

A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público

The perception of nurses managers about the difficulties in the exercise of leadership in the hospital scope of the public service

La percepción de los gerentes de enfermería sobre las dificultades en el ejercicio del liderazgo en el ámbito hospitalario del servicio público

Recebido: 20/03/2022 | Revisado: 29/03/2022 | Aceito: 05/04/2022 | Publicado: 11/04/2022

Sílvia Rodrigues Cervantes Luz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8594-2344>
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil
E-mail: scluz2205@gmail.com

Celso Machado Júnior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3835-2979>
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil
E-mail: celsomachado1@gmail.com

Resumo

Objetivos: reconhecer as dificuldades das práticas de liderança destacadas pelos enfermeiros gestores no âmbito hospitalar do serviço público. **Método:** trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e de natureza aplicada. Participaram cinco enfermeiros gestores em um hospital público da Região Metropolitana de São Paulo, sendo entrevistados individualmente em julho de 2021, após assinatura do Termo de Consentimento. **Resultados e discussão:** os enfermeiros coordenadores apontaram a existência de fragilidade nas competências relacionadas ao enfrentamento de conflitos, avaliação e segurança na aplicação de sanções aos liderados dos enfermeiros assistenciais. **Conclusão:** conclui-se a necessidade do desenvolvimento das habilidades de liderança dos enfermeiros assistenciais em hospital público que repercutirá no bom andamento das Liderança equipes e consequente melhoria da qualidade no atendimento.

Palavras-chave: Liderança; Enfermeiros; Hospital público; Ensino em saúde.

Abstract

Objectives: to recognize the difficulties of leadership practices highlighted by nurse managers in the hospital environment of the public service. **Method:** this is an exploratory, descriptive research, with a qualitative approach and of an applied nature. Five nurse managers participated in a public hospital in the Metropolitan Region of São Paulo, being interviewed individually in July 2021, after signing the Consent Form. **Results and discussion:** the coordinating nurses pointed out the existence of a fragility in the competences related to the confrontation of conflicts, evaluation and safety in the application of sanctions to the assistant nurses' subordinates. **Conclusion:** it is concluded that there is a need to develop the leadership skills of nurses in public hospitals, which will have an impact on the good progress of the teams and consequent improvement in the quality of care.

Keywords: Leadership; Nurses; Public hospital; Health teaching.

Resumen

Objetivos: reconocer las dificultades de las prácticas de liderazgo destacadas por los enfermeros gestores en el ambiente hospitalario del servicio público. **Método:** se trata de una investigación exploratoria, descriptiva, con abordaje cualitativo y de carácter aplicado. Cinco gerentes de enfermería participaron en un hospital público de la Región Metropolitana de São Paulo, siendo entrevistados individualmente en julio de 2021, después de firmar el Formulario de Consentimiento. **Resultados y discusión:** las enfermeras coordinadoras señalaron la existencia de fragilidad en las competencias relacionadas con el enfrentamiento de conflictos, evaluación y seguridad en la aplicación de sanciones a los subordinados de las auxiliares de enfermería. **Conclusión:** se concluye que existe la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo de los enfermeros en los hospitales públicos, lo que repercutirá en la buena marcha de los equipos y la consecuente mejora en la calidad de la atención.

Palabras clave: Liderazgo; Enfermeros; Hospital público; Educación en la salud.

1. Introdução

A gestão do Serviço Público de Saúde vivencia um cotidiano caracterizado por muitos entraves. Assegurar o acesso e os cuidados de qualidade a todos os cidadãos, em tempo e com recursos adequados, é um imenso desafio. (Sousa, Pinto, Costa, & Uva, 2008). Profissionais de saúde que executem suas atividades de forma apropriada, apoiados em protocolos adequados, potencializam resultados positivos para os pacientes (Fradique & Mendes, 2013). Dentre os atores do setor de saúde, os que atuam em hospitais possuem atividades que se caracterizam como de maior comprometimento do profissional, visto que a tomada de decisões críticas em curto espaço de tempo pode causar impactos significativos nos pacientes (Silva & Camelo, 2014).

Nesse contexto, o profissional de enfermagem é um dos principais sujeitos das organizações hospitalares de saúde. Atuam de forma direta e indireta em todo o conjunto de procedimentos realizados, coordenando um grupo de profissionais e vários recursos envolvidos (Santos, 2016). Identifica-se como condição básica para o enfermeiro a necessidade de desenvolver atividades assistenciais e gerenciais. Requer assumir seu papel de líder para garantir a qualidade da assistência prestada, harmonizando os objetivos da instituição com as necessidades da equipe (Cardoso et al., 2011).

