



Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma *self* de enfermeiros gestores*

Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses

Prácticas de liderazgo en enfermería hospitalaria: una selfie de enfermeros gestores

Vânea Lúcia dos Santos Silva¹, Sílvia Helena Henriques Camelo², Mirelle Inácio Soares³, Zélia Marilda Rodrigues Resck⁴,
Lucieli Dias Pedreschi Chaves², Fabiana Cristina dos Santos¹, Laura Andrian Leal¹

Como citar este artigo:

Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. Rev Esc Enferm USP. 2017;51:e03206. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>

* Extraído da dissertação “Práticas de liderança em enfermagem executadas por enfermeiros em organizações hospitalares”, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2015.

¹ Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

² Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Departamento de Enfermagem Geral e Especializada, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

³ Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Programa Interinstituições de Doutorado em Enfermagem, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

⁴ Universidade Federal de Alfenas, Escola de Enfermagem, Alfenas, MG, Brasil.

ABSTRACT

Objective: To assess the frequency of the leadership practices performed by the manager nurses of hospital institutions and their association with the variables of the socioprofessional profile. **Method:** Cross-sectional, descriptive, correlational study conducted in four hospitals in a city of the state of São Paulo. A sociodemographic questionnaire and the instrument *Leadership Practices Inventory* were used. Data collection and analysis were based on an exemplary Leadership Practices Model. **Results:** Eighty-four manager nurses participated in the study. The mean values of the leadership practices used by the nurses were: enable others to act (50.6); encourage the heart (48.2); model the way (46.7); challenge the process (43.3); and inspire a shared vision (43.1). Data analysis also evidenced a correlation between the practice *encourage the heart* and the variables time of care and employment relationship. **Conclusion:** The study evidenced the presence of manager nurses exercising moderate leadership, and promoting teamwork, an environment of trust, and a horizontal vision. However, moderate values also reveal managerial aspects to be improved by the leaders by means of organizational strategies and/or tools aimed at best leadership practices.

DESCRIPTORS

Nursing; Leadership; Management; Nursing Service, Hospital; Nursing, Supervisory; Hospital Administration.

Autor correspondente:

Sílvia Helena Henriques Camelo
Escola de Enfermagem de Ribeirão
Preto, Universidade de São Paulo
Departamento de Enfermagem
Geral e Especializada
Av. Bandeirantes, 3900
CEP 14040-902 – Ribeirão Preto, SP, Brasil
shcamelo@eerp.usp.br

Recebido: 23/06/2016
Aprovado: 12/12/2016

INTRODUÇÃO

Na organização hospitalar está presente um contingente expressivo de enfermeiros, e a incorporação de novas tecnologias exige profissionais cada vez mais qualificados, com competências em inovação, criatividade, trabalho em equipe e tomada de decisões, desafiando até mesmo os melhores líderes de enfermagem. Assim, no que diz respeito ao profissional enfermeiro deste cenário, as exigências têm sido relacionadas com competências assistenciais e gerenciais necessárias para a sua atuação. Nessa direção, a liderança é considerada uma competência relevante para o alcance das metas organizacionais e coletivas da organização do trabalho⁽¹⁾.

O enfermeiro, líder nato da equipe de enfermagem, deve trabalhar suas potencialidades de forma a desenvolver as habilidades necessárias relacionadas com liderança, notadamente, no desempenho 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⁽²⁾.

Percebe-se, ainda, a necessidade dos líderes em enfermagem realizarem reflexões e autoavaliação de sua liderança buscando percepções da equipe sobre suas ações e práticas adotadas, visto que as práticas de liderança são indicadores potentes de desempenho do trabalho da equipe de enfermagem⁽³⁾. Entretanto, há que se destacar que, nos serviços de saúde, em especial no âmbito hospitalar, há necessidade permanente de uma liderança em enfermagem com abordagem transformacional⁽⁴⁾.

Cada vez mais gerentes de enfermagem têm relacionado a liderança transformacional com o comportamento de inovação dos enfermeiros no ambiente de trabalho, pois os gerentes buscam nesses profissionais conhecimento amplo e desempenho profissional nos diferentes aspectos organizacionais⁽⁵⁾. Nessa perspectiva, enfermeiros gestores devem ancorar-se na liderança transformacional, uma vez que esta contribui para a qualidade da atenção. Corroborando este fato, sob a influência da liderança transformacional⁽⁶⁾, um modelo de cinco práticas para liderança exemplar foram propostas: traçar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo, capacitar os outros a agir e encorajar o coração. O modelo teórico dessas práticas é reconhecido internacionalmente para o desenvolvimento de liderança em diferentes segmentos produtivos, e mais recentemente vários estudos destacaram a sua potencialidade para a liderança em enfermagem, ou seja, para avaliar comportamentos associados à liderança de enfermeiros⁽⁷⁻⁹⁾.

Vale destacar que as práticas de liderança têm uma base comum para gestores, porém existe a necessidade de uma abordagem contextualizada à especificidade do processo produtivo e gerencial em saúde, especificamente em enfermagem, que difere de outros segmentos, fato este observado na condução desta investigação. Espera-se do enfermeiro conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para desempenhar as suas funções gerenciais com eficácia. Nesse

sentido, enfermeiros líderes, mesmo sem o conhecimento aprofundado do modelo teórico das práticas de liderança⁽⁶⁾, podem desenvolver as práticas da liderança exemplar em sua atuação, tais como: dizer o que as pessoas precisam fazer e dar exemplos vivos dos ideais que acreditam (traçar o caminho); apelar aos valores das pessoas e motivar para se responsabilizarem numa missão importante (inspirar uma visão compartilhada); desafiar práticas convencionais e criar mudanças (desafiar o processo); reunir colaboração e apoio permitindo que todo o grupo aja (capacitar os outros a agir); mostrar apreciação e usar abordagens para motivar as pessoas positivamente (encorajar o coração). O estilo de gestão e liderança adotados pode propiciar condições que facilitem as atividades e a criação de um ambiente de comprometimento da equipe⁽¹⁰⁾. Por esse motivo, a enfermagem necessita de líderes proativos e empenhados em realizar transformações no ambiente de trabalho.

Sabe-se que os enfermeiros gerentes que atuam na área hospitalar desenvolvem múltiplas tarefas com alto grau de exigência, e tais tarefas podem interferir na qualidade do cuidado, a depender da forma como está organizado o seu trabalho e dos conhecimentos e práticas de liderança adotados. Nessa direção, pode-se inferir que as habilidades em gestão são essenciais e podem ser desenvolvidas e agregadas ao cuidado por meio de práticas de liderança⁽⁶⁾.

Frente ao exposto, apresentamos os seguintes questionamentos: Quais as práticas de liderança executadas por enfermeiros gerentes e com que frequência as desenvolvem no desempenho de suas atividades? Existe associação entre as variáveis do perfil pessoal e profissional dos enfermeiros e as práticas de liderança executadas por eles?

Considerando-se que as práticas de liderança podem influenciar o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro junto à equipe de enfermagem, torna-se necessário discutir sobre elas. No Brasil, até o momento da coleta de dados deste estudo, não foram encontrados estudos que identificassem as práticas de liderança do enfermeiro gerente no contexto hospitalar. Para tanto, esta investigação pretende aprofundar esta temática relacionando práticas de liderança do enfermeiro gerente hospitalar e o seu perfil socioprofissional. Conhecer as práticas de liderança executadas no desempenho das atividades deste profissional é fundamental para futuros enfermeiros e gestores que pretendem atuar na área hospitalar, além de propiciar a reflexão dos centros formadores e instituições de saúde quanto às estratégias utilizadas na formação deste trabalhador.

Diante dessa premissa, este estudo tem como objetivo avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares, bem como sua associação às variáveis do perfil socioprofissional.

MÉTODO

Trata-se de um estudo transversal, descritivo e correlacional, desenvolvido em quatro instituições hospitalares, sendo uma pública e três privadas, de um município do interior paulista, do qual participaram 84 enfermeiros gerentes.

Foram incluídos neste estudo enfermeiros que ocupavam função de coordenador geral de enfermagem, coordenador dos serviços de enfermagem (áreas assistenciais e áreas de apoio assistencial), responsáveis técnicos (RTs), supervisores e chefes de unidades de internação, com tempo de atuação nos referidos cargos há pelo menos 6 meses. Foram excluídos os enfermeiros gerentes que estavam em afastamento legal à época da coleta de dados.

A categorização e a discussão dos conteúdos obtidos na coleta de dados tiveram como base teórica o modelo das cinco práticas para liderança exemplar⁽⁶⁾.

Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento composto por duas partes. A primeira refere-se à caracterização dos participantes quanto ao sexo, idade, ano de conclusão da graduação em enfermagem, tempo de vínculo empregatício, de experiência na assistência de enfermagem hospitalar e de experiência na gerência, preparo para a função gerencial e área de especialização. A segunda parte foi composta pelo *Leadership Practices Inventory* (LPI), validado para uso no Brasil, adquirido eletronicamente, composto de 30 itens no formato de escala Likert (ou denominadas pelos autores de afirmações declaratórias comportamentais) que avaliam as práticas de liderança e as distribuem em cinco domínios: trace o caminho; inspire uma visão compartilhada; desafie o processo; capacite os outros a agir; encoraje o coração. Esse instrumento é considerado uma excelente ferramenta para enfermeiros gerentes que desejam desenvolver ou aprimorar suas habilidades como líderes transformacionais⁽⁹⁾.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de junho e setembro de 2014, por meio da autoaplicação do instrumento, conforme disponibilidade dos participantes. Os dados foram digitados em planilhas do programa Excel 2013, compondo uma base de dados eletrônica. Após validação por meio de dupla digitação, essa base foi transferida para o programa IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22 e o programa R versão 3.0.2. Dessa forma, os dados foram submetidos à estatística descritiva e, posteriormente à análise inferencial, com utilização do teste de Mann-Whitney para comparar os resultados do LPI e as variáveis categóricas (sexo, experiência na gerência de enfermagem e pós-graduação). O teste de Spearman foi utilizado para testar a correlação entre os resultados do LPI e as variáveis numéricas (idade, tempo de formado, experiência na assistência, vínculo empregatício, experiência na gerência).

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo sob o Parecer número 045/2014. Foi seguida a Resolução 466/2012, no que diz respeito a pesquisas envolvendo seres humanos.

RESULTADOS

Dos enfermeiros gerentes participantes, 76 eram (90,5%) do sexo feminino. A idade variou entre 25 e 62 anos, com média de 41,2 anos, e o tempo de graduação dos enfermeiros oscilou de 4 a 38 anos, com média de 17 anos.

Quanto ao tempo de trabalho na enfermagem hospitalar, observou-se variação entre 1,2 e 38,3 anos, média de 15,5 anos. Em relação ao tempo de vínculo empregatício, houve variação de 3 meses a 34,3 anos, com média de 15,2 anos. O tempo no cargo de gerência nos serviços de enfermagem oscilou entre 6 meses e 24 anos, em média 8,2 anos. Assim, apenas 22 (26,2%) participantes relataram ter experiência em gerenciamento hospitalar antes de assumir o cargo atual, os demais, 62 (73,8%), não possuíam experiência anterior.

No que tange à pós-graduação na área de gestão, apenas 22 (26,2%) entrevistados possuíam esta qualificação, dos quais 20 possuíam curso de pós-graduação *lato sensu*, especialização ou *Master of Business Administration* (MBA), e dois pós-graduação *stricto sensu*, Mestrado. Outro aspecto refere-se ao aperfeiçoamento profissional, em que 57 (67,9%) enfermeiros possuíam pós-graduação *lato sensu* (especialização) em outras áreas. A Tabela 1 apresenta a média, a mediana e o desvio-padrão das variáveis numéricas: Idade, Tempo de formado, Tempo de experiência na assistência, Tempo de vínculo empregatício e Tempo de experiência na gerência.

Tabela 1 – Caracterização dos enfermeiros gerentes participantes do estudo, segundo as variáveis numéricas – Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2016.

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-padrão (DP)
Idade	41,2	40,5	8,6
Tempo de formado	17,0	16,0	7,7
Tempo de experiência na assistência	15,5	14,5	8,2
Tempo de vínculo empregatício	15,2	14,0	8,5
Tempo de experiência na gerência	8,2	6,0	6,1

A Tabela 2 apresenta a média, a mediana e o desvio-padrão das respostas às declarações comportamentais de cada uma das cinco práticas de liderança, relacionadas com o Modelo de Liderança adotado, desenvolvidas pelos enfermeiros gerentes de quatro instituições hospitalares.

Tabela 2 – Distribuição das médias, medianas e desvio-padrão das cinco práticas de liderança – Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2016.

Prática	Média	Mediana	Desvio-padrão (DP)
Trace o caminho	46,7	47,5	6,9
Inspire uma visão compartilhada	43,1	44,0	8,7
Desafie o processo	43,3	44,0	8,0
Capacite os outros a agir	50,6	51,0	5,0
Encoraje o coração	48,2	50,0	7,0

Observa-se que os enfermeiros gerentes adotam as cinco práticas de liderança, com destaque para a prática *capacite*

os outros a agir, com média de 50,6%. Os dados também permitiram descrever as declarações comportamentais e a prática de liderança correspondente de acordo com a frequência de respostas dos participantes. Trata-se da classificação

da mais frequente, para a menos frequente de todos os 30 comportamentos de liderança. As linhas horizontais separam os 10 comportamentos mais frequentes, os frequentes e os 10 menos frequentes, consecutivamente (Tabela 3).

Tabela 3 – Distribuição da frequência das declarações comportamentais dos itens do LPI e a respectiva prática de liderança em ordem decrescente de frequência (N) e porcentagem (%) – Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2016.

