



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE – CCBS
UNIDADE ACADÊMICA DE ENFERMAGEM - UAENF
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RAFAEL DE LIMA MONTEIRO

**PERFIL DE LIDERANÇA DOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL
PÚBLICO**

CAMPINA GRANDE – PB

2018

RAFAEL DE LIMA MONTEIRO

**PERFIL DE LIDERANÇA DOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL
PÚBLICO**

Projeto encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa, da Universidade Federal de Campina Grande, para Análise e parecer com fins de cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande

Orientadora: Prof. Dr. Erik Cristóvão Araújo de Melo

CAMPINA GRANDE - PB

2018

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial do CCBS - UFCG

M775p

Monteiro, Rafael de Lima.

Perfil de liderança dos profissionais enfermeiros de um hospital público/Rafael de Lima Monteiro. – Campina Grande, PB: O autor, 2018.

13 f. il.: Color. 21 x 27,9 cm.

Orientador: Erik Cristóvão Araújo de Melo, Dr.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) – Universidade Federal de Campina Grande, 2018.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Enfermagem. 3. Grid. I. Melo, Erik Cristóvão Araújo de. (Orientador). II. Título.

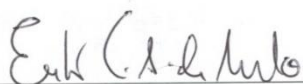
BSTBS/CCBS/UFCG

CDU 616-083 (813.3)

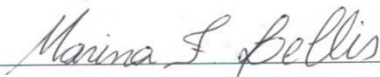
RAFAEL DE LIMA MONTEIRO

**PERFIL DE LIDERANÇA DOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL
PÚBLICO**

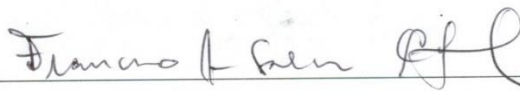
APROVADA EM: 08/08/2018



Prof. Dr. Erik Cristóvão Araújo de Melo
Orientador - UFCG



Prof.^a Esp. Marina Figueira Lellis
Membro interno da Banca Examinadora - UFCG



Prof. Dr. Francisco Clementino, de Sales
Membro externo da Banca Examinadora - UFCG

CAMPINA GRANDE

2018

Perfil de Liderança dos Enfermeiros de um Hospital Público

Erik Cristóvão Araújo de Melo¹, Rafael de Lima Monteiro²

*** Este artigo será submetido a Revista RENE**

Objetivo: descrever o perfil de liderança dos enfermeiros através da perspectiva teórica do Grid gerencial. **Métodos:** Estudo quantitativo de natureza básica, com finalidade descritiva na busca de expor, classificar e interpretar os dados, realizado com 55 enfermeiros de um hospital público. Utilizou-se um questionário estruturado com dados sociodemográficos, profissionais e de liderança. Para análise dos dados houve a categorização dos resultados pela estatística descritiva. **Resultados:** O perfil de liderança Dominante dos enfermeiros foi a liderança Conservadora/homem organizacional presente em 50% das dimensões avaliadas nas ações primárias, enquanto a subdominante foi identificada a liderança Paternalista/Club Campeste em 67% das Dimensões nas ações secundárias. **Conclusão:** O processo de liderança dos enfermeiros avaliados confere uma atuação equilibrada, com ações confortáveis diante das variáveis propostas, porém limitada pelas normas institucionais.

Descritores: Liderança, Enfermagem, Grid.

¹ Doutor em Enfermagem (UFRN). Docente do curso de Enfermagem da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

² Discente do curso de Enfermagem da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

1 INTRODUÇÃO

A definição de liderança assemelha-se em vários artigos, sua finalidade e propostas não são divergentes, que é direcionar a equipe liderada a um resultado comum e positivo, que garanta o alcance dos objetivos institucionais (2,3,4). A liderança tem um papel de destaque em uma instituição, o que faz dela uma ferramenta gerencial de enfrentamento para mudança, e nesse sentido faz-se necessário pessoas integradas ao ambiente, possuidoras de visão articulada e crítica (1).