No entanto, o ato de liderar se caracteriza pela capacidade de conduzir um grupo de colaboradores. Tem como finalidade obter resultados esperados, por meio da influência que o líder exerce sobre os demais membros do grupo (Amestoy et al., 2012). O enfermeiro, na instituição hospitalar, geralmente está sem referenciais sobre liderança. Desta Dessa forma, o profissional acaba utilizando sua maneira própria de coordenar a equipe sob sua responsabilidade. Com esse cenário, a liderança costuma ser adquirida na prática profissional (Souza et al., 2015).

Portanto, a liderança do enfermeiro, ou sua carência, tem reflexos significativos na qualidade da assistência prestada ao paciente. Um líder com habilidades desenvolvidas adequadamente pode transformar e fortalecer sua equipe, extraído dela um melhor desempenho (Gaidzinski et al., 2004). Neste contexto, Carús et al (2021) apontam que dialogar sobre uma situação arriscada, por um procedimento iniciado de forma insegura por um liderado, caracteriza uma dificuldade enfrentadas pelos enfermeiros.

A gestão de um grupo de pessoas em qualquer empresa, e também nas voltadas ao setor de saúde, apresenta desafios a serem superados. Uma das peculiaridades da coordenação de uma equipe está no posicionamento do gestor, que pode ser um ‘chefe’ ou um ‘líder’. O chefe geralmente é escolhido formalmente pela instituição para comandar uma equipe de trabalho, recebendo atribuições e responsabilidades para exercer a sua atividade. O líder não é legitimado por um organograma, mas sim por sua capacidade de influenciar pessoas e inspirar confiança, credibilidade, lealdade e comprometimento com os liderados, conforme indicam Vendemiatti et al. (2010, p. 1304) “(...) a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação”. Em conformidade com Sokolov et al. (2019), o líder se insere nas relações interpessoais que acontecem na equipe de trabalho, e se caracterizam pela forma espontânea que ocorrem, sem o poder influenciador das organizações. O chefe adapta-se aos fatos, o líder é criativo. Frederico e Castilho (2006) destacam que a capacidade do líder influenciar os resultados depende mais da aplicação de estratégias e de motivação do que do seu peso hierárquico. Levine et al. (2020) destacam, ainda, a magnitude dos enfermeiros como agentes promotores de mudanças na cultura e no clima da instituição.

1.1 A liderança e a gestão pública

O papel do líder na gestão das organizações públicas é significativamente complexo, pois é influenciado diretamente pelas políticas públicas, que têm como objetivo garantir a melhor qualidade na prestação de serviços à população, suprindo suas necessidades. Têm um propósito amplo e não tão claro quanto o do setor privado — o lucro —, que é facilmente mensurável por indicadores. Muitas vezes, no ambiente público, a atuação da liderança se confunde com a atuação da chefia.

Culturalmente os cargos de chefia são ocupados pelos servidores mais antigos e com influência, não existindo uma avaliação por competências. Normalmente, o servidor é designado “chefe” por um período incerto, pois, politicamente, não há garantias de sua permanência no cargo, o que dificulta o seu envolvimento. Ele “está chefe”, e a qualquer momento os papéis podem se inverter e ele ser chefiado por seu subordinado. Outro desafio consiste na falta de continuidade das atividades iniciadas devido às trocas constantes das altas chefias. O exposto baseia-se na seguinte perspectiva:

Por tratar de práticas de gestão utilizadas por pessoas durante o tempo em que ocupam cargos na alta administração, esse critério (tempo) aborda a dimensão mais frágil do sistema de gestão da organização pública (...). O tempo de permanência dessas pessoas nos cargos de alta administração é crítico, pois as boas práticas, ainda em início de implementação, não se sustentarão sem o patrocínio claro dos dirigentes por um período mínimo, estimado por alguns especialistas em 3(três) ou 4 (quatro) anos (Lima, 2007, p. 132).

É importante lembrar que, na gestão pública, o enfermeiro elencado para ser o líder muitas vezes não contempla o perfil esperado para o cargo, baseando-se nas suas competências. Os servidores são, quase sempre, tecnicamente aptos para realizarem suas atividades de forma competente e correta, e assim se qualificam para receber eventuais convites para atuarem como gestores como se fosse uma promoção. Isso aponta para a falta de verificação se o profissional tem as habilidades para o exercício da liderança, que requer mais que conhecimento e habilidades técnicas. Outras vezes, o servidor é designado gestor até por inexistência de opção de profissionais mais qualificados para o cargo, o que acarreta uma dificuldade em seu desenvolvimento, tornando-se o “chefe”, nomenclatura constantemente utilizada pelos subordinados, às vezes de forma até afetuosa.

Pampolini et al. (2013) destacam no Quadro 1 a diferença entre líder e chefe.

Quadro 1. Diferença entre líder e chefe

| Líder | Chefe |
|---|--|
| Lidera se conectando às pessoas. | Coloca as pessoas para trabalhar. |
| Exerce a liderança influenciando as pessoas, fazendo-as pensarem e agirem como proprietários da empresa. | Gerencia e mantém as pessoas trabalhando como recursos da organização. |
| Convence e influencia as pessoas a fazer o que precisa ser feito. | Enxerga as atividades e metas a serem alcançadas como algo que precisa ser feito. |
| Liderar é mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas. | Gerenciar é a arte de mobilizar os outros para trabalhar. |
| Liderar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados de pessoas engajadas e comprometidas. | Gerenciar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através das pessoas. |

Fonte: Pampolini et al. (2013, p. 58).

Com esses desafios da insuficiência de qualificação para o cargo, indicações de profissionais sem perfil de liderança e a troca permanente das altas chefias, mesmo que a cada quatro anos, as organizações passam a contar com a disposição de alguns servidores compromissados para que os resultados esperados sejam alcançados. Nesse sentido, Lima (2007, p. 132) ainda expõe que:

O processo de escolha (de dirigentes) repousa sobre critérios que não garantem capacidade gerencial, até porque não a consideram. Para ocupar cargos na alta administração é preciso ser da confiança da autoridade que nomeia (essa confiança, às vezes, é conhecida pela alcunha de cota pessoal), ou ser indicado pelo partido que governa ou pelos partidos que apoiam o partido que governa. Às vezes, por mais que se tente disfarçar, o que acontece é nepotismo, clientelismo ou a mistura de todas as possibilidades citadas aqui. Nem mesmo as grandes organizações públicas fogem a essa prática.

Como exemplo da alta demanda vinda da população, ouve-se a expressão “eu pago seu salário”, o que também

dificulta que servidores mais preparados assumam esse papel complexo, pois não identificam estímulo suficiente para assumir a responsabilidade. A motivação dos funcionários pode ser conquistada pelo líder por meio da persistência, da habilidade nos relacionamentos e sensibilidade nas tomadas de decisões, pois o gestor não dispõe de recursos para recompensá-los, nem tampouco para repreendê-los. Esse contexto está inserido em um conjunto de adversidades, tais como: pouco retorno financeiro do funcionário, falta de estrutura e insumos para realizar os procedimentos necessários para o atendimento dos pacientes, equipamentos sem condições de uso e conflitos com a população, que expressa descontentamento com o serviço prestado.

Pires et al (2005) afirmam que é preciso repensar o processo de seleção e contratação do servidor público que atuará na área de saúde. Para os autores, a atual dinâmica de seleção do servidor público analisa os candidatos de forma superficial, não possibilitando identificar as competências natas dos candidatos, pois a ênfase das análises no recrutamento está pautada apenas nas competências interpessoais. Oliveira et al. (2010) corroboram com esse entendimento quando destacam que o processo de admissão dos servidores, através de concurso público, é totalmente contrário à gestão baseada em competências, uma vez que não permite a análise de características importantes como a identificação de habilidades, conforme apregoado pela gestão privada. Após a admissão do funcionário público da área de saúde, resta apenas a expectativa de que ele se adapte de forma positiva ao cargo, para que assim realize seu trabalho com compromisso e responsabilidade.

A estabilidade dos liderados em seus cargos desestimula as posturas proativas em prol do bom andamento do serviço. Essa situação causa acomodação nas atitudes, que se tornam focadas na burocracia, muito presente na gestão pública, esquecendo-se que, acima de tudo, há pacientes com necessidades a serem atendidas.

O líder na gestão pública, convivendo com as práticas tradicionais e rígidas estabelecidas ao longo do tempo, tem a incumbência de motivar, incentivar e despertar consciências para o atendimento das necessidades dos usuários, sem dispor de muitas ferramentas para isso. Se por um lado tem a segurança da estabilidade, por outro tem o comodismo e a insatisfação, pois não vislumbra a perspectiva de desempenhar suas funções com êxito, e crescer em sua carreira pública com motivação. Em conformidade com Dias et al (2020), profissionais desmotivados acarretam um atendimento de baixa qualidade, relacionado a vários fatores como conflitos entre as equipes, conflitos com as lideranças relacionados ao trabalho e de cunho pessoal, entre outros. Dessa forma, é necessário capacitar os ocupantes desses cargos de modo que a gestão pública possa ser alavancada.

Assim sendo, o objetivo do estudo foi reconhecer as dificuldades das práticas de liderança destacadas pelos enfermeiros gestores no âmbito hospitalar do serviço público

2. Materiais e Métodos

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e de natureza aplicada (Vergara, 2007; Gil, 2017). Apesar da abordagem da liderança na enfermagem ser um tema comum na literatura, a especificidade da atividade em hospitais da rede pública ainda se encontra carente de contribuições teóricas, o que caracteriza esta pesquisa como exploratória. A abordagem exploratória, de acordo com Vergara (2007) e Gil (2017), é utilizada para estabelecer contatos iniciais sobre um determinado tema, levantando indagações e proporcionando uma nova forma de enxergar o problema. Dessa forma, esse tipo de pesquisa se justifica pela busca da identificação das dificuldades enfrentadas por um gestor público de enfermagem no desenvolvimento das suas atividades com as suas equipes de enfermagem.

Como procedimento para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os enfermeiros que desenvolvem as atividades de gestão de equipes formadas por profissionais de saúde que atuam no atendimento assistencial dos pacientes. A entrevista busca identificar as questões interpretadas como dificuldades para que se obtenha o desempenho desejado dos funcionários sob a liderança do enfermeiro. O roteiro de entrevista foi criado pela pesquisadora principal, com

perguntas abertas e flexibilidade para perguntas complementares para melhor entendimento do fenômeno em discussão. O tempo estimado das entrevistas foi de 30 minutos e foram utilizados termos de consentimento.

A composição da população em estudo foi de participantes voluntários que atuam como enfermeiros e trabalham no hospital público. A amostra foi constituída de enfermeiros, de ambos os sexos, que se dispuseram a participar voluntariamente da pesquisa, de acordo com Resolução no 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e indivíduos que estiveram em conformidade com os critérios de inclusão.

Em função da ocorrência da COVID-19 (Corona vírus Disease – Doença do Coronavírus que surgiu em 2019), o setor de saúde hospitalar encontra-se com uma alta demanda de atendimento e com protocolos adicionais de segurança. Essas variáveis determinaram a aplicação do questionário em apenas um hospital, o que é um fator limitante. Por esse motivo, a escolha pelo Hospital Municipal de Diadema foi por conveniência, pois a pesquisadora possui acesso aos enfermeiros que atuam na instituição, e já realiza os protocolos de segurança solicitados.

Para a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada, o entrevistado foi contatado com a finalidade de estabelecer uma data de melhor conveniência. O local de entrevista foi acordado com o entrevistado, e apresentou como determinante a necessidade de se definir um local que possibilitasse a condução da entrevista sem a interrupção de fatores externos. Foram escolhidos para responder à entrevista cinco enfermeiros gestores que têm o maior número de enfermeiros assistenciais sob sua coordenação. Vale destacar que o critério de inclusão dos entrevistados foi pautado pela busca daqueles que possuíam maior volume de funcionários sob sua gestão. Essa abordagem foi estabelecida com o intuito de coletar dados dos líderes com maior volume de interação com seus subordinados.

A entrevista foi gravada (áudio) e posteriormente transcrita. A transcrição foi realizada pela pesquisadora principal que realizou a entrevista. Essa conduta procura evitar a inserção de mais uma variável no processo de coleta e análise dos dados. Os depoimentos dos enfermeiros foram identificados pelas letras E e o número ordinal correspondente a sua realização (C1, C2, ..., C5). As entrevistas, por sua vez, foram interpretadas por meio da análise de discurso (Vergara, 2012). Nesse sentido, objetivou-se não apenas o entendimento da mensagem, mas as ponderações sobre a condição do entrevistado e o contexto no qual sua fala está inserida.

3. Resultados e Discussão

Nas entrevistas realizadas buscou-se investigar a percepção dos enfermeiros gestores sobre a liderança exercida pelos enfermeiros assistenciais, diante de sua equipe de trabalho, permitindo analisar as dificuldades apresentadas durante suas atividades.

Quanto ao conceito de liderança destacado pelos coordenadores, embora refiram não ter embasamento nos cursos de graduação e pós-graduação, são bem coesos em suas conceituações.