	Prática	N	%
14. Trato os outros com dignidade e respeito.	Capacite	58	69
4. Desenvolvo relações cooperativas entre as pessoas com quem trabalho.	Capacite	36	42,9
11. Cumpro minhas promessas e compromissos.	Trace	35	41,7
30. Demonstro reconhecimento e apoio aos membros da equipe por suas contribuições.	Encoraje	34	40,5
10. Faço questão de que as pessoas saibam que confio em seus conhecimentos.	Encoraje	32	38,1
23. Tomo as medidas necessárias para garantir que estabeleçamos objetivos possíveis, façamos planos concretos e definamos metas mensuráveis para os projetos e programas em que trabalhamos.	Desafie	30	35,7
5. Elogio as pessoas quando fazem um trabalho bem feito.	Encoraje	29	34,5
26. Deixo claro minha filosofia de liderança.	Trace	29	34,5
20. Reconheço publicamente aqueles que dão exemplo de compromisso com os valores compartilhados.	Encoraje	29	34,5
29. Faço com que os outros aprendam novas habilidades e se desenvolvam para progredir no seu trabalho.	Capacite	27	32,1
9. Ouço ativamente os diversos pontos de vista.	Capacite	26	31
27. Falo com convicção sincera sobre o significado e os objetivos maiores do trabalho.	Inspire	26	31
24. Dou bastante liberdade e opções para as pessoas decidirem como executar o trabalho.	Capacite	26	31
17. Envolve as pessoas em uma visão comum para mostrar como seus interesses de longo prazo podem ser realizados.	Inspire	25	29,8
19. Apoio as decisões que os outros tomam por iniciativa própria.	Capacite	24	28,6
22. Descrevo uma visão geral daquilo que almejamos conquistar.	Inspire	24	28,6
1. Dou um exemplo pessoal do que espero dos outros.	Trace	23	27,4
21. Construo consenso em torno de um conjunto comum de valores para a administração de nossa organização.	Trace	22	26,2
2. Falo sobre futuras tendências que influenciarão o modo de execução do nosso trabalho.	Inspire	22	26,2
18. Pergunto “o que podemos aprender?” quando as coisas não saem conforme o esperado.	Desafie	21	25
6. Dedico tempo e energia a garantir que as pessoas com as quais trabalho sigam os princípios e padrões adotados.	Trace	21	25
15. Garanto que os outros sejam recompensados de modo criativo por suas contribuições para o sucesso de um projeto.	Encoraje	20	23,8
25. Encontro formas de comemorar conquistas.	Encoraje	20	23,8
7. Descrevo uma imagem estimulante de como o futuro poderá ser.	Inspire	19	22,6
28. Experimento e assumo riscos, mesmo quando há possibilidade de fracasso.	Desafie	19	22,6
3. Busco oportunidades desafiadoras que testem minhas habilidades e meus conhecimentos.	Desafie	18	21,4
16. Peço <i>feedback</i> sobre como minhas atitudes afetam o desempenho dos outros.	Trace	18	21,4
8. Desafio as pessoas a usar meios novos e inovadores ao realizar seu trabalho.	Desafie	17	20,2
13. Busco, fora dos limites formais da organização, meios inovadores de melhorar o que fazemos.	Desafie	16	19
12. Peço que os outros compartilhem um sonho empolgante para o futuro.	Inspire	14	16,7

Ressalta-se nos dados que as declarações comportamentais de liderança mais frequentes estão relacionadas com a prática de liderança *capacite*, que diz respeito principalmente a estimular a colaboração e fortalecer os outros. Em contraponto, a prática de liderança *inspire* não consta nas declarações comportamentais de liderança mais frequentes executadas pelos profissionais, o que implica dizer que estes líderes parecem não visualizar o futuro para si próprio e para os outros com o propósito de criar possibilidades e encontrar objetivos comuns.

Quando comparamos as variáveis categóricas: sexo, experiência na gerência, pós-graduação em administração/gerência e especialização em outras áreas, e os escores das cinco práticas de liderança adotadas pelos enfermeiros, vemos, pelo teste de Mann-Whitney, que nenhuma das variáveis apresentou diferença estatisticamente significativa com quaisquer das cinco práticas de liderança. A Tabela 4 apresenta o nível de significância destes dados.

Tabela 4 – Distribuição do *p*-valor das variáveis categóricas em relação aos escores das somas das cinco práticas de liderança – Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2016.

Variável	Trace soma 1	Inspire soma 2	Desafie soma 3	Capacite soma 4	Encoraje soma 5
Sexo	0,120	0,583	0,861	0,142	0,055
Experiência gerência	0,568	0,508	0,676	0,264	0,354
Pós-graduação em gerência	0,795	0,146	0,376	0,959	0,614
Pós-graduação em outras áreas	0,542	0,969	0,962	0,224	0,555

Denominou-se de somas 1, 2, 3, 4, e 5 os valores médios obtidos da soma de cada item (declarações comportamentais) referente às cinco práticas de liderança (domínios 1-5) executadas pelos enfermeiros.

Ao associarmos as variáveis numéricas e os resultados das cinco práticas de liderança, temos, pelo teste de Spearman, que duas apresentaram significância estatística ($p < 0,05$) com correlação negativa para a prática *encoraje o coração*. Assim, a correlação entre a prática *encoraje o coração* e a variável tempo de assistência é de $-0,217$, enquanto para a variável tempo de vínculo é de $-0,310$. Portanto, quanto maior o tempo de assistência, menor a pontuação do domínio cinco, ou seja, menor a utilização da prática *encoraje o coração* pelos enfermeiros. Isto também pode ser observado em relação ao tempo de vínculo empregatício, ou seja, quanto maior o tempo de vínculo, menor o uso dessa prática de liderança.

DISCUSSÃO

A média de idade dos participantes foi de 41,2 anos, corroborando outros pesquisadores quando relatam que a força de trabalho na enfermagem é majoritariamente jovem⁽¹¹⁾. O valor médio de 15 anos de experiência profissional identificado neste estudo pode favorecer a utilização de práticas de liderança adequadas ao contexto hospitalar. Nessa direção, pesquisadores compreendem que o maior tempo de assistência de enfermagem hospitalar confere ao enfermeiro maturidade profissional, promovendo desenvoltura e visão crítica ampliada diante das situações impostas pelo exercício profissional⁽¹²⁾, o que pode favorecer práticas de liderança na gerência de enfermagem.

No que diz respeito ao vínculo empregatício, é importante destacar que a maioria dos participantes possui vínculo público (79,7%). Este fato pode estar associado ao tempo médio de vínculo empregatício observado (15,5 anos), demonstrando a permanência destes profissionais no mesmo emprego por determinado período.

Os dados deste estudo mostraram uma porcentagem pequena de enfermeiros gerentes com algum tipo de

especialização na área gerencial, fato de extrema relevância, se levarmos em conta as responsabilidades do cargo, pois demonstra que a instituição não considerou este critério para a escolha do profissional para o cargo. Contudo, os números também mostraram pouco investimento dos profissionais para o seu próprio aprimoramento na área gerencial.

Este estudo revelou a presença moderada das cinco práticas de liderança nas atividades cotidianas dos enfermeiros gerentes. Em relação a isso, sabe-se que investimentos e revisão do processo de formação do enfermeiro para a gerência do cuidado em enfermagem, tendem a desencadear mudanças significativas na reorganização do seu trabalho nos serviços de saúde⁽¹³⁾, e consequentemente melhores resultados para as suas práticas de liderança.

Os dados apontaram a prática de liderança *capacitar os outros a agir* como a mais frequente no trabalho do enfermeiro gerente, seguida pela prática *encorajar o coração*, práticas também destacadas em pesquisas internacionais com enfermeiros gerentes⁽⁸⁻⁹⁾.

Na prática *capacite os outros a agir*, o líder deve aumentar a colaboração, despertando a confiança dos trabalhadores e auxiliando nos relacionamentos interpessoais, além de incentivar o desenvolvimento de competências na equipe⁽⁶⁾. Assim, uma liderança colaborativa permite melhor desenvolvimento de um serviço e estabelece um respeito mútuo entre as diferentes funções dos profissionais⁽¹⁴⁾. Ainda em relação a esta prática, os enfermeiros gerentes declararam com maior frequência o comportamento de tratar os outros com dignidade e respeito, e de desenvolver relações cooperativas entre as pessoas com quem trabalham. Na equipe, o enfermeiro, ao adotar essa prática de liderança, participa do trabalho da sua equipe oferecendo atenção no que se refere à comunicação interpessoal e ao relacionamento dos seus componentes. Portanto, o sucesso da liderança não está exclusivamente a cargo do líder, mas também no relacionamento e envolvimento dos liderados.

Os líderes transformacionais são compreensivos quanto às diferenças individuais e utilizam a comunicação como

ferramenta essencial no processo de trabalho, dessa forma, os liderados sentem um equilíbrio de poder, sendo cuidados em vez de controlados ou manipulados⁽¹⁵⁾. Além disso, os gerentes de enfermagem que prestam apoio e comunicação por meio do estilo de liderança transformacional contribuem positivamente para o envolvimento no trabalho dos profissionais de enfermagem e, assim, melhoram os resultados organizacionais⁽¹⁶⁾.

Para liderar a sua equipe, portanto, a formação profissional do enfermeiro gerente deve superar as habilidades de execução de técnicas e passar o desenvolvimento do conhecimento e a diversidade de experiências vivenciadas.

Visto que o cenário de saúde necessita de profissionais competentes, técnica e cientificamente, e capazes de gerenciar o cuidado, a formação de enfermeiros gerentes com habilidades para exercer a liderança também deve ser preocupação dos centros formadores. A esse respeito, no âmbito internacional, pesquisadores revelam que a formação de profissionais de saúde em liderança por meio de módulos didáticos que oportunizam a aplicação dos conhecimentos adquiridos tem impacto positivo sobre o desempenho no trabalho, além de potencializá-los para melhorar a capacidade institucional em longo prazo⁽¹⁷⁾.

Cabe destacar que a liderança tem poucas chances de avançar na enfermagem se não for incentivada por meio de atitudes inovadoras, investimentos coletivos e união de todos da equipe, aspectos caracterizados como positivos nas práticas de liderança identificadas.

Entretanto, ainda em relação às práticas adotadas, os enfermeiros gerentes também sinalizaram a prática *encorajar o coração* como a segunda mais frequentemente utilizada, demonstrando que estão incentivando a colaboração de todos, partilhando o poder e reconhecendo as contribuições da equipe. Mostram, assim, a influência pessoal do líder na criação de ambientes de prática profissional de alta qualidade para enfermeiros⁽¹⁸⁾.

No hospital, o enfermeiro gerente ao avaliar o desempenho de sua equipe deve levar em conta aspectos técnicos e relacionais que envolvem a atuação dos seus constituintes. É nesse contexto que a liderança surge como competência aparentemente desejável⁽¹⁹⁾, definida como a capacidade de articular explicitamente o caminho e a direção, motivando as pessoas a concentrar seus esforços no alcance dos objetivos desejados⁽²⁰⁾.

Destarte, a liderança de equipes de trabalho do cuidar do cliente hospitalizado envolve seleção consciente de determinadas ações e comportamentos possíveis para o líder e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência. Partindo da premissa de que a liderança é competência passível de ser aprendida, a formação do enfermeiro gerente em liderança possibilitará que ele se agente de mudanças na organização do processo de trabalho de sua equipe e conseqüentemente na assistência prestada ao cliente.

Vale ressaltar que o exercício dos cargos gerente, responsáveis técnicos, coordenadores ou líderes de áreas assistenciais em instituições hospitalares subentende a adoção dos seguintes comportamentos e práticas de liderança: esclarecer valores, dar o exemplo, visualizar o futuro, recrutar outros

líderes, buscar oportunidades, experimentar e assumir riscos, ampliar a colaboração, fortalecer os outros e comemorar as vitórias.

Nessa perspectiva, os resultados desta pesquisa também induzem refletir se o perfil dos trabalhadores poderia influenciar as práticas de liderança adotadas no exercício profissional. Quando se associou as variáveis do perfil dos enfermeiros gerentes e as práticas de liderança, os dados mostraram associação negativa entre as variáveis numéricas, tempo de assistência e tempo de vínculo empregatício, e a prática *encoraje o coração*, entendendo-se que nesta prática o líder tem elevadas expectativas acerca de si próprio e dos outros, e que as expectativas são capazes de se traduzir em melhores desempenhos⁽³⁾.

Entretanto, a associação negativa identificada neste estudo mostrou que apesar do longo tempo de assistência de enfermagem e de vínculo na instituição os enfermeiros gerentes não adotaram no cotidiano do trabalho a prática de liderança citada. Fato que pode ser associado tanto à falta de habilidades destes enfermeiros gerentes para o exercício da liderança em aspectos ligados ao incentivo e à motivação profissional quanto à falta de integração entre os profissionais da própria equipe.

Por conseguinte, cabe destacar que na prática de liderança em que o enfermeiro gerente não encoraja e não incentiva pode ocorrer problemas no processo de cuidar do cliente. A atitude de conformação faz com que essa liderança seja vista como inexperiente diante de decisões que necessitam da avaliação do profissional. Talvez o desconhecimento do contexto em determinadas situações leve o enfermeiro gerente a esse comportamento.

Por outro lado, esta investigação evidencia que enfermeiros recém-admitidos nas instituições e com menor tempo na assistência parecem estar motivados para a prática de liderança *encoraje o coração*, ou seja, apresentam maiores expectativas consigo próprio, com os demais membros da equipe e com a própria organização.

O perfil dos líderes está mudando, juntamente com suas atitudes, visto que o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais do enfermeiro a prática da liderança. Este profissional necessita liderar sua equipe de trabalho para o alcance dos melhores resultados, tornando-se imprescindível o uso da liderança como competência⁽²¹⁾. Nessa perspectiva, acredita-se em um aprimoramento de habilidades por meio do exemplo de outros gestores e do treinamento direcionado embora o mais comum seja aprender a liderar e a se relacionar com problemas e pessoas especificamente no início da carreira.

Assim, deve haver preocupação das instituições de ensino na formação de enfermeiros capazes de desempenhar tecnologias complexas visando atender ao mercado de trabalho. Os conhecimentos, as habilidades e as capacidades para liderança em enfermagem podem e devem ser ensinados nos cursos de bacharelado a fim de preparar estudantes para papéis de líderes. Contudo, mudar currículos não produz resposta imediata nos graduados ou no seu preparo para ambientes de cuidados específicos. A liderança, especificamente, requer educação e experiência adicional⁽²²⁾.

