

# LIDERANÇA E AUTONOMIA NA GESTÃO EM ENFERMAGEM: Motivações e desafios no cargo de chefia – um estudo com enfermeiros no Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Janaina Trindade Costa<sup>1</sup>, Clarice Maria Dall’Agnol<sup>2</sup>

## INTRODUÇÃO

Diferentes indagações têm surgido sobre o papel do enfermeiro e sua inserção na produção de cuidados em saúde, no âmbito hospitalar. Isto remete a tendências atuais, indicando que os enfermeiros necessitam evoluir dos modelos mais rígidos e hierarquizados para estilos de liderança mais flexíveis e democráticos, criando espaços coletivos de discussão (SPAGNOL; L’ABBATE, 2010).

O que se espera são gestores realmente líderes, que desenvolvam uma coordenação estratégica e integradora, articulando um trabalho coletivo e participativo, alicerçado na responsabilidade, confiança e transparência no processo de gestão (MOURA *et al.*, 2010).

Assim, destaca-se a importância de analisar os modelos de gestão em enfermagem que assegurem um maior grau de autonomia para fazer frente às demandas de pessoal, de recursos materiais e incorporação de novas tecnologias, numa perspectiva mais participativa, coletiva e responsável.

## OBJETIVOS

### Geral

- Analisar os modos de fazer gestão em enfermagem relacionados à liderança e autonomia dos enfermeiros em cargo de chefia de um hospital universitário.

### Específicos

- Delinear o perfil demográfico e profissional relacionado ao cargo de enfermeiros responsáveis pela coordenação do trabalho de enfermagem nos diferentes setores de atendimento do HCPA.
- Conhecer as contradições e ambiguidades presentes no exercício de liderança e autonomia desses enfermeiros.

## MÉTODO

### Tipo de estudo

- Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva desenvolvida no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

### Coleta de dados

#### Entrevistas Semiestruturadas

- Amostra: 33 gerentes de enfermagem (Chefia de Unidade), todas (100%) eram do sexo feminino e a média de idade correspondeu a 45±6,9 anos. Do total de participantes, 15 (45%) encontravam-se há um ano em exercício no cargo de chefia e 27 (82%) já haviam vivenciado experiências anteriores nessa atividade.
- Análise dos dados: análise categorial temática (MINAYO, 2010).

### Aspectos éticos

- Aprovado no CEP-GPPG-HCPA, protocolo 09-251.
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## RESULTADOS

A análise temática resultou em 5 categorias:

### Motivação para assumir cargo de chefia

- Retrata o medo e ansiedade com relação ao cargo de chefia, ao mesmo tempo em que impulsiona a busca de novos conhecimentos e promove o desenvolvimento profissional.

### O olhar das chefias de enfermagem sobre o exercício da liderança

- Aborda sobre a importância conferida a essa atividade como atributo que repercute no cargo de chefia, ficando o impasse de como efetivamente se apropriar deste atributo no cotidiano do trabalho.

### A face emblemática de trabalhar com as pessoas

- Diz respeito à complexidade das relações nas equipes de trabalho. As verbalizações sobre esse tema denotam contradições: ao mesmo tempo em que as relações interpessoais são mencionadas como estimulantes e motivadoras, em razão da diversidade, elas causam apreensão e um certo desejo de uniformidade.

### Liderança em enfermagem – mediadora e conciliadora

- Versa sobre a atuação do enfermeiro como articulador em meio às situações de tensão entre interesses individuais, grupais e organizacionais. A liderança é compreendida como um fenômeno grupal: a forma como o líder se comporta e articula suas ações reflete no processo de trabalho da equipe.

### O tempo, um dilema entre gerenciar e assistir

- Sinaliza os percalços na organização do tempo para exercer atividades gerenciais e assistenciais em consonância com a missão institucional.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depreende-se do estudo que liderar pessoas tanto gera estímulo como apreensão, considerando as questões demandadas pelo trabalho em equipe. Isto ganha maior relevância, tendo em vista a complexidade do contexto, no ambiente hospitalar, no qual se constrói esse processo. Também, foi ponderado que as atitudes conciliadoras e de mediação são primordiais para um clima organizacional saudável e produtivo, no entanto, a falta de tempo foi sinalizada como um dilema entre gerenciar e assistir.

## REFERÊNCIAS

- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo (SP): Hucitec, 2010. 407 p.
- MOURA, G. M. S. S., *et al.* Leadership in Nursing: Analysis of the Process of Choosing The Heads. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 18, n. 6, p. 1099-1106, 2010.
- SPAGNOL, C. A.; L’ABBATE, S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Paraná, v. 9, n. 4, p. 822-7, 2010.

<sup>1</sup>Acadêmica da Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

<sup>2</sup>Professora associada da Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil