LIDERANÇA DOS ENFERMEIROS NA ATENÇÃO BÁSICA: EXPECTATIVA VERSUS REALIDADE

Patient leadership in basic care: expectation vs reality

SANTOS, Matheus Moreira
Centro Universitário Max Planck de Indaiatuba

QUEIROZ, Patricia Helena Breno
Centro Universitário Max Planck de Indaiatuba

MENEGOCIO, Alexandro Marcos
Centro Universitário Max Planck de Indaiatuba

RESUMO: O objetivo principal dessa pesquisa é compreender como os enfermeiros entendem o papel da liderança em seu cotidiano de trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, com enfermeiras das 16 Unidades Básicas de Saúde de Indaiatuba, SP, que responderam um instrumento com questões semiestruturadas, durante o mês de novembro de 2018. As entrevistadas têm, em média, 40 anos, graduadas há mais de 13 anos e 10 anos de atuação na Atenção Básica. Sua maioria relatou possuir especialização e mais da metade não atua como gestoras da unidade onde trabalhavam. Parte delas acreditava que ser líder é gerenciar a equipe, atingir um objetivo e gerenciar o processo de trabalho. Para as enfermeiras entrevistadas, as principais características de um líder são: a empatia, a divisão de responsabilidade, o respeito, a flexibilidade e o saber ouvir. Elas acreditam que a liderança é algo inerente à profissão e ao cotidiano de trabalho, e que deve ser construída todos os dias.

Palavras-chaves: Enfermagem de Atenção Primária, Administração de Serviços de Saúde; Liderança.

Abstract: The main of this research is to understand how nurses understand the role of leadership in their daily work. This is a descriptive research on the quantitative question with the nurses of the 16 health units, based on a questionnaire on the semi-structured questions of the year 2018. 13 years of training and 10 years of study in primary care. Their majority was specialized, and more than half were not as managers of the unit where they worked. It is administered to everything and the process is one to the approach. Compared nursing as the main characteristic of a keyword was empathy, sharing responsibility, respecting, being flexible and knowing how to listen. These are those that are inherent to the profession and to the daily work, and that must be done every day.

Keywords: Primary Care Nursing, Health Services Administration; Leadership.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que, nos serviços de Atenção Primária em Saúde, faz-se necessária a presença de um gestor da unidade. Contudo, observou-se que essa

função é comumente assumida pelo enfermeiro, visto que esse profissional possui um conjunto de habilidades e competências único, que lhe permite incorporar ações de promoção à saúde e de prevenção a doenças, além de articular as atividades de vários outros trabalhadores da área.

Para Ávila et al. (2012):

> *"Liderança consiste em saber conduzir e organizar o trabalho da equipe para o atendimento eficiente. O líder é entendido como ponto de apoio, seja na educação ou na coordenação do serviço. Ele estimula o grupo ao desenvolvimento pleno do seu potencial, o que interferirá diretamente na qualidade da assistência prestada ao indivíduo e/ou à comunidade."*

A dimensão interpessoal e a competência humana do enfermeiro líder são fatores de motivação e de suporte para o trabalho em equipe. A capacidade do líder de perceber, atender e estar conectado às necessidades da equipe de trabalho reforça o sentimento de pertencimento e nutre a autoestima de todos no grupo, levando-os a atingir o objetivo de excelência na prática clínica.

A questão da liderança em enfermagem foi introduzida por Florence Nightingale, precursora da enfermagem moderna na segunda metade do século XIX. Durante a Guerra da Criméia, Florence se envolveu em atividades administrativas hospitalares e demonstrou habilidades de gerenciamento e liderança ao supervisionar e organizar o cotidiano das enfermeiras e da assistência aos soldados feridos (REZENDE et al., 2013).

Segundo as diretrizes curriculares do curso de graduação em Enfermagem, uma das competências e habilidades gerais que o formando deve apresentar é a liderança, pois, com ela, estará apto a assumir posições de ascendência, as quais sempre devem visar ao bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (CNE, 2018).

Pressões dos serviços de saúde sobre os enfermeiros recém-formados também são expressivas, especialmente, quando eles são designados para cargos de chefia. Esses iniciantes, muitas vezes, lideram o trabalho de técnicos e auxiliares de enfermagem que têm larga experiência e habilidades técnicas, o que pode trazer ao novato alguma insegurança, quando não desenvolveu, durante a graduação, habilidades gerenciais (MARTINS; CARDOSO, 2015).

Segundo Martins (2015), o enfermeiro, sendo líder natural da equipe de enfermagem, ao se formar, deve estar preparado para liderar, porém, às vezes, tal habilidade não se aflora e ele chega ao mercado de trabalho despreparado para assumir a posição de chefia.

> *"Inevitavelmente, o enfermeiro desenvolverá a habilidade de liderança, independentemente de suas características pessoais, pois, a Enfermagem requer um profissional competente, capaz de lidar com a grande diversidade humana, além de estar apto para resolver problemas e propor mudanças, apontando soluções para o que não satisfaz as necessidades da população e da equipe."* (MARTINS; CARDOSO, 2015).

Estudos evidenciam que mais de 83% das Unidades Básicas de Saúde (UBS) são gerenciadas por enfermeiros. Isso demonstra que são profissionais predispostos a ocuparem o cargo de gestor (MARTINS; CARDOSO, 2015).

Por serem comumente designados para a atuação como líderes das UBS, podem sentir dificuldades para desempenhar seu papel, conforme aponta Carrara:

> *"A passagem da condição de estudante para a de profissional pode resultar em estresse para os profissionais recém-graduados em Enfermagem pelo fato de terem que enfrentar certos desafios ao vivenciarem incongruências entre o aprendizado adquirido na academia e a realidade encontrada no seu ambiente de trabalho."* (carrara et al., 2015)

Desde a graduação, esse profissional é preparado para ser líder de sua equipe e gestor do seu posto de trabalho. Sendo assim, essa pesquisa buscou compreender como o enfermeiro que trabalha na Atenção Primária entende seu papel de liderança e se a equipe o considera líder, além das dificuldades encontradas para liderar.

OBJETIVOS

O objetivo principal dessa pesquisa é compreender como os enfermeiros entendem o papel da liderança no seu cotidiano de trabalho.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- comprovar a lideranças dos enfermeiros no âmbito da Atenção Primaria;
- apresentar as dificuldades para liderar;

- responder se houve preparo na graduação para liderança.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa que, para Gil (2002), busca “descrever as características de determinadas populações ou fenômenos”. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Enfermeiros das 16 UBS do município de Indaiatuba-SP foram convidados a responder um instrumento com questões semiestruturadas, com perguntas abertas e fechadas, elaborado de forma a atender aos objetivos da pesquisa (Apêndice 1).

O instrumento foi aplicado a 16 enfermeiros atuantes na Atenção Básica há mais de um ano, que estavam presentes na unidade no período de 09 a 27 de novembro de 2018, no momento da sua aplicação, e que aceitaram participar da pesquisa. Aqueles que, na ocasião da entrevista, estavam de férias, licença ou ausentes foram excluídos da pesquisa.

Conforme estabelecido na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, foi apresentado aos participantes um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para formalizar a anuência de inclusão dos sujeitos no estudo, com a livre decisão de participar ou não deste, assim como a permissão para descontinuar sua participação a qualquer momento. Além disso, a fim de atender às exigências éticas para a realização de pesquisas, foi garantida a preservação do sigilo da identificação dos participantes. Por fim, faz-se imperativo saber que esse mecanismo de análise foi autorizado pelo CEP Centro Universitário Padre Anchieta/SP, sob o protocolo de n° 01219518.3.0000.5386.

Todas as respostas foram descritas por meio de frequências e porcentagens para variáveis quantitativas e os dados obtidos foram analisados por meio do Microsoft Office Excel, um editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows.

RESULTADOS

Foram entrevistadas 16 enfermeiras com média de 10 anos de trabalho na Atenção Básica e tempo estimado de formação entre elas de 13 anos e meio.

A maioria das entrevistadas, cuja média de idade é de 39,8 anos, sendo a mais experiente com 55 anos e a mais jovem com 28, relata possuir, pelo menos, uma especialização: Administração hospitalar (1); Obstetrícia (3); Auditoria (1); Saúde da família (9); Enfermagem do trabalho (3); Cardiologia (1); Saúde pública (2); Urgência e emergência (2); Licenciatura (2); Cuidados pediátricos (2); Oncologia (1). Todas relataram satisfação pessoal com seu trabalho.

