

Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°



Nurses leadership evaluation by nursing aides and technicians according to the 360-degree feedback method

Evaluación de liderazgo de enfermeros por técnicos y auxiliares de enfermería según el método 360°

Eliana Ofélia Llapa-Rodriguez^a
 Júlian Katrin Albuquerque de Oliveira^b
 David Lopes Neto^c
 Maria Pontes de Aguiar Campos^d

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2015.04.50491>

RESUMO

Objetivo: Avaliar a liderança de enfermeiros de uma maternidade com auxiliares/técnicos de enfermagem segundo o método 360°.

Método: Estudo descritivo de corte transversal. A população do estudo foi de 19 enfermeiros e 96 técnicos/auxiliares de Enfermagem. A coleta foi realizada por meio de questionário baseado no método 360° de maio de 2010 a julho de 2011

Resultados: Os enfermeiros tiveram um desempenho favorável nas quatro categorias estudadas. Os técnicos/auxiliares discordaram quanto ao desempenho de liderança dos enfermeiros nas categorias "Comunicação" e "Clima de Apoio". Na categoria "Modelo de Papel", houve respostas de favorabilidade em todos os itens, com destaque para PAPEL18. Em "Estilo de Gestão", o maior índice de favorabilidade foi 79% para GESTÃO16.

Conclusão: As categorias "Comunicação" e "Clima de Apoio" mostraram maior fragilidade dos enfermeiros na liderança da equipe quando comparadas com as categorias "Modelo de Papel" e "Estilo de Gestão".

Palavras-chave: Avaliação de desempenho profissional. Liderança. Equipe de enfermagem.

ABSTRACT

Objective: to assess the leadership of nurses of a maternity hospital according to the nursing aides and technicians and the 360-degree feedback method.

Method: a descriptive, cross-sectional study. The population was 19 nurses and 96 nursing aides and assistants. Data were collected from May 2010 to July 2011 using a questionnaire based on the 360-degree method.

Results: the nurses mentioned having a favourable performance in the four studied categories. The nursing aides and technicians disagreed with the recorded leadership performance of the nurses in the category "Communication" and "Support environment." The responses for the category "Role Model" were favourable in all items, especially PAPEL18. In "Management Style", the highest favourable rating was 79% for GESTÃO16.

Conclusion: the categories "Communication" and "Support Environment" revealed a greater fragility of the nurses in comparison to the categories "Role Model" and "Management Style".

Keywords: Employee performance appraisal. Leadership. Nursing, team.

RESUMEN

Objetivo: evaluar el liderazgo de enfermeros de una maternidad por auxiliares/técnicos de enfermería según el método 360°.

Método: estudio descriptivo, de corte transversal. La población fue de 19 enfermeros y 96 técnicos/auxiliares de enfermería. La recolección fue realizada de mayo de 2010 a julio de 2011, a través de un cuestionario fundamentado en el método 360°.

Resultados: los enfermeros mencionaron tener un desempeño favorable en las cuatro categorías estudiadas. Los técnicos/auxiliares de enfermería discordaron cuanto al desempeño del liderazgo del enfermero en las categorías "Comunicación" y "Clima de apoyo". En la categoría "Modelo de rol" hubo respuestas favorables en todos los ítems, destacándose PAPEL18. En "Estilo de Gestión", el mayor índice favorable fue 79% para GESTIÓN.

Conclusión: las categorías "Comunicación" y "Clima de Apoyo" mostraron mayor fragilidad por parte del enfermero, cuando fueron comparadas con las categorías "Modelo de Rol" y "Estilo de Gestión".

Palabras clave: Evaluación del rendimiento de empleados. Liderazgo. Grupo de enfermería.

^a Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Enfermagem. Aracaju, Sergipe, Brasil.

^b Secretaria de Estado da Saúde de Sergipe. Aracaju, Sergipe, Brasil.

^c Universidade Federal do Amazonas, Escola de Enfermagem de Manaus, Manaus, Amazonas, Brasil.

■ INTRODUÇÃO

O conceito de liderança é antigo, complexo, polissêmico e tem sido estudado por causa do número crescente de organizações e do surgimento de disciplinas acadêmicas relacionadas à administração nas diferentes áreas do conhecimento⁽¹⁾.

A liderança é uma habilidade de indivíduos com extraordinária habilidade de influenciar pessoas⁽²⁾. Essa concepção de liderança, conhecida como Teoria do Grande Homem, evoluiu para o estudo de traços de liderança de líderes geniais que lidaram com questões situacionais, de produtividade, qualidade e satisfação no trabalho⁽³⁾ com competência e inteligência emocional⁽⁴⁾.

O exercício da liderança em enfermagem é inerente à organização do trabalho em saúde e reflete na interação das equipes de saúde e de enfermagem na busca de resultados advindos das ações e intervenções relacionadas ao cuidar num processo sinérgico de superação das somatórias dos esforços individuais por meio do trabalho coletivo construído e retroalimentado pelas interações do cotidiano do trabalho. Para que o processo de trabalho gerencial tenha resolutividade, o enfermeiro como gerente e líder tem um papel de articulador e condutor de motivação da equipe⁽⁵⁾.

Para desempenhar com eficiência e eficácia o seu papel de gerente-líder, o enfermeiro deve ser dotado de habilidade de comunicação, conhecimento dos diferentes estilos de gestão e liderança e do clima organizacional⁽¹⁾. Entre essas habilidades, destaca-se a comunicação gerencial, que é um recurso de sucesso na promoção das relações interpessoais no trabalho, na detecção de situações-problema e no processamento de mudanças organizacionais⁽⁶⁾.

Assim, como a comunicação gerencial, outros fatores interferem na qualidade da liderança, como: clima de apoio, modelo de papel e estilo de gestão. A forma como o líder exerce suas funções e a capacidade de gerar um clima de confiança mútua, aliado à motivação da equipe, favorecem a satisfação no trabalho, aumentando sua influência sobre a equipe e criando boas relações organizacionais, no entanto quando o líder não apresenta essas habilidades, as relações interpessoais e os resultados ficam prejudicados⁽⁷⁻⁸⁾.

Por este prisma, o profissional de enfermagem gerente-líder nato da equipe de enfermagem, deve trabalhar suas potencialidades de forma a desenvolver as habilidades necessárias relacionadas a liderança, notadamente, no desempenhar do processo de comunicação e no desenvolvimento de um clima de apoio propício ao exercício da liderança, a qual conduz ao aprimoramento do modelo de papel e estilo de gestão do enfermeiro nas diferentes organizações.

Neste processo de melhoria continua do processo gerencial por meio da liderança, as organizações devem estar preparadas para que seus gerentes-líderes possam desenvolver suas potencialidades de liderança e apliquem o processo de avaliação de desempenho no orbe institucional para mensurar a qualidade do serviço prestado com o fito de maximizar os resultados.

Inúmeras são as ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho: avaliação direta praticada pela liderança imediata, avaliação por objetivo, avaliação conjunta praticada entre avaliador e avaliado, avaliação por competências, autoavaliação, avaliação 180 graus e avaliação 360 graus⁽⁹⁻¹⁰⁾.

Importante ferramenta de gestão estratégica de pessoas, o Método Avaliação 360° ou Método *Feedback* 360° contribui para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores no trabalho. A denominação 360° se deve ao fato de que um mesmo colaborador pode ser avaliado por todos ou quase todos os componentes de sua equipe - gerentes, chefias, colegas de setor, visando obter o maior número de informações para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do colaborador. Essa modalidade de avaliação de desempenho tem sido utilizada por várias organizações para identificar potencialidades e fragilidades na performance dos profissionais, corrigir atitudes que comprometem o desempenho profissional, além de fornecer informações sobre o futuro, facilitando o autodesenvolvimento do colaborador, o desenvolvimento do serviço e da organização⁽⁹⁾.

A investigação tem por objetivo avaliar a liderança dos enfermeiros de uma maternidade pública por auxiliares/técnicos de enfermagem segundo o método 360°.

■ MATERIAL E MÉTODOS

Estudo descritivo, de corte transversal, realizado numa maternidade de Manaus, estado do Amazonas, região norte do Brasil, no período de maio de 2010 a julho de 2011.

A maternidade é credenciada pela Organização Mundial de Saúde como Amigo da Criança, caracterizada como estabelecimento assistencial de saúde da rede pública, de grande porte (186 leitos), referência para atendimento da gravidez de alto risco.

A população do estudo foi composta por 115 profissionais de enfermagem, sendo 96 técnicos/auxiliares de enfermagem e 19 enfermeiros, que atuavam nos setores de alojamento conjunto há no mínimo um ano. Foram excluídos os profissionais de enfermagem que se encontravam de férias ou qualquer tipo de licença.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de dois questionários do método de avaliação 360 graus.

O primeiro instrumento de coleta foi direcionado para técnicos/auxiliares de enfermagem para que avaliassem o líder da equipe (enfermeiro) e o segundo instrumento foi direcionado aos enfermeiros gerentes-líderes para que realizassem a autoavaliação.

