIBLIOGRAFIA	22
APÊNDICE A	23
APÊNDICE B	26
ANEXO A	29
ANEXO B	30

1 INTRODUÇÃO

O termo liderança é relativamente novo, e ainda são poucos os estudos que agregam a liderança aos enfermeiros. Porém, estes profissionais vêm sendo solicitados a assumirem postura de líderes perante as Instituições e sua equipes.

“Adaptar-se a esta nova realidade será desafio para todos que desejarem alcançar uma posição compatível com a categoria profissional escolhida, fazendo com que sejamos desafiados o tempo todo” (MELLO et al apud BALSANELLI ;CUNHA, 2006, P.118).

Para Balsanelli e Cunha (2006) a enfermagem é parte fundamental da estrutura organizacional das Instituições Hospitalares, por isso, ela deve se preocupar com seu auto-desenvolvimento, adquirindo novas habilidades, novos conhecimentos, domínio no uso de tecnologias emergentes e principalmente dominar a ferramenta da liderança.

“Numa época em que a liderança é mais crucial do que tudo para nossa própria sobrevivência existe uma grave carência de pessoas qualificadas para liderar organizações”(DRUCKER, p.161, 1996).

A liderança desenvolvida pelo enfermeiro envolve as ações que ele executa quando assume a responsabilidade pelas ações dos outros, que são dirigidas pela determinação e alcance das metas do cuidado ao paciente. (SMELTZER; BARE, 2002). A mesma é percebida como um processo de fortalecimento de um grupo de trabalho, onde se ressaltam e se valorizam as competências individuais, diluindo o poder e fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho (SIMÕES ; FÁVERO, 2003).

Sendo assim, os enfermeiros como líderes de equipe devem proporcionar um ambiente motivador e incentivar o trabalho em grupo, para deste modo, promover a melhoria da assistência de enfermagem.

A relevância do estudo vem ao encontro de diferentes percepções em campos de estágio, vivenciadas anteriormente, do papel do enfermeiro enquanto líder de um grupo.

Algumas vezes pude perceber que o enfermeiro não se comportava e não assumia a postura de líder da equipe de enfermagem. Parecia que cada um (enfermeiro e técnicos de enfermagem) pensava de formas distintas, uma vez que tinham comportamentos muito diferentes. Quando na verdade deveriam ter objetivos em comum, sendo que, ao meu ver, o principal deles deveria ser o cliente. Em outros locais onde o enfermeiro se posicionava como um líder, as coisas ocorriam de forma mais equânime, a equipe se mostrava mais unida e mais forte. A partir destas considerações, acredito ser importante aprofundar o conhecimento sobre as formas como a liderança é vista entre os dois grupos a serem estudados. Acredito que assim seja possível entender melhor como ocorre este processo de liderança e perceber como ela é compreendida entre estas duas categorias.

Este estudo teve um enfoque sob o modo como é visto a liderança na perspectiva do enfermeiro e do técnico de enfermagem, a partir da análise da opinião dos diferentes grupos no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo.

2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de liderança segundo a percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem de duas unidades de enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre(HCPA).

2.2 Objetivos específicos

Descrever a percepção de liderança do ponto de vista do enfermeiro e do técnico de enfermagem;

Identificar quais as características da Liderança contribuem para o trabalho do grupo.

Levantar as características de liderança apontadas pela equipe de enfermagem quanto à atuação dos enfermeiros.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Embora o termo liderança seja recente ele se mostra com muitos significados, sem que haja algum suficientemente amplo para abranger a totalidade do processo (MARQUIS;HUSTON, 2005). Porém, estudos a cerca da liderança têm apresentado, em comum, o fato de ser um fenômeno de grupo, envolvendo a influência de um indivíduo sobre os demais, ou que liderança é um processo coletivo, portanto, compartilhado entre todos (LOURENÇO ; TREVIZAN, 2001).

A crescente complexidade das organizações de saúde tem exigido grande eficiência do Enfermeiro principalmente no que tange a articulação e coordenação do trabalho em equipe.

“Mesmo com toda a transformação social que vivenciamos, a tecnologia ainda não substitui a necessidade de orientar pessoas para alcançarem objetivos e metas. O capital humano continua sendo o bem mais valioso de uma empresa” (BALSANELLI E CUNHA, 2006. P.118).