Observou-se, através dos dados coletados, que 69% delas não são gestoras da unidade onde trabalham. (Figura 1)

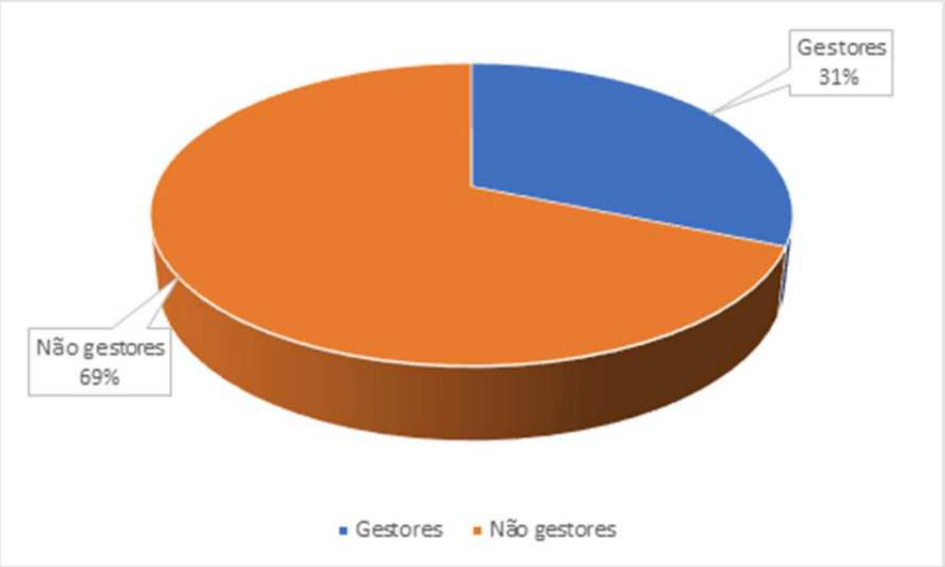

Figura 1: Porcentagem de gestoras e não gestoras entrevistadas nas unidades de Atenção Básica, Indaiatuba-SP, 2018.

Perguntou-se às entrevistadas o que para elas é ser um líder e três padrões de diferentes de resposta foram observados, conforme descrito a seguir.

- 44% acreditam que ser líder é gerenciar o processo de trabalho e a equipe, com todas as suas atribuições, e atingir um objetivo;
- 37% pensam que liderar consiste em ter empatia, tomar decisões compartilhadas, ouvir a equipe e ser uma pessoa que os outros seguem para atingir uma meta;

- 19% consideram que ser líder é ter responsabilidade, respeito, espírito colaborativo e auxiliar a equipe.

Quando perguntadas sobre as características que julgam importantes para um enfermeiro ser líder na Atenção Básica, surgiram três padrões de resposta:

- para 50% do total, as características principais são a empatia, a correta divisão de responsabilidades, o respeito, a flexibilidade e o saber ouvir;
- para 37%, é imprescindível que o líder seja responsável, experiente e tenha conhecimento do processo de trabalho;
- para 13%, para liderar é preciso ter humildade, estimular o companheirismo e ser justo.

Outrossim, todas as enfermeiras entrevistadas afirmaram gostar do que fazem, mas aludem para a necessidade que encontraram de aprimorar sua liderança para a prática profissional após a formação.

As entrevistadas acreditam que as equipes de enfermagem e a multiprofissional aceitam a liderança. A exceção é uma enfermeira que referiu não exercer liderança. (Figura 2)

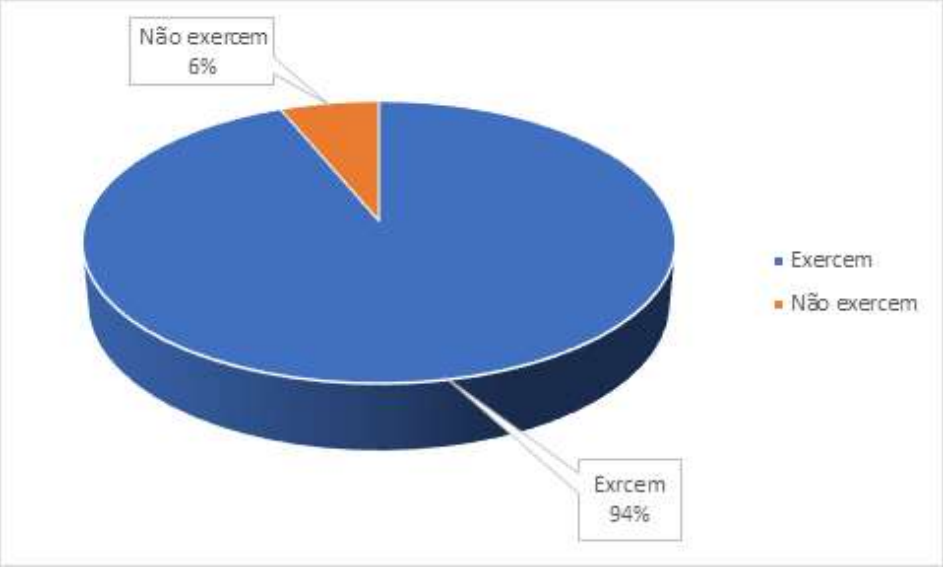

Figura 2: Porcentagem de Enfermeiras da Atenção Básica que referem exercer liderança, Indaiatuba-SP, 2018.