CONCLUSÃO

Enfermeiros gerentes de unidades hospitalares têm implementado as cinco práticas da liderança exemplar com frequência moderada destacando-se a prática *capacitar os outros a agir*. Assim, líderes procuram a colaboração de sua equipe criando laços de confiança e facilitando as relações ao estimular a participação no planejamento e a prestação e avaliação da assistência.

Este estudo caracteriza o enfermeiro gerente como um líder moderado que promove o trabalho em equipe, que ajuda a criar um clima de confiança, e que também partilha poder e valoriza seus liderados. Sendo assim, é o tipo de líder que estabelece laços de confiança com as pessoas fazendo com que estas estejam dispostas a assumir mudanças.

O fato do nível de frequência de todas as práticas ser moderado significa que há aspectos gerenciais a serem incrementados pelos líderes que atuam nas instituições analisadas. Nesse sentido, há que se destacar a necessidade do desenvolvimento pessoal e profissional dos enfermeiros gerentes que contenha ferramentas e/ou estratégias para uma liderança eficaz.

Na análise das correlações, verificou-se que a prática *encoraje o coração* apresentou correlação negativa com as variáveis: tempo de assistência e tempo de vínculo empregatício, mostrando que, apesar do tempo de experiência e de atuação no local de trabalho, o enfermeiro gerente não se sente estimulado a executar determinada prática. Nesse contexto, os gestores deveriam criar ambientes de trabalho que incentivassem os líderes na condução de sua equipe. Há também a necessidade de repensar a educação permanente dos enfermeiros em cargos de gerência, na intenção de preparar líderes que atuem de forma positiva junto à equipe.

São necessários novos estudos que avancem nessa compreensão e confirmem maior visibilidade ao perfil do enfermeiro gerente e à liderança desenvolvida, uma vez que esta pesquisa possui a limitação no que se refere à categoria profissional participante, pois optou por abordar apenas enfermeiros gerentes de instituições hospitalares. Recomenda-se ampliar a investigação para a equipe de enfermagem, ou seja, para os liderados, com vistas a comparar os dados e, assim, contribuir para identificar possíveis similaridades ou diferenças nas percepções das diversas categorias profissionais quanto às práticas de liderança adotadas pelos líderes.

RESUMO

Objetivo: Avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares e sua associação às variáveis do perfil socioprofissional. **Método:** Estudo transversal, descritivo e correlacional, realizado em quatro hospitais de um município do interior paulista. Utilizou-se de questionário sociodemográfico e do instrumento *Leadership Practices Inventory*. A coleta e a análise de dados foram fundamentadas em um Modelo de Práticas para Liderança exemplar. **Resultados:** Participaram 84 enfermeiros gerentes. As médias das práticas de liderança utilizadas pelos enfermeiros foram: capacitar os outros a agir (50,6), encorajar o coração (48,2), traçar o caminho (46,7), desafiar o processo (43,3) e inspirar uma visão compartilhada (43,1). Na análise dos dados também se constatou correlação entre a prática encoraje o coração e as variáveis tempo de assistência e vínculo empregatício. **Conclusão:** O estudo constatou a presença de enfermeiros gerentes exercendo liderança moderada, promovendo o trabalho em equipe, propiciando um clima de confiança e visão horizontalizada. No entanto, os valores moderados também revelam aspectos gerenciais a serem aprimorados pelos líderes, por meio de ferramentas e/ou estratégias organizacionais em busca de melhores práticas de liderança.

DESCRIPTORIOS

Enfermagem; Liderança; Gerência; Serviço Hospitalar de Enfermagem; Supervisão de Enfermagem; Administração Hospitalar.

RESUMEN

Objetivo: Evaluar la frecuencia de las prácticas de liderazgo llevadas a cabo por los enfermeros gestores de instituciones hospitalarias y su asociación con las variables del perfil socioprofessional. **Método:** Estudio transversal, descriptivo y correlacional, realizado en cuatro hospitales de un municipio del interior del Estado de São Paulo. Se utilizó un cuestionario sociodemográfico y el instrumento *Leadership Practices Inventory*. La recolección y el análisis de datos se fundaron en un Modelo de Prácticas para Liderazgo ejemplar. **Resultados:** Participaron 85 enfermeros gestores. Los promedios de las prácticas de liderazgo utilizados por los enfermeros fueron: capacitar a los otros a actuar (50,6), animar el corazón (48,2), trazar el camino (46,7), desafiar el proceso (43,3) e inspirar una visión compartida (43,1). En el análisis de datos también se constató correlación entre la práctica "anime el corazón" y las variables tiempo de asistencia y vínculo de empleo. **Conclusión:** El estudio constató la presencia de enfermeros gestores ejerciendo liderazgo moderado, promoviendo el trabajo en equipo, proporcionando un clima de confianza y visión horizontal. Sin embargo, los valores moderados también desvelaron aspectos de gestión que los líderes deben perfeccionar mediante herramientas y/o estrategias organizativas en búsqueda de mejores prácticas de liderazgo.