Para mim, liderança é estar junto com a equipe para estar resolvendo os problemas do dia a dia, conversando juntos, conseguindo solucionar dificuldades com funcionários. Não é fácil. (Entrevistado - C2)

O que é ser líder? É tomar para si esta responsabilidade, é atuar junto com a equipe, não no sentido vertical, mas no sentido de estar junto com a equipe. Alguém que toma a frente, principalmente diante das dificuldades. Isso depende muito de cada pessoa, cada pessoa lidera de uma forma. (Entrevistado - C3)

Liderança: é a capacidade de influenciar pessoas. Que elas façam aquilo que é necessário para o bom andamento do serviço sem que a gente tenha que ter conflitos em relação a isso. (Entrevistado – C4)

Liderança não tem fórmula muito preparada, muito certa, você vai aprendendo no dia a dia com sua equipe, com seus liderados. A gente erra de vez em quando, com certeza, mas também acerta muito. (Entrevistado – C5)

Encontramos nos depoimentos dos coordenadores que os enfermeiros assistenciais possuem um bom domínio das

atividades a serem realizadas, e dos recursos institucionais oferecidos para o desenvolvimento dos procedimentos assistenciais. Cardoso et al. (2011) destacam, como essencial condição para garantir a qualidade da assistência, a necessidade de o enfermeiro desenvolver as atividades assistenciais com segurança técnica e assim assumir seu papel de líder.

Para resolver coisas técnicas eles têm bastante iniciativa e dou autonomia para que eles resolvam. C3

A coordenação da assistência é deles. Quando eles não conseguem solucionar um problema eles me chamam. C4

(...) são bem capacitados na parte técnica (...) acho que eles são extremamente resolutivos, têm uma boa tomada de decisão. Pensamento rápido e ágil sem a minha presença. C5

Em relação à tomada de decisão e mediação de conflitos, a maioria dos coordenadores concordou que os enfermeiros possuem uma boa atuação assistencial, no entanto, quanto ao enfrentamento com os seus liderados sua atuação é frágil.

Tudo de dificuldade que tem no setor eles vem pra mim. Não tem iniciativa com qualquer problema com funcionário. Conflitos também eles me levam. Alguns tentam resolver e se não conseguem me procuram. (Entrevistado - C2)

Os enfermeiros, com certeza, têm muita dificuldade no enfrentamento com os funcionários. Sempre chamam o coordenador para resolver e se este não está, deixam para o dia seguinte. (Entrevistado - C3)

A coordenação da assistência é deles. Quando eles não conseguem solucionar um problema eles me chamam. Mas eles conseguem solucionar muita coisa. Nos conflitos eles me chamam. Existe um medo muito grande com conflitos com funcionários e acompanhantes por causa de processos, assédio moral. (Entrevistado - C4)

Orientar os liderados em situações adversas e aplicar sanções administrativas são atitudes importantes quando o líder se depara com conflitos e a necessidade de fazer críticas aos profissionais. Nessa linha de raciocínio, Santos (2016) afirma que situações de enfrentamento são frequentes no dia a dia do enfermeiro, e que o relacionamento interpessoal adequado é muito relevante para que a equipe desenvolva suas atividades de maneira satisfatória e agradável. Os coordenadores foram categóricos em afirmar que a grande maioria dos enfermeiros não quer ou não se acha em condições de participar de enfrentamento de conflitos.

Os enfermeiros têm dificuldade de enfrentamento com os técnicos. Uns mais outros menos. (Entrevistado - C1)

Nos conflitos eles me chamam. Existe um medo muito grande com conflitos com funcionários e acompanhantes, por causa de processos, assédio moral. Eles precisam entender que a obrigação de fazer o serviço não é assédio moral. (Entrevistado - C4)

A confiança em sua capacidade de resolver problemas e delegar funções por iniciativa própria devem ser fortalecidas no líder, para que haja agilidade na condução das atividades cotidianas. Porém, os coordenadores relataram que os enfermeiros esperam sempre por suas decisões e resoluções mediante os conflitos, sejam pessoais ou inconformidades institucionais.

Ele vem sempre falar comigo antes de tomar uma atitude com um funcionário. Tudo de dificuldade que tem no setor eles vem pra mim. (Entrevistado - C2)

Alguns enfermeiros preferem ficar no anonimato. Geralmente quando estou, a grande maioria vem me consultar para resolver problemas (...) até por mensagem. (Entrevistado - C3)

Eles não pegam a responsabilidade para si. Esperam tudo do supervisor. A coisa feia é do supervisor, a festa é deles. (Entrevistado - C4)

Os enfermeiros coordenadores, em sua maioria, acreditam ter um bom relacionamento com seus liderados, o que propicia uma boa comunicação, facilidade em repassar as informações institucionais e a conquista dos resultados esperados.