Quando perguntadas se gostariam de ter mais liderança, 69% asseguraram que não. Ao mesmo tempo, quando questionado se gostariam de

ter menos liderança, 18,75% disseram que sim e 81,25% afirmaram que não gostariam de ter menos liderança.

Ainda, para 56% das enfermeiras, a graduação não as preparou para a liderança, enquanto 44% delas afirmaram que sim. (Figura 3)

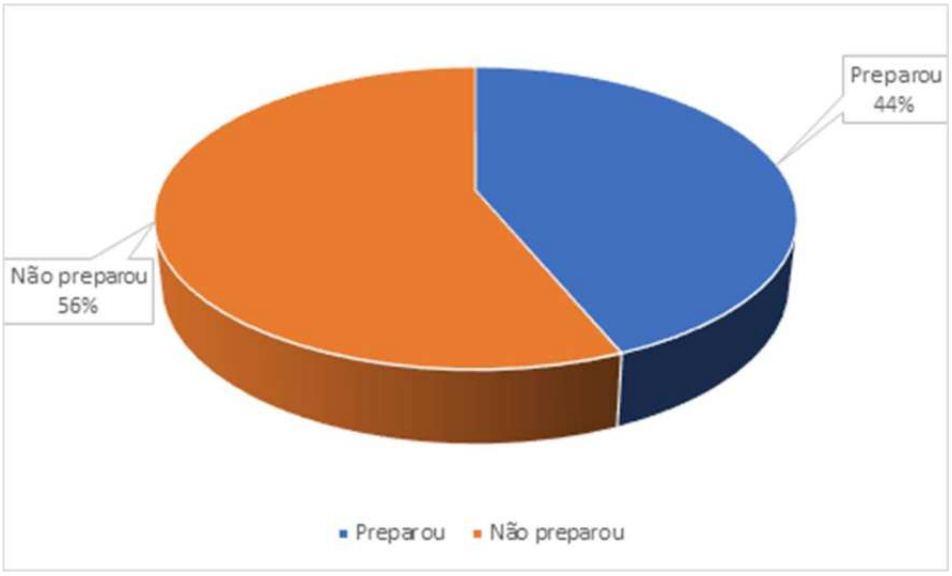

Figura 3: Porcentagem de Enfermeiras da Atenção Básica que se consideram preparadas no curso de graduação para a liderança. Indaiatuba-SP, 2018

Por fim, acerca dos dados obtidos constatou-se que:

- 75% das profissionais acreditam que a dificuldade de liderar está ligada à desmotivação, à falta de apoio para o exercício da função, aos conflitos e à resistência da equipe;
- 19% relacionam a dificuldade em liderar com a falta de comunicação, com a gestão, com privilégios políticos e com a equipe que resiste às mudanças;
- somente 6% das entrevistadas acreditam que não há nenhuma dificuldade em liderar.

DISCUSSÃO

Segundo Martins e Cardoso (2015), no estudo “Uma reflexão crítica sobre as dificuldades do enfermeiro recém-formado no exercício da liderança”, mais de 83% das UBS são gerenciadas por enfermeiros. Contudo, na pesquisa realizada, observou-se que, nas UBS de Indaiatuba visitadas, apenas 31% delas são gerenciadas por enfermeiras.

Nas diretrizes curriculares do curso de graduação em Enfermagem, uma das competências e habilidades gerais que o formando em Enfermagem deve possuir é a liderança. Todavia, identificou-se que mais da metade das profissionais (56%) afirmou que a graduação não as preparou para essa função, o que resultou no desenvolvimento da liderança pela prática profissional depois de formadas.

Surge aqui um importante questionamento: esses profissionais não tinham a liderança inata ou se não a desenvolveram por deficiência do curso de graduação? Para Rezende et al. (2013), um dos motivos que contribui para a dificuldade no exercício da liderança é a insuficiência da formação profissional para o alcance dessa competência.

Segundo Coutinho et al. (2019), essas dificuldades estão no relacionamento interpessoal, na não aceitação do líder por parte da equipe, em profissionais desatualizados e fatores relacionados à inexperiência, quando se trata de enfermeiros recém-formados. As respostas das enfermeiras de Indaiatuba corroboram as afirmativas dos estudiosos, visto que 75% acreditam que a dificuldade de liderar está ligada à desmotivação, à falta de apoio, aos conflitos e à resistência da equipe.