Os questionários foram constituídos por 24 questões, organizadas em quatro categorias avaliativas do exercício da liderança (comunicação, geração de um clima de apoio, modelo de papel e estilo de gestão). As respostas alternativas variaram de Muito Pouco Frequente (MPF) a Muito Frequentemente (MF), sendo atribuídos valores de 1 a 5 para cada item. A análise dos dados ocorreu por intermédio dos softwares estatísticos R e Minitab 14, utilizando-se indicadores de dispersão (medidas centrais e desvio padrão) e o teste exato de Fisher para testagem da independência das respostas entre os profissionais. Sendo: H_0 - Proporção de respostas iguais para ambos e H_1 - Proporção de respostas diferentes para ambos. Destaca-se a regra de decisão para rejeitar H_0 equivalente ao p -valor $< \alpha=0,05$ (fixado).

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas sob o CAAE nº 0471.0.000.115-09, como parte do projeto intitulado: Processo de feedback da equipe de enfermagem de uma maternidade de Manaus.

■ RESULTADOS

Dos profissionais participantes, 83,48% pertenciam à categoria de técnicos/auxiliares de enfermagem e 16,52% à categoria de enfermeiros. Para favorecer a análise dos dados, foi realizada a agregação nas alternativas de respostas no sentido de condensar a informação e apresentar resultados menos fragmentados, sendo associados às alternativas F e MF em caráter favorável (valores de 4 e 5, respectivamente), MPF e PF em caráter desfavorável (valores de 1 e 2, respectivamente) e AV de caráter indiferente.

Quando observadas as respostas dos enfermeiros nas quatro categorias, a "Comunicação" (Tabela 1) apresentou respostas favoráveis em todos os itens, com percentuais iguais ou acima de 74%. Ressalta-se o item COM9, com 95% de favorabilidade. Apresentaram iguais percentuais as categorias COM5, 12 e 24, com 79% dos profissionais favoráveis. No entanto, 21% dos enfermeiros responderam desfavorável ou indiferente. Destaca-se uma alta variabilidade entre as respostas desses profissionais para esta categoria.

Na categoria "Clima de Apoio", as respostas predominaram para favorabilidade em APOIO3, denotando *crio condições e estímulo meus subordinados a fazer sugestão* (68,5%), APOIO4, *proporciono condições que levam ao trabalho em*

Tabela 1 – Indicadores de dispersão entre enfermeiros na categoria "Comunicação" – Amazonas, 2011

Categorias	Item	Respostas			Média	DP
		Favorável (F/MF)	Indiferente (AV)	Desfavorável (MPF/PF)		
COM1	Dou feedback honesto sobre meu desempenho	14(74%)	4(21%)	1(5%)	3,789	0,918
COM5	Dou aos meus subordinados as informações que necessitam para seu trabalho	15(79%)	3(16%)	1(5%)	4,053	0,848
COM9	Ouçoo meus subordinados antes de tomar decisões que afetem o nosso trabalho	18(95%)	1(5%)	0(0%)	4,316	0,582
COM12	Comunico regularmente aos meus subordinados os resultados e direcionamento do negócio	15(79%)	2(10,5%)	2(10,5%)	3,789(*)	1,134(*)
COM24	Procuro ouvir sempre o ponto de vista dos meus subordinados, inclusive em termos de feedback sobre meu estilo de supervisão	15(79%)	4(21%)	0(0%)	4,105	0,737

Fonte: Dados da pesquisa.
COM=Comunicação; DP=Desvio Padrão

equipe (79%), APOIO8, *reconheço, franca e honestamente, um trabalho bem feito* (90%), APOIO10, *busco soluções para os problemas dos meus subordinados relacionados* (95%), APOIO11, *oriento e estímulo os meus subordinados a trabalharem em equipe* (90%) e APOIO15, *propicio condições para que eles se sintam livres para fazer perguntas* (90%).

Destacam-se APOIO2, *incentivo meus subordinados a supervisionar meus próprios trabalhos* e APOIO4, *proporcione condições que levam ao trabalho em equipe*, por apresentar alta variabilidade entre as respostas dos profissionais.

Quanto a categoria “Modelo de Papel” (Tabela 2), verificou-se respostas favoráveis em todos os itens, com porcentagens acima de 74%; com destaque para PAPEL18, com 100% de concordância.

Na categoria “Estilo de Gestão”, as respostas para favorabilidade foram acima de 68% nos itens GESTÃO14, *atuo nas reuniões de forma a facilitar o entendimento e a sinergia* (68%), GESTÃO20, *analiso regularmente os resultados e proponho correções de rumo quando necessário* (68,5%), GESTÃO21, *supervisiono a performance da área através de padrões, comparando com as outras organizações* (69%) e GESTÃO22, *estabeleço objetivos baseados nos requerimentos dos clientes* (74%). Denota-se o maior índice de favorabilidade (79%) para os itens GESTÃO16, *testo o entendimento para assegurar uma unidade de compreensão*, e GESTÃO19, *busco identificar e transpor as barreiras que reduzam a eficácia*. Nesta categoria não foi identificada elevada variabilidade entre as respostas.

Quando analisamos as respostas dos técnicos/auxiliares de enfermagem na categoria “Comunicação”, as médias

foram menores em relação às médias apresentadas pelos enfermeiros, ou seja, 62% dos técnicos/auxiliares de enfermagem discordam do afirmado pelo seu líder. Destaca-se o item COM5, *dá as informações que necessito para o meu trabalho* (56%), por apresentar consenso entre as resposta dos líderes e seus colaboradores.

Quanto ao “Clima de Apoio” (Tabela 3), a pesquisa demonstra médias menores em relação as médias das respostas dos enfermeiros.

Em relação ao “Modelo de Papel”, as médias dos técnicos/auxiliares de enfermagem foram acima de 3, similares às médias dos enfermeiros: PAPEL6, *define claramente o que espera de mim* (53%), PAPEL7, é um exemplo a ser seguido em termos de liderança, como educador e facilitador (60%), PAPEL13, *demonstra comprometimento com os objetivos e direcionamento estratégico da empresa* (67,5%) e PAPEL23, *utiliza processos de trabalho que facilitam a melhoria contínua* (60%), destacando-se o maior índice de favorabilidade (86,5%) no item PAPEL18, *atua de maneira respeitosa comigo*.

A Tabela 4, relativa à categoria “Estilo de Gestão”, mostra que a maioria das respostas favoráveis estão acima de 50%. Destaca-se o item GESTÃO21 (1,276), o qual indica maior variabilidade entre as respostas para a categoria profissional de técnicos/auxiliares de enfermagem.

Posterior aos resultados acima descritos, aplicou-se o teste de Fisher, com a finalidade de avaliar a independência entre as respostas dos enfermeiros e técnicos/auxiliares de enfermagem.

Tabela 2 – Indicadores de dispersão entre enfermeiros na categoria “Modelo de Papel”- Amazonas, 2011

Categorias	Item	Respostas			Média	DP
		Favorável (F/MF)	Indiferente (AV)	Desfavorável (MPF/PF)		
PAPEL6	Defino claramente como meus subordinados, o que espero deles	15(79%)	4(21%)	0(0%)	3,895	0,567
PAPEL7	Sou um exemplo a ser seguido em termos de liderança, como educador e facilitador	14(74%)	4(21%)	1(5%)	3,895	0,809
PAPEL13	Demonstro comprometimento com os objetivos e direcionamento estratégico da empresa	17(90%)	1(5%)	1(5%)	4,211	0,976
PAPEL18	Atuo de maneira respeitosa com os outros	19(100%)	0(0%)	0(0%)	4,474	0,513
PAPEL 23	Utilizo processos de trabalho que facilitam a melhoria contínua	14(74%)	4(21%)	1(5%)	3,737	0,892

Fonte: Dados da pesquisa.
DP=Desvio Padrão.

Tabela 3 – Indicadores de dispersão entre técnicos/auxiliares de enfermagem na categoria “Clima de Apoio”- Amazonas, 2011

Categorias	Item	Respostas			Média	DP
		Favorável (F/MF)	Indiferente (AV)	Desfavorável (MPF/PF)		
APOIO2	Incentiva-me a supervisionar meu próprio trabalho	43(45%)	24(25%)	29(30%)	3,208	1,264
APOIO3	Cria condições e estimula a fazer sugestões	32(33%)	25(26%)	39(41%)	2,833	1,303
APOIO4	Proporciona condições que levam ao trabalho em equipe	51(53%)	20(21%)	25(26%)	3,271	1,365
APOIO8	Reconhece franca e honestamente, meu trabalho bem feito	51(53%)	12(13%)	33(34%)	3,187	1,409
APOIO10	Busca soluções para os problemas relacionados com meu trabalho	54(56%)	17(18%)	25(26%)	3,323	1,244
APOIO11	Orienta-me e me estimula a trabalhar em equipe	53(55%)	22(22%)	22(23%)	3,438	1,23
APOIO15	Proporciona condições para que eu sinta livre para fazer perguntas	60(62%)	20(21%)	16(17%)	3,573	1,203
APOIO17	Cria condições para um ambiente de abertura e confiança	58(60%)	16(17%)	22(23%)	3,51	1,273

Fonte: Dados da pesquisa.
DP = Desvio Padrão.

Tabela 4 – Indicadores de dispersão entre técnicos/auxiliares de enfermagem na categoria “Estilo de Gestão”- Amazonas, 2011

Categorias	Item	Respostas			Média	DP
		Favorável (F/MF)	Indiferente (AV)	Desfavorável (MPF/PF)		
GESTÃO14	Atua nas reuniões de forma a facilitar o entendimento e a sinergia	60(62%)	17(18%)	19(20%)	3,531	1,222
GESTÃO16	Testa o meu entendimento para assegurar uma unidade de compreensão	43(45%)	29(30%)	24(25%)	3,177	1,142
GESTÃO19	Busca identificar e transpor as barreiras que reduzam a eficácia	52(54%)	24(25%)	20(21%)	3,385	1,155
GESTÃO20	Analisa regularmente os resultados e propõe correções de rumo quando necessário	58(60%)	22(23%)	16(17%)	3,542	0,994
GESTÃO21	Supervisiona a performance da área através de padrões, comparando com as outras organizações	42(44%)	26(27%)	28(29%)	3,156	1,276
GESTÃO22	Estabelece objetivos baseados nos requerimentos dos clientes	68(71%)	20 (21%)	8(8%)	3,802	0,8287

Fonte: Dados da pesquisa.
DP = Desvio Padrão.

Em relação à categoria “Comunicação”, o teste de Fisher mostrou que nos itens COM1(0,2517), COM5(0,4956) e COM12(0,0667) os técnicos/auxiliares concordam com os enfermeiros. Entretanto, nos itens COM9(0,00175) e COM24(0,0005), os técnicos/auxiliares discordam das afirmações dos seus líderes.

Para “Clima de Apoio”, foi observado que nos itens APOIO2(0,2081), APOIO4(0,2712), APOIO11(0,1026) e APOIO15(0,0779), os técnicos/auxiliares concordam com os enfermeiros. Houve discordância entre técnicos/auxiliares de enfermagem e enfermeiros nos itens APOIO3(0,003), APOIO8(0,0404), APOIO10(0,0244) e APOIO17(0,0165).

Quanto a variável “Modelo de Papel”, nas perguntas PAPEL7(0,3186); PAPEL13 (0,1276), PAPEL18(0,1276) e PAPEL23(0,21), observou-se concordância entre ambas as categorias profissionais. No item PAPEL6(0,0415), os técnicos/auxiliares discordaram das afirmações dos enfermeiros.

No quesito de análise “Estilo de gestão”, constatou-se concordância em todas as respostas, com valores de p 0,6915(GESTÃO14), 0,0772(GESTÃO16), 0,1717(GESTÃO19), 0,7216(GESTÃO20), 0,2153(GESTÃO21) e 0,2141(GESTÃO23).

■ DISCUSSÃO

Os enfermeiros apontaram ter um desempenho favorável nas quatro categorias estudadas. Na categoria “Comunicação”, os percentuais se apresentaram acima de 74%, ressaltando-se o item COM9, que apresentou 95% de índice de favorabilidade quando os enfermeiros afirmam que ouvem seus colaboradores antes de tomarem decisões que podem afetar negativamente o trabalho. As respostas das questões das quatro categorias avaliadas ajudam as organizações na compressão do serviço gerencial e assistencial de enfermagem, como vista a implementarem o método 360° para avaliar gestores que precisam mudar seus comportamentos organizacionais.

Estudo aplicando o método de avaliação 360° em residentes de medicina na área de pediatria ambulatorial, com a participação de avaliadores da equipe de enfermagem, famílias de pacientes e pela auto-avaliação do residente, mostrou que as diferentes partes interessadas na interação de cuidados de saúde têm perspectivas diferentes sobre o profissionalismo e capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação dos médicos residentes e que as informações obtidas podem servir de guia para um *feedback* para os residentes no desenvolvimento das suas habilidades interpessoais e de comunicação para um melhor atendimento do paciente⁽¹¹⁾.