Na enfermagem é possível notar o exercício da liderança através das práticas gerenciais, atributo privativo dos Enfermeiros estabelecido na lei 7.498/86 em seu Art. 11, garantindo atribuições como a de direção do órgão de enfermagem, a chefia dos serviços, o planejamento, a organização, a execução e avaliação destes serviços (5). Estes atributos fazem parte dos pilares da ciência administrativa que buscam a organização do serviço de forma mais efetiva, assim o enfermeiro se faz valer dessas tarefas para gerenciar o serviço buscando o conhecimento dessas técnicas aprimorando o serviço pela busca de resultados melhores.

A liderança é apropriada para todas as fases do serviço de enfermagem e em todos os ambientes promovendo mudanças e resultados para que se atinjam as metas (6), portanto existe essa preocupação, de como os enfermeiros conduzem a equipe de enfermagem e a organização do serviço de saúde, observando a necessidade das habilidades de um líder capaz de conduzir a equipe na intenção de obter maior qualidade no serviço, tornando o processo de saúde mais efetivo (7, 8).

Existe uma preocupação voltada para a qualidade da assistência em saúde que cresce no Brasil desde a década de 90 e tem vários focos, um destes, parte da concepção que a boa qualidade do serviço é um direito do paciente (9) e como a enfermagem está diretamente ligada a assistência e a prestação do cuidado especializado, a avaliação da realização de suas funções se torna objeto de estudo.

Partindo dessa preocupação, a construção deste estudo permitirá a caracterização do perfil de líder na enfermagem deste hospital, e assim entender como é sua atuação no desenvolvimento desta ferramenta. Diante do contexto esta pesquisa tem como objetivo geral descrever o perfil de liderança exercido pelos Enfermeiros de um hospital público do município de Campina Grande, através da teoria Grid Gerencial.

2 METODOLOGIA

Este estudo utilizou a abordagem quantitativa, enfatizado no raciocínio lógico e dedutivo, dotados de regras e atributos mensuráveis da experiência humana (10). De natureza

básica com finalidade descritiva na busca de expor, classificar e interpretar os dados, no interesse de disponibilizar conhecimento que possa eventualmente ser utilizado (11).

O campo de estudo é um hospital público, com atenção voltada para o ensino e a pesquisa, caracteriza-se por ser de alta complexidade e de médio porte, situado no Município de Campina Grande - Paraíba. A população do estudo são os enfermeiros atuantes na instituição, contabilizando 77 profissionais. Para delimitar a população foi utilizado a técnica de amostragem proporcional estratificada aleatória, considerando 95% de grau de confiança e 5% de margem de erro, obtendo um total de 65 enfermeiros. Diante das limitações deste estudo que foram a não devolução do Instrumento de coleta de dados e a recusa de participação, foram totalizados 55 questionários avaliados e interpretados.

Como critérios de inclusão para participação foram adotados os seguintes requisitos: Enfermeiro setoriais dedicados a assistência e a coordenação dos setores, vinculados a instituição há pelo menos seis meses. Como critérios de exclusão foram adotadas as seguintes condições: Enfermeiros que se encontrem em período de férias, licença maternidade e licença para tratamentos de saúde e os enfermeiros que atuam no serviço ambulatorial da instituição.

A coleta foi realizada entre o período de maio a julho do ano de 2018, com a entrega do instrumento de coleta de dados (ICD), que consistiu em um questionário estruturado, dividido em três partes, os dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, número de filhos,) os profissionais (nível de pós-graduação, ano de formação, tempo de exercício profissional e de gerencia) e o de liderança dividido em seis questionamentos sobre as dimensões da liderança: Iniciativa, investigação, Solução de Conflitos, Posicionamento, Tomada de Decisão e Crítica. Cada questão é composta por cinco alternativas fazendo referência aos estilos de liderança do grid gerencial: Participativo (9,9), Autoritário (9,1), Conservador (5,5), Paternalista/Club Campestre (1,9) e Acomodado/Empobrecido (1,1) (quadro 1); e uma alternativa (Outros) destinados para o respondente relatar sua ação quando as alternativas não compreenderem com sua ação prioritária.

Quadro 1 – Gabarito das alternativas segundo os estilos do GRID GERENCIAL.

DIMENSÕES DA LIDERANÇA	PA	AU	CO	PT	AC
INICIATIVA	C	E	A	B	D
INVESTIGAÇÃO	D	C	E	A	B
SOLUÇÃO DE CONFLITOS	D	B	A	C	E
POSICIONAMENTO	E	D	C	B	A
TOMADA DE DECISÃO	E	D	C	B	A

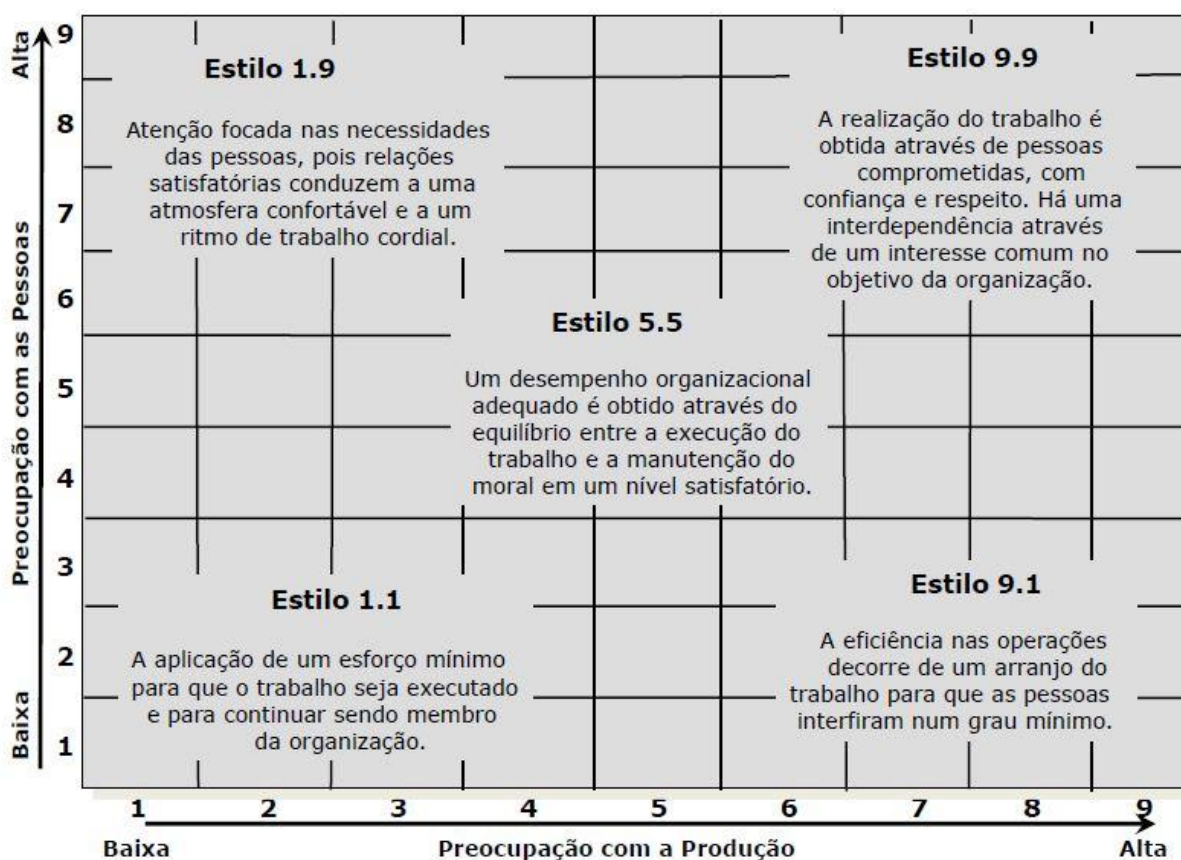
Fonte: Pesquisa (2018).