As respondentes referiram ampliar sua capacidade de liderança depois de formada, o que para Martins e Cardoso (2015) é inevitável, pois o enfermeiro desenvolverá a habilidade de liderança independente de suas características pessoais. Isso porque a Enfermagem requer um profissional competente, capaz de lidar com a grande diversidade humana, além de estar apto para resolver problemas e propor mudanças, apontando soluções para o que não satisfaz as necessidades da população e da equipe. O enfermeiro, como profissional e coordenador da equipe de enfermagem, precisa exercer liderança e, para isso, é indispensável que desenvolva essa habilidade.

De acordo com Ávila et al. (2012), entre as características pessoais importantes na formação do enfermeiro líder estão a valorização da responsabilidade e do comprometimento, a motivação e o bom humor; já para as entrevistadas, as principais características de um líder são a empatia, a divisão correta das responsabilidades, o respeito, a flexibilidade e o saber ouvir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as profissionais que participaram dessa pesquisa acadêmica, o papel da liderança se mostrou algo inerente à profissão e ao cotidiano de trabalho, e que deve ser construído, todos os dias, com ações que promovam a empatia, a delegação adequada das responsabilidades, o respeito, a flexibilidade e o saber ouvir.

Foi comprovado que os enfermeiros exercem grande liderança na Atenção Primária, seja na equipe de enfermagem ou no serviço como um todo.

Para liderar na Atenção Primária, existem algumas dificuldades e a maioria delas está atrelada a falhas no relacionamento interpessoal, como a desmotivação, a falta de apoio para o exercício da função, os conflitos e a resistência da equipe.

Ser líder, para as enfermeiras, é caminhar com a equipe em busca de objetivos comuns, gerenciá-la e orientar o processo de trabalho. O líder consegue compreender a singularidade de cada indivíduo e conduzi-lo da melhor forma possível, a fim de que possam atingir juntos o objetivo final.

Ainda, para grande parte das entrevistadas, a graduação não as preparou para serem líderes e isso ocorre porque nem todos os profissionais da área dotam de uma liderança inata. Entretanto, pode-se afirmar que, com o decorrer do trabalho e da vida profissional, essa liderança vai aflorando em cada um.

O líder é o ponto de apoio, a referência e o exemplo; ele conduz e organiza o trabalho da equipe, além de estimular o desenvolvimento do potencial de cada integrante de sua equipe.

A precursora da Enfermagem, Florence Nightingale, revolucionou a profissão ao atrelar ao líder a gerência, a supervisão e a organização do cotidiano da assistência. Hodiernamente, essa mesma liderança é realizada pelos enfermeiros nos serviços de saúde que, sem ela, perderiam muita qualidade na assistência prestada.

As enfermeiras da Atenção Primária de Indaiatuba compreendem que ser líder não é necessariamente ser chefe, isto é, aquele indivíduo investido de poder para ocupar lugar de mando. Para elas, a liderança é uma habilidade que, de fato, será desenvolvida e/ou aprimorada na prática profissional. Isso explicita que a Enfermagem, na graduação e no exercício da função, necessita trabalhar

as competências para liderança para que o profissional, quando líder, seja o apoio e o melhor exemplo para toda a equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, Veridiana Corrêa et al. VISÃO DOS DOCENTES DE ENFERMAGEM SOBRE A FORMAÇÃO DE ENFERMEIROS-LÍDERES. **Revista Cogitare Enfermagem**, Pelotas, v. 4, n. 17, p.621-627, dez. 2012. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/30357/19635>. Acesso em: 20 jul. 2018.

CARRARA, Gisleangela Lima Rodrigues et al. O Ensino da Liderança na Graduação em Enfermagem. **Investigação Qualitativa em Educação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p.108-113, 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/225/221>. Acesso em: 18 jun. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução Cne/ces nº 3, de 07 de novembro de 2001. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem**.

COUTINHO, Adriana Fernandes et al. **Gestão em Enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família.** 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/download/237019/31190>. Acesso em: 03 mar. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 2002. Disponível em: <http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

MARTINS, Aline B.; CARDOSO, Dra. Marcela Lima. **Uma reflexão crítica sobre as dificuldades do Enfermeiro recém-formado no exercício da liderança.** 2015. Disponível em: <http://www.vitrineacademica.dombosco.sebsa.com.br/index.php/vitrine/article/download/41/41>. Acesso em: 13 jul. 2018.

REZENDE, Barbara Carneiro et al. **Dificuldades enfrentadas pelos Enfermeiros na prática da liderança em enfermagem:** uma revisão da literatura. 2013. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/258>. Acesso em: 15 maio 2018.