A respeito da categoria “Clima de Apoio” também foi observado que a maioria das respostas foi favorável, acima

de 68,5%, destacando-se o item APOIO17, quando 100% dos Enfermeiros referem criar condições para um ambiente de abertura e confiança.

Os técnicos/auxiliares de enfermagem discordam quanto ao desempenho do seu líder nas categorias “Comunicação” e “Clima de apoio”. Entre as principais discordâncias, 43% dos profissionais técnicos/auxiliares mencionaram que o líder não desenvolve adequadamente sua habilidade de comunicação no que se refere ao ouvir e dar *feedback*, enquanto 67% mostraram-se indiferentes ou desfavoráveis ao item APOIO3, referente a criação de condições e de estímulo para emissão sugestões.

Os resultados evidenciam competências gerenciais que necessitam de aprimoramento por parte do enfermeiro gerente-líder. Por outro lado, observa-se, entre cada categoria profissional, que há uma diversidade de percepções para uma mesma competência. Todavia, nota-se que os enfermeiros ainda não estão adaptados a este tipo de julgamento, o que foi evidenciado no item APOIO2, quando 42% dos enfermeiros foram desfavoráveis às questões envolvendo o incentivo dos seus colaboradores para avaliarem o trabalho do seu líder.

Deve-se enfatizar que apesar desse tipo de avaliação mensurar a percepção que o colaborador tem do seu líder, o enfermeiro não deve interpretar os resultados como verdades absolutas e pessoais, mas como instrumento de avaliação para a autoavaliação do enfermeiro gerente-líder, favorecendo, por conseguinte a autorreflexão e desenvolvimento de novas competências gerenciais.

Estudo sobre liderança organizacional de enfermeiros no ambiente hospitalar⁽¹²⁾ analisou como os técnicos/auxiliares de enfermagem de um hospital percebem a liderança dos enfermeiros, destaca a insatisfação desses profissionais no que se refere a uma escuta qualificada por parte de seus líderes, sendo que 48% dos entrevistados referiram não serem ouvidos adequadamente quanto aos seus questionamentos e sugestões. Outro aspecto semelhante é o fato de aproximadamente 50% dos entrevistados ressaltarem que somente “às vezes”, “raramente” ou “nunca” terem recebido retorno de como o trabalho vem sendo desenvolvido.

Pesquisa realizada em São Paulo, com 19 enfermeiros, sobre as concepções dos enfermeiros gerentes de um hospital universitário acerca da comunicação gerencial, mostrou a insatisfação dos profissionais em relação ao processo de comunicação devido ao fato dos enfermeiros possuírem entendimentos distintos sobre a concepção de comunicação em rede ou multicanalizada, quando 42% dos enfermeiros referiram que a comunicação está pautada no diálogo e na interação com a equipe e 58% definiram comunicação gerencial como a forma de transmissão vertical

de informações, especialmente para o cumprimento de ordens para a execução de ações e intervenções⁽¹³⁾.

Dessa forma, percebe-se que o enfermeiro utiliza a comunicação gerencial como fonte de informações e delegação de funções para o desenvolvimento das atividades a serem desenvolvidas, cabendo-lhe as tomadas de decisões, passando a serem os membros da equipe de enfermagem receptores passivos, configurando um estilo gerencial autocrático.

Em relação às categorias “Estilo de Gestão” e “Modelo de Papel”, os enfermeiros e os técnicos/auxiliares de enfermagem concordaram mutuamente nas suas respostas, quando afirmaram que o enfermeiro desempenha efetivamente seu papel de líder. Para enfermeiros, técnicos/auxiliares de enfermagem, alguns aspectos favorecem o desempenho de líder como por exemplo: a definição clara do que se espera do colaborador, o comprometimento com os objetivos a serem alcançados, a análise dos resultados e a tentativa de identificar e solucionar barreiras que prejudicam a assistência de enfermagem.

Estudo norte-americano questionando como os enfermeiros percebem os papéis de enfermeiros gerentes de enfermagem, focalizaram que os enfermeiros almejam serem respeitados, principalmente quanto a comunicação e sentem a necessidade de serem cuidados pelos seus enfermeiros gerentes para reduzir a desconexão entre os colaboradores da equipe de enfermagem e o enfermeiro gerente e elevar o nível de satisfação no trabalho⁽¹⁴⁾.