O meu relacionamento com os enfermeiros é bem neutro, bem aberto e deixo claro que quero respeito. Comunicação

depende dos dois e pelo que percebo que eles entendem o que falo. (Entrevistado - C1)

Meu relacionamento com os enfermeiros, aparentemente é supertranquilo. Com nenhum eu vejo que tenho uma resistência. A gente faz reuniões mensais ou a cada dois meses e eles nunca demonstraram insatisfação. A comunicação é boa e os enfermeiros têm uma boa relação entre eles. (Entrevistado - C2)

O meu relacionamento com os enfermeiros acredito que seja positivo. Consigo que as pessoas trabalhem para mim e comigo. Algumas resistências, mas você aprende que não é viável bater de frente no primeiro momento. Você traz a pessoa para si, diz aquilo que você quer dizer com palavras mais dóceis e espera o resultado e aí se você não vê, num segundo momento você dá uma chacoalhada na pessoa. A gente tenta sempre ir pelo caminho mais doce, mais tranquilo. (Entrevistado - C5)

No que se refere à gestão participativa, alguns acreditam motivar a participação dos seus enfermeiros, compartilhando ideias e solução de problemas. No entanto, outros são mais tradicionais, direcionando as discussões e as ações para que não haja polêmica e o resultado seja mais imediato.

Os enfermeiros participam, dão sugestões nas decisões de gestão. Eu motivo esta participação. (Entrevistado - C1)

Faço a gestão participativa. Temos um grupo onde lanço todas as mudanças e informações. Sempre tem um que é contra as mudanças, tem a resistência, né, mas são participativos sim. (Entrevistado - C2)

Eu não sou muito democrático para fazer as mudanças. Como tenho o maior número de enfermeiros e dependendo daquilo que você vai propor, se você deixa a questão muito aberta ela toma um dimensionamento de discussão muito grande e você acaba não resolvendo muita coisa. Então via de regra a gente propõe as coisas, mas já predefinidas. (Entrevistado - C5)

Um aspecto importante na liderança do enfermeiro é a sua presença durante as atividades do dia a dia de sua equipe, motivando a participação de todos e demonstrando segurança em seus conhecimentos técnico e institucionais, como exemplo as normas, rotinas e protocolos. Marquis e Huston (2010) enfatizam que uma liderança participativa fortalece a autonomia do grupo e focaliza o trabalho do enfermeiro nas pessoas, tornando a condução das atividades mais eficaz. Os coordenadores também corroboraram com essa afirmativa, alegando que os enfermeiros presentes e seguros possuem a aceitação positiva da equipe, porém relataram que poucos profissionais são tão presentes, o que dificulta o vínculo com seus liderados e que alguns ainda se posicionam de forma paternalista em relação aos seus liderados, apresentando uma postura de proteção de seu grupo, em detrimento das demais equipes, o que sinaliza falta de empatia para com outros colegas de trabalho.

Principalmente quando o enfermeiro é presente, eles não pulam a hierarquia e conduzem a equipe de forma harmoniosa, mantendo a neutralidade. (Entrevistado - C1)

Tenho uma enfermeira que não é que ela agrada com coisas, mas ela trabalha junto com a equipe, está sempre presente com a equipe. Eles sentem a falta do profissional enfermeiro presente quando eles precisam. (Entrevistado - C2)

Quando o enfermeiro é mais seguro nas técnicas, nos protocolos, eles conseguem levar melhor a equipe. A equipe presta muita atenção a quem ela está subordinada e eles esperam essa tomada de decisão, essa segurança, até para que isso não fragilize a equipe. (Entrevistado - C5)

Em relação aos enfermeiros com os técnicos, há sim uma relação paternalista. É como filho, eu posso falar mal, você não. Eles são bem protetores. (Entrevistado - C5)

Em relação à devolutiva que o coordenador faz para os enfermeiros assistenciais sobre suas atitudes e posturas perante suas equipes, todos o fazem de uma forma ou de outra, com a finalidade de trocar conhecimentos e experiências para a melhora da assistência ao paciente.

Eu procuro dar a devolutiva do bom trabalho dos enfermeiros. Quando oriento sobre algum acontecimento negativo, faço reunião com todos os plantões. Quando acontece a melhora faço um agradecimento por escrito para todos. (Entrevistado - C1)

Reconheço sempre tendo uma palavra de incentivo, gratidão pela ajuda, e passando para eles um pouco das

responsabilidades para eles se sentirem participantes de todo processo. É muito importante a pessoa sentir que acertou, que resolveu um problema, agradecer a participação eu acho muito importante. (Entrevistado - C3)

Tenho o hábito de agradecer e de falar que eles são muito importantes, pois quem gira este hospital é a enfermagem, inclusive com as equipes de apoio. (Entrevistado - C4)

Outrossim, foi analisado um item significativo na entrevista com os enfermeiros coordenadores em relação às dificuldades apresentadas em exercer a liderança no serviço público. O sistema de admissão, os direitos adquiridos, a estabilidade e a morosidade nos recursos de punição são relacionados como fatores dificultantes na condução dos funcionários. Pires *et al* (2005) afirmam que o processo de contratação do servidor público deve ser repensado, pois a dinâmica de seleção analisa o candidato de forma muito superficial, sem possibilidade de identificar suas competências. Oliveira, Sant'Anna & Vaz (2010) corroboram com esse entendimento, e apontam que após a admissão do funcionário público na área da saúde, resta somente a expectativa de que ele se adapte de forma positiva ao cargo, com compromisso e responsabilidade.