O enfermeiro traz em sua essência o contato com o outro, seja no exercício da arte de cuidar, como também gerindo equipes e preocupando-se com quem cuida, uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, norteia-se pela ética e lei do exercício profissional, orienta novas condutas, enfim, serve de inspiração para que hajam seguidores dispostos a trilhar seus caminhos, conseguindo trabalhar junto com sua equipe com plena satisfação profissional (BALSANELLI;CUNHA, 2006).

A enfermagem precisa de líderes comprometidos, motivados e que sejam capazes de estar atentos ao desenvolvimento científico e tecnológico fundamentando-se na consciência ética, mas este deve compartilhar o seu conhecimento com a sua equipe, tornando a assistência ao seu paciente ainda mais qualificada.

Para que seja possível alcançar bons resultados no cuidado aos pacientes é fundamental a cooperação da equipe. Sendo assim, a liderança desenvolvida pelo

enfermeiro torna-se peça chave para a coesão do grupo. Uma equipe motivada, reconhecida, valorizada pelo seu desempenho, que possui espaço para expor suas dúvidas, problemas e sugestões, em prol de objetivos em comum tem condições de prestar uma assistência de melhor qualidade ao seu cliente. Isto porque eles acreditam e confiam no que estão fazendo, e não estão apenas cumprindo as normas da instituição.

O enfermeiro deve exercer um modelo de liderança baseado em princípios, tornando-se um exemplo para o grupo. Este tipo de modelo de caráter, de hábitos, valores e competências pessoais geram confiança e compromisso por aqueles que são coordenados. Cria-se um vínculo harmonioso entre enfermeiros e equipe de enfermagem, tornando o ambiente de trabalho mais agradável. Sabemos que pessoas que trabalham motivadas e felizes desempenham suas tarefas de forma melhor (DRUCKER, 1996).

Segundo Simões e Fávero (2003) o que mais as pessoas esperam de um líder é que ele desperte confiança, que seja digno de crédito, demonstrando coerência em suas atitudes e congruência em suas idéias, discurso e ações.

Acredito que a homogeneidade de uma equipe ocorra, também, através de uma boa comunicação. A maneira como se dá a transmissão de informações interferirá no resultado. A comunicação visa provocar mudanças no comportamento dos indivíduos através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para a mudança via processo comunicativo.

“Futuramente, os líderes serão conhecidos menos pelo que falam e mais pelo que realizam; menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência; menos pelo que controlam e mais pelo que moldam; menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constroem; pela grande credibilidade que constroem e pela excepcional competência administrativa” (DRUCKER, p.222, 1996).

Outro aspecto positivo da boa comunicação é a possibilidade da troca de idéias, pois os líderes que solicitam idéias aprendem por meio de uma atitude positiva, e não

defensiva, compartilhando novos conhecimentos e contribuindo para o desenvolvimento individual e do grupo.

4 METODOLOGIA

A metodologia que conduziu o estudo será descrita a seguir.

“Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas” (MINAYO, 1997, p.16).

4.1 Tipo de estudo

O estudo teve delineamento descritivo exploratório, do tipo série de casos, com uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa responde a questões muito peculiares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1997).

Em se tratando de estudo descritivo, o mesmo não tem poder para testar hipóteses e fazer inferências. Por esse motivo, os resultados encontrados, não foram generalizados para toda a população de Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem, mas foram válidos somente para a amostra em questão.

4.2 Local de realização

O estudo foi realizado em duas unidades do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

4.3 População alvo e amostra

A população alvo foi constituída por profissionais da enfermagem do HCPA. A amostra foi formada por doze enfermeiros e treze técnicos de enfermagem de duas unidades amostradas aleatoriamente, por sorteio, na referida instituição. A definição do número de participantes teve o objetivo de aproximar o número de respondentes nos dois grupos, pois o número de técnicos de enfermagem é expressivamente maior que o número de enfermeiros nas unidades de enfermagem.

3.3.1 Critérios de inclusão: enfermeiros ou técnicos de enfermagem que exerçam suas atividades no HCPA e aceitaram participar do estudo.