Legenda: PA: Participativo, AU: Autoritário, CO: Conservador, PT: Paternalista; AC: Acomodado

A teoria Grid Gerencial utilizada para avaliação do estilo de liderança da enfermagem nesse estudo, foi desenvolvida por Blake, Mouton (12), na Ohio State University. Sua teoria trata a liderança pela ótica de duas preocupações: preocupação com o serviço e preocupação com as pessoas, que estão dispostas em um plano cartesiano. Em fim o líder pode ser avaliado segundo sua pontuação no plano, representando o desenvolvimento de suas ações no cotidiano perante as preocupações. No plano cartesiano observa-se 5 pontos estratégicos (Figura 1) dos quais representam os estilos de lideranças que a teoria propõe como já descrito

Os estilos de liderança podem ser definidos como dominantes e subdominantes, Blake, Mouton (12) explica que o estilo dominante seria o que mais se apresenta diante das dimensões avaliadas e o subdominante o segundo mais presente, relata ainda que o estilo subdominante se mostra em situações divergentes, conflitantes, de stress sedo assim ela importante para ser avaliada.

Figura 1 – grid Gerencial.



Fonte: Site wikimedia, 2013.

Essa teoria se torna relevante pelo fator de disponibilizar o reconhecimento dos estilos de liderança em cada dimensão, que é a representação do desenvolvimento da liderança e dos pontos que se exigem da interação do líder com o ambiente, com as pessoas, com o serviço e com os usuários. Dessa forma pode-se observar o desenvolvimento da liderança pelos enfermeiros segundo sua atuação no serviço e com a equipe, caracterizando um perfil de líder que a instituição disponibiliza para o atendimento dos clientes.

Para análise dos dados foram realizados a categorização dos resultados segundo os dados sociodemográficos, profissionais e de liderança. Outrossim a realização de cruzamento destas variáveis com a codificação dos resultados pela análise de frequência absoluta e relativas. Para significância estatística, utilizou-se $p= 0,05$ como valor de referência. Para o processamento dos dados foram utilizados cálculos matemáticos de variáveis contínuas e fórmulas presente no programa Microsoft Excel e no software SPSS. Também foram realizados testes estatísticos, como o teste de Pearson e medidas de tendência central e dispersão.

Esta pesquisa teve aprovação do comitê de ética do hospital avaliado, sob o número CAAE 88604418.4.0000.5182, conduzido de forma ética, respeitando as exigências formais das normas nacionais e internacionais regulamentadoras de pesquisa com seres vivos.

3 RESULTADOS

De acordo com as respostas obtidas para o perfil geral dos enfermeiros entrevistados, a maioria eram do sexo feminino (91%) com idade média de 36 anos e desvio padrão (DP) 7,67, com tempo de gerência correspondeu a 6,17 anos em média e DP 7,65. O tempo de exercício profissional se mostra mais que o dobro de tempo de gerência com 13,10 anos em média e DP 8,01, o grau de correlação (Pearson) entre estas variáveis foi considerada forte e positiva (0,84). Quanto ao nível de pós-graduação 85,45% dos enfermeiros possuíam uma especialização *lato sensu*, 9,9% mestrado *stricto sensu*, 5,45% não possuíam nível de pós-graduação e 0% possuíam doutorado *stricto sensu*.

Após a avaliação dos estilos segundo as respostas dos questionários obteve-se a escolha da liderança conservadora/homem organizacional como estilo dominante (Gráfico 1), sua atuação é mais presente em 3 dimensões das 6 avaliadas.

Gráfico 1 - Estilos de liderança dominante segundo as dimensões avaliadas.



Fonte: Pesquisa 2018.

Legenda: PO: Participativo, AU: Autoritário, C: Conservador, PA: Paternalista; AC: Acomodado

Como subdominante o estilo Paternalista/Club Campestre foi o mais presente entre os enfermeiros, tendenciosos para 4 das 6 dimensões avaliadas (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Estilos de liderança subdominante segundo as dimensões avaliadas.



Fonte: Pesquisa 2018.

Legenda: PO: Participativo, AU: Autoritário, C: Conservador, PA: Paternalista; AC: Acomodado

4 DISCUSSÃO

O domínio das mulheres na profissão da enfermagem é notório neste cenário, outros estudos apontam esse predomínio que está relacionado ao processo histórico da participação feminina na área, assim como a atuação de pessoas jovens (13,14).

O tempo de gerência em correlação com o tempo de exercício profissional se mostrou vinculados com grau de correlação igual a 0,84 inferindo-se que quanto maior o tempo de exercício profissional o enfermeiro tem mais chances de exercer uma função ou cargo de gerência. A tendência observada não é obstante da realidade da profissão, outro estudo relata essa relação, apontando uma tendência para a escolha de gestores os profissionais mais experientes, ou seja, com maior tempo de exercício profissional (15).

O líder conservador resultado do estilo Dominante é descrito por Blakke, Mouton (12) como um líder que utiliza comunicação livre com os liderados, utiliza de meios formais e informais, mantém a equipe informada de forma generalista, e busca a participação da equipe demonstrando a importância da escuta e das sugestões.

Ainda é relatado que a liderança é uma construção de várias características intrínsecas ao líder, o que faz sua atuação ser singular (16,17). Dessa forma a teoria grid ajuda o líder, nesse caso o enfermeiro, a se localizar quanto ao estilo de liderança adotado diante das dimensões, observando suas principais características.

Para Lourenço et al. (16) esse estilo compete um equilíbrio tanto para a produção quanto para pessoas, seu objetivo maior é estar com a maioria e seu temor é ser marginalizado, isso faz que suas ações sejam cautelosas evitando até tomar iniciativas, por conta disso observamos a predominância do líder conservador como estilo dominante na dimensão Iniciativa.

Na dimensão Solução de Conflitos o líder conservador foi maioria, Almeida et al. (17) orienta que o enfermeiro nesta perspectiva deve estar devidamente orientado para desenvolver suas atividades gerências de forma flexível e dinâmica que pode contribuir para a identificação do problema, além de portar uma visão ampliada da equipe pois cada indivíduo é compreendido de forma singular e que o gestor precisa formular estratégias para solucionar os conflitos.

Segundo a teoria Grid, o líder conservador nessa dimensão assume um papel razoável sempre considerando ações convenientes, já o líder Paternalista que surge sendo o estilo subdominante, nessa dimensão seu comportamento não exprime o poder de persuasão da equipe quando propõe alternativas, sua solução é apelar para as ações harmoniosas e sentimentais dos liderados (12). Observamos aqui uma contradição entre os estilos prevalentes dos enfermeiros avaliados com outros estudos sobre soluções de conflitos.

Na dimensão Posicionamento em que o líder conservador também prevaleceu entre os demais estilos Dominantes, Blakke, Mounton (12) afirma que suas características estão voltadas em adotar práticas baseadas nas normas da instituição, realizando ações protocoladas. Quando estas não surtem efeito, suas ações se tornam limitadas. Outro estudo desenvolvido por Amestoy et al. (18) relata que o exercício de liderança da enfermagem em algum momento exigira do enfermeiro um posicionamento com a finalidade de resolver da melhor maneira possível, assumindo sua postura ideológica.

O que se exige é um posicionamento do líder diante da situação e seu posicionamento precisa estar consoante com seus conceitos seja ele assumindo um estilo, exercendo-o sem oscilações. Essa relação de posicionamento diante da equipe é abordada como um desafio principalmente para os líderes menos experientes, que assumem uma posição de responsabilidade e confiança mas precisa conquistar espaço (19).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os enfermeiros que participaram desta pesquisa, foram reconhecidos como líderes Conservadores em seu estilo dominante, atuando de forma equilibrada entre a gestão do serviço e a dos liderados, e quanto ao estilo subdominante, nota-se a liderança paternalista, mais voltada para as relações harmoniosas da equipe. Este estudo desempenha sua importância ao proporcionar o reconhecimento dos estilos de liderança adotados, podendo assim ser observadas suas características positivas e negativas a fim de melhorar seu estilo gerencial e progredir com a evolução da assistência e o gerenciamento em enfermagem.