Em contraposição, 78% de um grupo de profissionais técnicos/auxiliares mencionaram ser a comunicação uma potencialidade da gerência por favorecer o fácil entendimento da equipe na realização de suas ações e que a liderança de enfermagem envolve *tomada de decisão, resolução de conflitos, articulação de saberes e profissionais, comunicação, relações interpessoais, organização e planejamento dos processos de trabalho*⁽¹²⁾. No entanto, é importante destacar que o tempo de exercício profissional, o tipo de relacionamento que o enfermeiro mantém com sua equipe e a conduta de seus colaboradores interferem diretamente no comportamento do líder, influenciando no seu estilo de gestão⁽¹⁵⁾.

Quando analisado o “Modelo de Papel” desempenhado pelos líderes, observou-se que os colaboradores concordaram com o papel de gerência e liderança do enfermeiro ao mencionarem que o enfermeiro no cargo gerencial está comprometido com os objetivos institucionais e do serviço de enfermagem, oferece direcionamentos estratégicos, mantém uma atitude respeitosa para com os colaboradores, utiliza diferentes processos de trabalho para facilitar a melhoria contínua do trabalho e é um exemplo de líder a ser seguido.

A partir dos resultados apresentados, ressalta-se que apesar de 43% dos técnicos/auxiliares de enfermagem se declararem insatisfeitos com a barreira na escuta de seus líderes, 60% destes consideram os enfermeiros exemplos a serem seguidos. Este fato sugere que os enfermeiros que não conseguem desenvolver a habilidade de comunicação gerencial podem desenvolver outras habilidades e competências que os façam serem respeitados e admirados pelos integrantes das equipes por eles gerenciadas, como destacaram os técnicos/auxiliares desse estudo: interesse, comprometimento e a preocupação com os objetivos e resultados a serem alcançados.

Contudo, assim como na gestão de pessoas, há uma necessidade global para avaliar o desempenho profissionais de saúde na prática clínica, e o método de avaliação 360° tem sido considerado um instrumento confiável e validado para mensurar a performance de profissionais de saúde na assistência⁽¹⁶⁾ indissociada do gerenciamento e, por conseguinte, articulada à liderança.

■ CONCLUSÕES

O emprego do método de avaliação 360° permitiu que as categorias profissionais de enfermagem avaliem a si mesmas e recebam *feedback* de outros membros da equipe.

Neste estudo, avaliou-se que na categoria “Comunicação”, apesar da maioria dos enfermeiros mencionarem que sabem se comunicar, quanto a disseminação dos resultados e na oferta de direcionamentos aos seus colaboradores, os técnicos/auxiliares de enfermagem discordaram dessa afirmação.

No “Clima de Apoio” para realização das ações, enquanto os enfermeiros afirmaram que como líderes criam condições para proporcionar um ambiente de abertura e confiança, os técnicos/auxiliares de enfermagem acreditam que isso não acontece nos seus ambientes de trabalho.

Para a categoria “Modelo de Papel”, todas as categorias profissionais de enfermagem asseguraram que o enfermeiro gerente-líder possui comprometimento com os objetivos do serviço de enfermagem, direciona os colaboradores com competência, habilidade e atitudes por meio de diferentes processos de trabalho em busca da melhoria contínua, sendo, assim, um exemplo de líder a ser seguido.

A respeito dos “Estilos de Gestão” adotados, enfermeiros e técnicos/auxiliares de enfermagem concordam que seus líderes sabem identificar possíveis barreiras que dificultam a eficácia do trabalho; testam o entendimento dos colaboradores, visando a maior compreensão possível e, ainda, estabelecem os objetivos a serem alcançados, buscando atender as solicitações do público que utiliza os serviços da maternidade.

Por intermédio da avaliação do desempenho do enfermeiro, utilizando o método 360°, foi possível concluir que as categorias “Comunicação” e “Clima de Apoio” mostram a maior fragilidade do enfermeiro gerente líder, quando comparadas com as categorias “Modelo de Papel” e “Estilo de Gestão”.

Ao avaliar o processo de *feedback* entre os profissionais de enfermagem, abre-se um espaço para diagnosticar as quatro categorias estudadas, oferecendo, ao profissional em cargo de gerência e liderança na enfermagem, a oportunidade de conhecer suas potencialidades e fragilidades. Por fim, a avaliação mostra os pontos fortes e fracos dos enfermeiros líderes e necessidade de se estabelecer ações para monitorar as fragilidades apontadas pelos técnicos/auxiliares de enfermagem, para manter o nível de suas fortalezas para o aumento na aprendizagem de gestão.

Como limitação do estudo, ressalta-se que apenas foram avaliadas quatro categorias relacionadas à liderança, evidenciando-se a necessidade de estudos futuros com diferentes modelos de avaliação de desempenho que abordem diferentes aspectos e estilos de liderança e forneça contribuições para o melhor desempenho do enfermeiro como gerente e líder nato da equipe de enfermagem.