3.3.2 Critérios de Exclusão: profissionais das unidades alocadas aleatoriamente que não concordaram em participar e/ou não devolveram o questionário.

4.4 Coleta dos dados

Para o desenvolvimento do estudo foi aplicado um instrumento de avaliação para cada grupo (enfermeiros e técnico de enfermagem), na forma de um questionário semi-estruturado, elaborado pela acadêmica, com o intuito de identificar aspectos destacados pela equipe de enfermagem sobre a Liderança exercida pelo enfermeiro. Os questionários foram entregues a vinte enfermeiros e vinte técnicos de enfermagem. Foi estipulada uma data para a devolução dos questionários, que foram entregues diretamente para a pesquisadora, sem identificação dos respondentes. A fim de manter total sigilo e anonimato, todo o material recebido foi armazenado em uma pasta plástica, sendo codificada a categoria profissional (E= enfermeiro e T= técnico de enfermagem) e unidade (A e B) e. Após a devolução de todos os questionários é que se iniciou a leitura do material e a numeração dos mesmos.

4.5 Aspectos éticos

Esse estudo atendeu a resolução 196/96 do Conep – de diretrizes para pesquisa com seres humanos, do Conselho Nacional de Saúde e foi iniciado após sua aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa do HCPA e da UFRGS. Através do questionário que foi aplicado , (APÊNDICE A e B), os sujeitos receberam orientação e, manifestaram a sua concordância na participação voluntária na pesquisa caso este fosse devolvido devidamente preenchido e, os participantes tiveram garantido o sigilo e anonimato.

Ao responder o questionário não houve identificação dos respondentes, respeitando sua privacidade e garantindo que não ocorreram associações nominais com o teor das informações que compuseram o relatório de pesquisa. As respostas contidas nos questionários foram de uso exclusivo das pesquisadoras e após cuidadosa leitura, elas foram separadas em grupos, classificadas e analisadas. Foi assegurado o direito de desistência de participação a qualquer momento da pesquisa sem qualquer implicação funcional.

4.6 Análise e discussão dos dados

Os dados foram analisados através de análise de conteúdo baseado em Minayo (1997).

“Esse método tem como uma de suas funções à verificação de hipóteses e/ou questões. Ou seja, através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses)”. (MINAYO,p.74, 1997)

A análise dos dados foi realizada utilizando-se como passos operacionais,

a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação. Na primeira fase foi organizado o material a ser analisado, de acordo com os objetivos e questões de estudo, sendo definido principalmente, a unidade de registro, a unidade de contexto e os trechos significativos. Para isso, tornou-se necessário ser feita uma leitura do material para termos contato com a sua estrutura e assim, descobrimos orientações para a análise e registrarmos impressões sobre a mensagem. Na segunda fase, procedeu-se à leitura repetida do material, classificando e agrupando as idéias relevantes, a fim de formar os temas e respectivas categorias, os quais foram agrupados em quatro conjuntos: *Caracterização do Líder, Características de Liderança que contribuem para o trabalho em equipe, As dificuldades para o Enfermeiro exercer a Liderança e Sentimentos adversos dos Técnicos de Enfermagem quanto ao cargo ocupado pelo Líder.*

A terceira fase ocorreu a partir de princípios de um tratamento qualitativo buscando-se a articulação das inferências com o referencial teórico, além de desvendar o conteúdo subjacente ao que foi manifestado (MINAYO,1997).

4.6.1 Caracterização do Líder

São muitos os significados que aparecem na literatura sobre “Líder”, mas para Simões e Fávero (2003) o líder deve exercer influência sobre um grupo, em uma dada situação, nos esforços para o alcance de objetivos comuns.

No grupo estudado, muitos entrevistados destacaram que o líder é aquele que tem habilidade de motivar a equipe, ser conselheiro, demonstrando domínio de conhecimento técnico e científico. Esta parece ser uma dimensão educativa do papel do líder, como se pode perceber no depoimento que segue: “*Ser um líder significa que esta pessoa exerce uma influência...sobre determinado grupo de pessoas procurando um mesmo objetivo*” (EB4).

Esta característica de educador do líder é apontada como uma habilidade de abrir caminhos e motivar o grupo para o aprendizado e crescimento, como sugere OLIVEIRA *et al.* (2004, p.489) “a capacidade de influenciar pessoas pode estar

diretamente relacionada ao poder aprender a não caminhar sozinho, assumir os riscos e os desafios, transformar as idéias em ações”.