6 REFERÊNCIAS

1. Rosa RHR. A importância da liderança e motivação nas organizações. In: Anais da 12^o CNEG, 2016; Rio de Janeiro. 2016.
2. BALSANELLI AP, CUNHA ICKO. Liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva e sua relação com ambiente de trabalho. Rev. Lat.-Am. de Enfe. 2015; 23(1): 106-113.
3. Silva DA, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. Revi. Elet. de Enf. 2014; 16(1): 211-219.
4. Fonseca AMO, Porto JB, Andrade JEB. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. RAC - Revista de Administração Contemporânea [Internet]. 2015; 19(3): 290-310. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8403842200>.
5. DE ENFERMAGEM, Conselho Federal. Lei Cofen nº 7.498/86 de 25 de junho de 1986. Regulamentação do exercício de enfermagem [Internet]. Brasília, DF; 1986 [Acesso em 2018 Jun. 14]. Disponível em: <http://www.portalcofen.gov.br/Site/2007/materias.asp>, 2010.
6. Brunner LS, Suddarth DS. Tratado de enfermagem médico-cirúrgico. 12. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2014.
7. Carvalho FAG, Cunha ICKO, Balsanelli, AP, Bernardes A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. Acta Paulista de Enfermagem [Internet]. 2016; 29(6): 618-625. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307050383004>.
8. Ferreira GE, Dall'agnol CM, Porto AR. Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros. Esc. Anna Nery. 2016; 20(3): e20160057.
9. Vituri DW, Évora YDM. Gestão da qualidade total e enfermagem hospitalar: uma revisão integrativa de literatura. Rev. Br. de Enfermagem. 2015; 68(5): 945-952.

10. Gerhardt TE, Silveira DF. Métodos de pesquisa. 1.ed. Rio Grande do Sul, Brasil. Editora da UFRGS, 2009.
11. GIL AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. Editora Atlas SA, 2008.
12. Blake RR, Mouton JS. O Grid Gerencial III: a chave para a liderança eficaz. São Paulo: Pioneira, 1989.
13. Ribeiro AC, Ramos LHD, Mandú ENT. Perfil sociodemográfico e profissional de enfermeiros de um hospital público de Cuiabá-MT. Cienc Cuid Saude, 2014; 13(4): 625-633.
14. Machado MH, Wermelinger M, Vieira M, Oliveira E, Lemos W, Filho WA, et al. Aspectos gerais da formação da enfermagem: o perfil da formação dos enfermeiros técnicos e auxiliares. Enf. Em foco, 2017; 7: 15-34.
15. Trigueiro EVT, Leite JEL, Dantas DNA, Coura AS, Enders BC. Perfil e posicionamento do enfermeiro gerente quanto ao processo de enfermagem. Escola Anna Nery Revista de Enfermagem [Internet]. 2014;18(2):343-349. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127730686024>.
16. Nunes ECDA, Muniz EL. A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe. Rev. Gaucha de Enf. 2016; 37(4): e63815.
17. Neves VR, Sanna MC. Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem. Rev. Br. De Enf. 2016; 69(4): 733-740.
18. Amestoy SC, Lopes RF, Santos BP, Dornelles C, Junior PRBF, Santos EA. Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência. Rev. Ele. Gest. e Saúde. 2016; 7(1): 38-51.

19. Araújo AC, Porto AR, Thofehrn MB, Lunardi VL, Silveira RS, Amestoy SC. Percepções de enfermeiros recém-formados sobre a prática de liderança no ambiente hospitalar. *J Nurs Health*, 2012; 2(2): 398-409.