Acho que no particular, o líder tem uma vantagem a mais de atuar na liderança, pois tem a facilidade da demissão, tem essa tranquilidade a mais. O funcionário do serviço público, se ele é um ser humano decente, ele vai agir igual nos dois lados. Mas a liderança fica um pouco mais fragilizada pela dificuldade de penalizar, exonerar o funcionário, que é difícil. (Entrevistado - C2)

Eu trabalho em serviço privado. Acho bem diferente em relação à autonomia do enfermeiro, em relação à punição. Eles entendem que se eu não fizer o meu serviço corretamente ele pode ser desligado. E aqui o fato de o profissional não poder ser desligado deixa ele infantilizado. (...) por conta dessa infantilidade eles querem exceções. Perdem a noção do que te pedem. Eles não conseguem lidar com uma chefia mais afetiva, eles entendem que você é boba. É uma pena. (Entrevistado - C4)

Os enfermeiros precisam se responsabilizar pelo serviço público. Você está aqui porque quer, ninguém colocou uma arma na sua cabeça para estar aqui, você quis estar aqui. Você ganha para estar aqui, não é um serviço benevolente que você vem e presta, não é um voluntariado. Você tem que chegar no horário, você tem suas atribuições. Quando você grita que quer seus direitos, juntinho com eles vêm os seus deveres. (Entrevistado - C4)

Se o funcionário dá problema no privado ele já é convidado a passar no RH. No público a gente ainda chama com carinho, orienta, fala e num segundo momento a gente já chama para uma conversa mais grossa. (...) A estabilidade gera esse abuso do direito e esquecem um pouquinho do dever. Isso pode ser uma dificuldade sim. (Entrevistado - C4)

Quanto às sugestões para o desenvolvimento das competências de liderança dos enfermeiros, podem-se destacar a realização de rodas de conversa com reflexões, troca de experiências e principalmente capacitações sobre os temas relacionados ao processo de liderança.

Troca de experiência entre coordenadores e enfermeiros. Poderíamos ter orientações mais específicas sobre a liderança. (Entrevistado - C1)

Participar de reuniões, conversar mais com eles, mostrar situações que ocorreram, fazer ele ver como agiu e mostrar o lado certo, porque tem atrito na forma de você chegar e falar com o funcionário, o jeito como você fala, não escolhe o local certo, não tem ética necessária na forma de abordar o funcionário. Seria a partir de reuniões, troca de experiências. (Entrevistado - C2)

É claro que se a gente pudesse ter um curso, a gente aprenderia muito mais. (...) Acho que um curso de liderança seria legal. É no dia a dia com as pessoas que vamos aprendendo, pois não temos isso. (Entrevistado - C2)

Dessa forma, com base nos depoimentos apresentados, fica explícito que a dificuldade na aplicação de sanções aos funcionários problemáticos, e a sua estabilidade adquirida, causam um desgaste no relacionamento líder-liderado, afrouxando as exigências cabíveis para o bom desempenho profissional.

4. Conclusão

Procurou-se ao longo desta pesquisa discutir aspectos interpretados como relevantes, perante a realidade do desenvolvimento da liderança no serviço público de saúde. O estudo considerou os aspectos técnicos, interrelacionais e

cognitivos, visando uma ampla discussão a respeito da percepção dos coordenadores de enfermagem sobre as dificuldades apresentadas pelo profissional de enfermagem em exercer sua liderança;

Este estudo possibilitou inferir que os coordenadores, em sua quase totalidade, indicam a existência de uma fragilidade nas competências relacionadas ao enfrentamento de conflitos, avaliação e segurança na aplicação de sanções aos liderados dos enfermeiros.

Como apontado pelos demais autores, a gestão do serviço público é bastante peculiar pela forma de admissão, pelos direitos adquiridos ao ingressar e pela morosidade em sancionar penalidades. Essas características desestimulam o desenvolvimento de características relacionadas às competências de liderança, que por sua vez posicionam-se relevantes para o bom andamento das equipes. Os enfermeiros assistenciais não se sentem na obrigação de enfrentar conflitos, seja entre os elementos da equipe, seja com os usuários. Essa atitude dos enfermeiros assistenciais, origina-se no entendimento de não possuírem respaldo da Instituição em que atuam, e assim se acomodam em apenas solicitar a interferência dos coordenadores, deixando para eles todo manejo e resolução dessas situações.