EB5 Líder é aquele que tem habilidade de motivar e influenciar o grupo; que estabelece uma relação de confiança com o grupo.

EB8. Pessoa com capacidade de gerenciar, organizar, motivar, influenciar pessoas no local de trabalho.

TB3 É aquele que tem uma visão ampla... Que toma decisões seguras, criando estratégias, coordenando e motivando a equipe a executar planos e tarefas, para se atingir bons resultados.

EB12 É aquele que tem a capacidade de gerar ações em um grupo...

Outras características importantes evidenciadas pelos pesquisados quanto ao enfermeiro, como líder de um grupo, foi possuir uma visão crítica e abrangente de sua equipe, de sua unidade e de seus pacientes. Ele deve ser justo e imparcial em suas decisões, ser responsável e ser um exemplo de conduta e ética. Também foi destacado que o “*cargo de líder*” não deve ser visto como uma posição que ofereça privilégios, mas como uma posição que necessite de muita responsabilidade, ética e de atitudes coerentes.

Assim como foi destacado no trecho que segue:

TA2 “O líder deve compreender a missão da instituição estipular metas e colocá-las em prática com responsabilidade, transmitindo com clareza para sua equipe. Liderança não é carisma e deve-se saber que estar na posição não oferece privilégios.”

4.6.2 Características de Liderança que contribuem para o trabalho em equipe

As atitudes do líder foram destacadas como um dos principais pontos que contribuem com o trabalho em equipe. Entre estas, foram citadas com maior frequência pela equipe de enfermagem que o líder deve ser atuante e participativo, ter comprometimento com sua equipe, pacientes, unidade em que atua e com a Instituição. Além disso, ele deve conseguir um certo equilíbrio entre agir com firmeza e ser flexível, variando conforme a necessidade. Deve ser dinâmico e ter habilidade de lidar com situações adversas que venham a ocorrer na rotina diária de trabalho, ser honesto e conseguir fazer com que o grupo confie nele. Precisa estar atento a novas idéias, solicitar opiniões e ouvir cuidadosamente o que cada um tem para falar.

Os fragmentos abaixo, retirados das respostas dos questionários, evidenciam como estas atitudes foram citadas pela equipe de Enfermagem:

TB3. Capacidade de agir com firmeza e segurança, coragem, honestidade, humildade, confiabilidade. Boas atitudes, competência e compreensão...

EA3. Visão crítica, conhecimento, experiência, flexibilidade e firmeza na medida certa.

EB12. O líder deve estar atento a novas idéias, deve solicitar opiniões, ouvir cuidadosamente, fazer uma auto-reflexão além de ser comprometido com o grupo.

Estes temas vêm ao encontro da literatura, pois Magalhães e Duarte (2004) apontam, que os líderes conseguem que seus seguidores façam as coisas certas, agindo de forma honesta e objetiva em busca de resultados.

As atitudes assumidas pelo líder refletem o seu comprometimento com o trabalho e com o grupo.

4.6.3 As dificuldades para o Enfermeiro exercer a Liderança

Grande parte dos entrevistados disse haver dificuldade em exercer a Liderança num grupo. Foram vários os argumentos citados, entre eles podemos destacar os seguintes aspectos levantados: na unidade A, foi enfatizado que o ambiente é gerador de estresse, acarretando condições adversas ao trabalho, como o pequeno número de funcionários e grande número de pacientes num espaço reduzido, fazendo com que ocorra a diminuição do nível de tolerância da equipe de Enfermagem neste local. Além disso, foi destacado que o grande número de Enfermeiros faz com que ocorra uma falta de padronização nas rotinas de trabalho, até porque neste local há um rodízio de enfermeiros e técnicos de enfermagem, ocasionando a perda do vínculo na equipe.

EA2. As dificuldades se relacionam ao fato do ambiente ser gerador de estresse. A sobrecarga de trabalho e as condições adversas do ambiente levam a diminuição do nível de tolerância ocasionando conflitos.