■ REFERÊNCIAS

1. Eustace A, Martins N. The role of leadership in shaping organisational climate: an example from the FMCG industry. *SA J Ind Psychol*. 2014 [citado 2015 abr. 20];40(1):1-13. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1112>
2. Garcia IG, Santa-Barbara ES. Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2009 [citado 2015 abr. 20];17(3):295-301. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692009000300003&lng=en em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692009000300003>
3. McCleskey JA. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *J Bus Stud Q*. 2014 [citado 2015 abr. 20];5(4):117-30. Disponível em: http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June_2014_9.pdf
4. Jiang J. The study of the relationship between leadership style and project success. *Am J Trade Policy*. 2014 [citado 2015 abr. 20];1(1):51-5. Disponível em: http://publicationslist.org/data/ajtp/ref-6/AJTP_1.6.pdf
5. Moura GMSS, Magalhães AMM, Dall'Agnol CM, Juchembc, Marona DS. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2010 [citado 2015 abr. 20];18(6):1099-106. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/4263>
6. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2011 [citado 2015 abr. 20];19(3):651-8. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000300026&lng=en&nrm=iso&tlng=pt
7. Asegid A, Belachew T, Yimam E. Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among nurses in Sidama Zone Public Health Facilities, South Ethiopia. *Nurs Res Pract*. 2014 [citado 2015 abr. 20];1(1):1-25. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1155/2014/909768>
8. Damayanthi HDWT, Wichaikhum O, Chontawan R. Predicting factors of job satisfaction among nurses in Sri Lanka. *Int J Pharm Bioscience*. 2014;1(1):1-7.
9. Brandão HP, Zimmer MV, Pereira CG, Marques F, Costa HV, Carbone PP, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *RAP*. 2008 [citado 2015 abr. 20];42(5):875-98. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>
10. Bernardino HMOM, Bernardino J, Néri EDR. Gestão de pessoas na farmácia hospitalar e serviços de saúde: parte II. *Pharmacia Brasileira*. 2010 [citado 2015 abr. 20];78(1):1-14. Disponível em: http://www.cff.org.br/sistemas/geral/revista/pdf/128/encarte_farmacia_hospitalar.pdf
11. Chandler N, Henderson G, Park B, Byerley J, Brown WD, Steiner MJ. Use of a 360-degree evaluation in the outpatient setting: the usefulness of nurse, faculty, patient/family, and resident self-evaluation. *J Grad Med Educ*. 2010 [citado 2015 abr. 20];2(3):430-4. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4300/JGME-D-10-00013.1>
12. Ferreira FGKY, Martins CRM. Percepção de auxiliares e técnicos de enfermagem sobre a liderança organizacional de enfermeiros de um hospital do interior do Paraná. *Publ UEPG Ci Soc Apl*. 2011 [citado 2015 abr. 20];19(2):191-205. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/sociais/article/view/3001/3138>
13. Santos JG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. Concepções de comunicação na gerência de enfermagem hospitalar entre enfermeiros gerentes de um Hospital Universitário. *Rev Esc Enferm USP*. 2011 [citado 2015 abr. 20];45(11):959-65. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n4/v45n4a24.pdf>
14. Feather RA, Ebright PR. How staff RNs perceive nurse manager roles. *Open J Leadership*. 2013 [citado 2015 abr. 20];2(3):63-7. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2013.23008>
15. Alves JAC, Ribeiro C, Campos S. Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros chefes e especialistas. *Gestão e Desenvolvimento*. 2010 [citado 2015 abr. 20];17(18):51-71. Disponível em: http://repositorio.ucc.pt/bitstream/10400.14/9110/1/gestaodesenvolvimento17_18_51.pdf
16. Overeem K, Wollersheim HC, Arah OA, Crujjsberg JK, Grol RPTM, Lombarts KM-JMH. Evaluation of physicians' professional performance: an iterative development and validation study of multisource feedback instruments. *BMC Health Serv Res*. 2012 [citado 2015 abr. 20];12(80):2-11. Disponível em: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/12/80>

■ Endereço do autor:

Eliana Ofélia Llapa-Rodriguez
Coordenação do Programa de Pós-graduação
em Enfermagem
Universidade Federal de Sergipe
Rua Cláudio Batista, s/nº, Sanatório
49060-100 Aracaju – SE.
E-mail: elianaofelia@gmail.com

Recebido: 25.09.2014

Aprovado: 14.07.2015