Diante disso, fica evidenciada a necessidade de sensibilizar e instrumentalizar os enfermeiros do serviço público acerca da importância de desenvolverem habilidades interpessoais, para que suas ações sejam realizadas de forma mais segura e natural, contribuindo para o perfeito desempenho da equipe.

Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos sobre a temática, de caráter metodológico, aplicado em outros contextos do serviço público, para ampliar a reflexão sobre a liderança e seu impacto nos processos de trabalho da enfermagem, que influenciam diretamente nos resultados esperados pela instituição.

Referências

- Amestoy S. C., Backes V. M. S., Trindade L. L., & Canever B. P. (2012). Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]*, 46 (1), .227-223.
- Conselho Nacional de Saúde (Brasil). Resolução n 466, de 12 de dezembro de 2012. Brasília, 2012. Disponível em: http://www.conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.html
- Cardoso, M. L. A. P., Ramos, L. H. & D’Innocenzo, M. (2011) Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]*, 45 (3)
- Carús, C. S, Vieira, A G, Botton, L. T. J, Schubert, C., & Fagundes, M. A. G (2021). Fale ou cale a boca: eis a questão dos enfermeiros. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 10 (7), e2821076427. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i7.16427>
- Dias, J. F ., Silva , J. E. G da, Oliveira, L. G de, Pereira, C. M., Cardoso, H. da S., Cordeiro, B. L. O., Mendes, I. S. B., Carvalho, R. H. T de, Castro, P. C, Pereira, C. M., & Pereira, C. E. A. (2020). A satisfação dos profissionais de saúde que atuam na Unidade Municipal da Ilha de Cotijuba-PA. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (9), e766997738. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7738>
- Fradique, M. J., & Mendes, L. (2013). Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, III (10), 45-53.
- Frederico, M., & Castilho, A. (2016). Percepção de liderança em enfermagem: validação de uma escala. *Revista Psicológica*, 43, 259-270.
- Gaidzinski, R. R., Peres, H. H. C. & Fernandes, M. F. P. (2004). Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem [online]*, 57(4), 464-466.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas Ltda.
- Levine, K. J., Carmody, M., & Silk, K. J. (2020). The influence of organizational culture, climate and commitment on speaking up about medical errors. *Journal of Nursing Management*, 28(1), 130–138. <https://doi.org/10.1111/jonm.12906>
- Lima, P. D. B. (2007). *A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA*. Qualitymark.
- Marquis, B. L.; & Huston, C. J. (2010). *Administração e liderança em enfermagem – teoria e prática*. (6a ed.), Artmed.
- Oliveira, F. B. de, Sant’Anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista De Administração Pública*, 44(6), 1453 a 1475.
- Pampolini, C. P. G., Mazo, C. G. D., & Gonçalves, D. A. (2013). A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. *Revista Gestão Estratégica*, 6(2),57-63.

Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M. D., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M. D., & Dantas, V. C. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP

Santos, A. P. A. (2016). *O enfermeiro no pós-operatório de cirurgia cardíaca: competências profissionais e estratégias da organização*. Dissertação de Mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Silva, V., & Camelo, S. (2014). A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder [Nursing leadership competence: concepts, essential attributes and the role of the nurse leader]. *Revista Enfermagem UERJ*, 21(4), 533-539.

Sokolov, N. A., Reshetnikov, V., Tregubov, V., Sadkovaya, O., Mikerova, M. & Drobyshev, D. (2019). Developing Characteristics and Competences of a Health Care Manager: Literature Review. *Serbian Journal of Experimental and Clinical Research*, 20 (2) 65-74.

Sousa, P., Pinto F. J., Costa C., & Uva S. A. (2008). Avaliação da qualidade em saúde: a importância do ajustamento pelo risco na análise de resultados na doença coronária. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 27, (7), 57- 65.

Souza e Souza, L., Soares Silva, W., Mota, É., Santana, J., Siqueira, L., Oliveira Silva, C., & Barbosa, D. (2015). Os desafios do recém-graduado em Enfermagem no mundo do trabalho. *Revista Cubana de Enfermería*, 30 (1).

Vendemiatti, M., Siqueira, E. S., Filardi, F., Binotto, E., & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 1301-1314

Vergara, S.C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (9a ed.), Atlas.

Vergara, S.C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.