Esta manifestação nos sugere que mesmo havendo um grande número de enfermeiros, a falta de uma liderança entre eles leva a diferentes tomadas de decisões e falhas de orientação que dificultam a coesão do grupo em torno dos mesmos objetivos.

Na outra unidade estudada (unidade B) as dificuldades ocorrem em grande parte por falhas de comunicação, por não conseguir passar para a equipe crenças e valores que os Enfermeiros acreditam ser importantes para a unidade.

EB4. Sim. A dificuldade é passar para a equipe aquilo que acredito. De ter a habilidade e a capacidade de transmitir os valores os quais eu creio.

EB7 Sim. Para mim a maior dificuldade ocorre na comunicação que às vezes pode não ser clara, ter variações de um turno para o outro que pode gerar confusões quanto à norma e rotinas.

EB12 ...Pouca comunicação entre os turnos, havendo formas de agir diferentes.

A resistência às mudanças por funcionários antigos foi um tema apontado tanto pelos enfermeiros quanto pelos técnicos de enfermagem, nestas unidades, como um fator de dificuldade para o trabalho em equipe. Isto denota uma necessidade dos enfermeiros em desenvolver preparo para planejar e implementar estratégias de mudanças, assim como o fortalecimento do papel das lideranças para conduzir estes processos.

TA8. Sim. Com relação a funcionários antigos, que são totalmente resistentes a mudanças, novas condutas, novas técnicas, dificultando assim o bom relacionamento entre o enfermeiro e a equipe.

EB12 ...Pois as relações humanas são complexas e diferenciadas...

4.6.4 Sentimentos adversos dos Técnicos de Enfermagem quanto ao cargo ocupado pelo líder

Um tema levantado pelo grupo, que se revelou apenas entre os técnicos de enfermagem, das unidades pesquisadas, está relacionado ao uso indevido do cargo do chefe ou de líder da equipe.

Foi citado que o líder não deve se deixar levar pelo título ou cargo que possui, que este não deve oferecer privilégios, porque isso vem a comprometer o desempenho do grupo, uma vez que a liderança deve ser compreendida como um conjunto de ações em prol do grupo, dos clientes e da Instituição.

Estas considerações nos levaram a acreditar, que existiram ou existem pessoas que obtiveram vantagens e/ou agiram de forma incorreta quando possuíam o cargo.

Podemos perceber nos fragmentos de texto abaixo:

TA1: “Pq às vezes como se diz sobe pra cabeça”.

TA2: “... deve-se saber que estar na posição não oferece privilégios”.

A Liderança não deve ser vista como uma disputa de forças, muito menos como forma de obter vantagens, ele deve ser utilizada como uma ferramenta para o melhorar o desempenho do grupo, através da união de forças em prol da consolidação da equipe de Enfermagem.

O estabelecimento de uma relação de confiança entre grupos e seus líderes é que sustenta a coesão dos processos de trabalho e o crescimento do grupo, favorecendo o alcance dos objetivos tanto individuais quanto organizacionais.

5 CONCLUSÃO

Ao concluir esta pesquisa pude perceber que o tema Liderança se mostra muito presente na rotina diária da equipe de enfermagem. A percepção das equipes sobre o tema se revelou bastante coerente com a literatura de forma diferente daquilo que eu acreditava ao iniciar este estudo e que me motivou na realização do mesmo.

Foi muito interessante conhecer a opinião dos técnicos de enfermagem e dos enfermeiros sobre os vários aspectos que foram levantados sobre a liderança de enfermagem.

Certamente, este trabalho servirá para o meu futuro profissional, pois como tive a oportunidade de ter um contato próximo com crenças, opiniões e divergências sobre o processo de Liderança no cotidiano de duas equipes de enfermagem, que atuam de formas tão distintas e com condições de trabalho completamente diferentes, poderei atuar de forma mais consciente, uma vez que conheço algumas percepções sobre como é visto o processo de liderança e as pessoas que ocupam o cargo de líder num hospital tão importante como o HCPA.

Foram destacadas como *características de liderança* o papel educativo e motivador do líder. Também foi ressaltada a necessidade do enfermeiro, como líder de um grupo, possuir uma visão crítica e abrangente de sua equipe, de sua unidade e de seus pacientes. Ele deve ser justo e imparcial em suas decisões, ser responsável e ser um exemplo de conduta e ética.

Entre as *características de Liderança que contribuem para o trabalho em equipe* foi enfatizado que o líder deve ser atuante e participativo, ter comprometimento com sua equipe, pacientes, unidade em que atua e com a Instituição. Além disso, ele deve conseguir um certo equilíbrio entre agir com firmeza e ser flexível, variando conforme a necessidade. Precisa estar atento a novas idéias, solicitar opiniões e ouvir cuidadosamente o que cada um tem para falar. Estes temas foram apontados como fundamentais para o estabelecimento da confiança.

As dificuldades para o Enfermeiro exercer a Liderança foram expressas pelos grupos pesquisados de duas formas distintas, para um grupo o ambiente estressor se

mostra como principal fator de dificuldade, enquanto para o outro grupo os principais entraves no processo de liderança estão relacionados com as falhas de comunicação. A resistência a mudanças por funcionários antigos foi levantada em ambas unidades. Estas dificuldades apontam para a necessidade dos grupos discutirem os seus processos de trabalho e buscar novas alternativas.

Os sentimentos adversos dos Técnicos de Enfermagem quanto ao cargo ocupado pelo líder foi caracterizado pela expressão de relatos que apontam para o conflito e riscos de pessoas não preparadas assumirem cargos de chefia e exercerem a liderança de forma inadequada.

A partir deste trabalho pude repensar alguns aspectos, aprendidos na graduação e outros vivenciados em campos de estágio, a respeito da liderança exercida pelo enfermeiro, que considero importantes para o bom desenvolvimento da equipe. A partir de alguns pontos levantados neste estudo pude chegar a conclusão que o processo de Liderança se bem desempenhado pelos profissionais, com objetivos em comum e metas bem delimitadas, tornam a equipe mais coesa, facilitando e melhorando o desempenho de cada membro da equipe de enfermagem.

BIBLIOGRAFIA

BALSANELLI, A.P. CUNHA, I.C.K.O. Liderança no Contexto da Enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo. V40. n1. p.117-22. Julho, 2006.

DRUCKER, P.F. O Líder do Futuro. **6. ed. São Paulo: Futura, 1996.**

FRANÇA, L.S. BARREIRA, I.A. A enfermeira-chefe como figura-tipo em meados do século XX. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v 57, n. 4, p.508-11. jul/ago. 2004.

GAIDZINSKI, R.P. PERES, H.H.P. Fernandes, M. F. P. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v 57, n. 4, p.464-6. jul/ago. 2004.

LOURENCO, M. R. TREVIZAN, M. A. Líderes da enfermagem brasileira – sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da liderança & enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem.**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 3, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692001000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 Jul 2007.

MAGALHÃES, A.M.M. DUARTE, E.R.M. Tendências Gerenciais que podem levar a Enfermagem a percorrer novos caminhos. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília. DF. v57. n 4. p.408-11. Jul/Ago.2004.

MARQUIS, B.L. HUSTON, C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MINAYO, M.C. DESLANDES, S.F. Neto, O.C. Gomes, R. **Pesquisa Social**. 7. ed. Petrópolis,RJ: Editora Vozes, 1997.

OLIVEIRA, A. C. F. PAZ, A. R. A. TELLES, E. A. B.LEITE, J. L.; STIPP, M. A. C. Liderança e Enfermagem: elementos para reflexão. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v 57, n. 4, p.487-9. jul/ago. 2004.

SIMÕES, A.L.A. FÁVERO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto. V.11. n.5. set/out. 2003

SMELTZER, S.C. BARE, B.G. **Tratado de Enfermagem Médico-Cirúrgica**. 9^oed. Rio de Janeiro, RJ. Editora Guanabara e Koogan S.A. 2002.

APÊNDICE A

Projeto de Pesquisa:

Liderança de Enfermagem sob dois olhares: Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem

Equipe do Projeto: Pesquisador responsável: **Prof^a Ana Maria Müller de Magalhães**, e-mail para contato: amagalhães@hcpa.ufrgs.br , e **Fernanda Kunrath Robin**, Acadêmica da Escola de Enfermagem da UFRGS, fones e e-mail para contato: **51-33842786, 51-81374563, nandarobin@gmail.com** .