DESCRIPTORIOS

Enfermería; Liderazgo; Gerencia; Servicio de Enfermería en Hospital; Supervisión de Enfermería; Administración Hospitalaria.

REFERÊNCIAS

1. Dall'Agnol CM, Moura GMSS, Magalhães AMM, Falk MLR, Riboldi CO, Oliveira AP. Motivations, contradictions and ambiguities in the leadership of nurses in management positions in a university hospital. Rev Latino Am Enfermagem [Internet]. 2013 [cited 2016 Aug 31];21(5):1172-8. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692013000501172

2. Rodrigues EOL, Oliveira JKA, Lopes Neto D, Campos MPA. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°. *Revista Gaúcha Enferm* [Internet]. 2015 [citado 2016 ago. 31];36(4):29-36. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/50491>
3. Eneh VO, Vehviläinen-Julkunen K, Kvist Tarja. Nursing leadership practices as perceived by finnish staff: high ethics, less feedback and rewards. *J Nurs Manag*. 2012;20(2):159-69.
4. Mäntynen R, Vehviläinen-Julkunen K, Partanen P, Turunen H, Miettinen M, Kvist T. Changes in transformational leadership and empirical quality outcomes in a finnish hospital over a two-year period: a longitudinal study. *Nurs Res Pract*. 2014;218069.
5. Weng RH, Huang CY, Chen LM, Chang LY. Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: a cross-sectional study. *J Nurs Manag*. 2015;23(4):427-39.
6. Kouzes JM, Posner BZ. *LPI: Leadership practices inventory facilitator's guide set*. 4th ed. San Francisco: Wiley; 2013.
7. Fardellone C, Click ER. Self-perceived leadership behaviors of clinical ladder nurses. *Nurse Leader*. 2013;11(6):51-3.
8. Clavelle JT, Drenkard K, Tullai-McGuinness S, Fitzpatrick J. Transformational leadership practices of chief nursing officers in magnet organizations. *J Nurs Adm*. 2012;42(4):195-201.
9. Heuston MM, Wolf GA. Transformational leadership skills of successful nurse managers. *J Nurs Adm*. 2011;41(6):248-51.
10. Chavaglia SRR, Coleta MFD, Coleta JAD, Mendes IAC, Trevizan MA. Adaptation and validation of the charismatic leadership socialized scale. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2013 [cited 2016 Aug 31];26(5):444-54. Available from: http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n5/en_a07v26n5.pdf
11. Barreto IS, Krempel MC, Humerez DC. O Cofen e a enfermagem na América Latina. *Enferm Foco* [Internet]. 2011 [citado 2016 ago. 31];2(4):251-4. Disponível em: <http://revista.portalcofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/viewFile/195/131>
12. Trigueiro EV, Leite JEL, Dantas DNA, Coura AS, Enders BC. Profile and positioning of the nurse manager regarding to the nursing process. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2014 [cited 2016 Aug 31];18(2):343-9. Available from: http://www.scielo.br/pdf/ean/v18n2/en_1414-8145-ean-18-02-0343.pdf
13. Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm*. 2013;66(2):257-63.
14. Stockham A. Leadership in practice: an analysis of collaborative leadership in the conception of a virtual ward. *Nurs Manag*. 2016;23(6):30-4.
15. Men LR. Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Manage Commun Q*. 2014;28(2):1-21.
16. Manning J. The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *J Nurs Adm*. 2016;46(9):438-43.
17. Monroe-Wise A, Mashalla Y, O'Malley G, Nathanson N, Seloilwe E, Gachuno O, et al. Training tomorrow's leaders in global health: impact of the Afya Bora Consortium Fellowship on the careers of its alumni. *BMC Med Educ*. 2016;16(1):241.
18. Lankshear S, Kerr MS, Spence Laschinger HK, Wong CA. Professional practice leadership roles: the role of organizational power and personal influence in creating a professional practice environment for nurses. *Health Care Manage Rev*. 2013;38(4):349-60.
19. Khoshhal KI, Guraya SY. Leaders produce leaders and managers produce followers: a systematic review of the desired competencies and standard settings for physicians' leadership. *Saudi Med J*. 2016;37(10).
20. Mathews J. Toward a conceptual model of global leadership. *IUP J Organ Behav*. 2016;15:38.
21. Balsanelli AP, Cunha ICKO Nursing leadership in intensive care units and its relationship to the work environment. *Rev Latino Am Enfermagem* [Internet]. 2015 [cited 2016 Aug 31];23(1):106-13. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v23n1/pt_0104-1169-rlae-23-01-00106.pdf
22. Joseph ML, Huber DL. *Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities*. Dove Medical Press. 2015;7:55-64.