Instituição de Origem: Escola de Enfermagem da UFRGS

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do Curso da acadêmica, e visa descrever e analisar a percepção de liderança do ponto de vista do enfermeiro e do técnico de enfermagem.

Para a realização do estudo, você deverá responder este questionário da forma mais completa possível, uma vez que as informações obtidas com este serão utilizadas exclusivamente para fins científicos de acordo com os objetivos do projeto.

Entre os benefícios com a realização do estudo, pretende-se que o mesmo forneça subsídios para a revisão do processo de liderança entre Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem, contribuindo para o trabalho da equipe de enfermagem.

Sua participação é livre, podendo se sentir à vontade para desistir a qualquer momento. Asseguramos total sigilo quanto a sua identidade e todas as informações aqui obtidas, lembrando que não é necessário se identificar no questionário. A sua participação ou futura desistência nesta pesquisa não acarretará qualquer prejuízo funcional dentro desta Instituição.

Portanto, a devolução do questionário devidamente preenchido consiste em seu consentimento para participar da pesquisa. E saiba que a sua participação nesta pesquisa é muito importante para nós.

Colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que forem necessários a qualquer momento durante a realização da pesquisa.

Questionário para os Enfermeiros

1. O que significa ser um líder pra você?

2. Quais as características de Liderança você entende que contribuem para o trabalho em equipe?

3. Como você descreveria a sua atuação como líder da sua equipe?

4 Na sua opinião, existem dificuldades para exercer a liderança na sua equipe de enfermagem? Quais?

Acadêmica Fernanda Kunrath Robin

Orientadora Prof^a Ana Maria Müller
de Magalhães

Porto Alegre ____/____/____

APÊNDICE B

Projeto de Pesquisa:

Liderança de Enfermagem sob dois olhares: Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem

Equipe do Projeto: Pesquisador responsável: **Prof^a Ana Maria Müller de Magalhães**, e-mail para contato: amagalhães@hcpa.ufrgs.br , e **Fernanda Kunrath Robin**, Acadêmica da Escola de Enfermagem da UFRGS, fones e e-mail para contato: **51-33842786, 51-81374563, nandarobin@gmail.com** .

Instituição de Origem: Escola de Enfermagem da UFRGS

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do Curso da acadêmica, e visa descrever e analisar a percepção de liderança do ponto de vista do enfermeiro e do técnico de enfermagem.

Para a realização do estudo, você deverá responder este questionário da forma mais completa possível, uma vez que as informações obtidas com este serão utilizadas exclusivamente para fins científicos de acordo com os objetivos do projeto.

Entre os benefícios com a realização do estudo, pretende-se que o mesmo forneça subsídios para a revisão do processo de liderança entre Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem, contribuindo para o trabalho da equipe de enfermagem.

Sua participação é livre, podendo se sentir à vontade para desistir a qualquer momento. Asseguramos total sigilo quanto a sua identidade e todas as informações aqui obtidas, lembrando que não é necessário se identificar no questionário. A sua participação ou futura desistência nesta pesquisa não acarretará qualquer prejuízo funcional dentro desta Instituição.

Portanto, a devolução deste questionário devidamente preenchido consiste em seu consentimento para participar da pesquisa. E saiba que a sua participação nesta pesquisa é muito importante para nós.

Colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que forem necessários a qualquer momento durante a realização da pesquisa.

Questionário para os Técnicos de Enfermagem

1. O que significa ser um líder pra você?

2 Quais as características de Liderança que você vê no(s) Enfermeiro(s) da sua unidade que você entende que contribuem para o trabalho em equipe?

3 Como você descreveria a atuação do(s) Enfermeiro(s) da sua unidade como líder da equipe?

4 Na sua opinião, o Enfermeiro da sua unidade encontra dificuldades para exercer seu papel de liderança na equipe? Se sim, quais seriam estas dificuldades?

Acadêmica Fernanda Kunrath Robin

Orientadora Prof^a Ana Maria Müller
de Magalhães

Porto Alegre ____/____/____

ANEXO A

Carta de Aprovação da Comissão de Pesquisa da Escola de Enfermagem da UFRGS

ANEXO B

Carta de Aprovação da Comissão Científica de Pesquisa e Ética em Saúde do HCPA