

GESTÃO EM SAÚDE

LIDERANÇA DOS ENFERMEIROS NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE LEADERSHIP OF NURSES IN PRIMARY HEALTH CARE

Neiva Junkes Hoepers
Gabriela Borges Silveira
Thainara Simão Cadorin
José Otávio Feltrin
Carine dos Santos Cardoso
Valdemira Santana Dagostin

Resumo: A liderança é considerada uma ferramenta em ação que depende da linha a ser seguida, mas que possuem elementos comuns, como influência quanto processo social primário usado na liderança, características do líder e o contexto como provisão importante para a liderança. Como objetivo, identificar as características de liderança dos enfermeiros e seu comportamento nas ações frente a Atenção Primária em Saúde. Como amostra teve 13 enfermeiros de Estratégias de Saúde da Família em um Municípios do sul de Santa Catarina, no período de outubro e novembro de 2020, onde responderam a um questionário pelo Google Forms. E como resultado, pode-se ver que liderança é administrar as mais diversas situações para alcançar as metas almejadas, e nem sempre quem ocupa um cargo gerencial é líder, também se identificou diversos estilos de liderança com diferentes formas de liderar. Notou-se a necessidade de maior investimento em educação permanente com a temática de liderança. Concluímos que liderança é algo que pode ser aprendida no processo de trabalho, de forma contínua e as mudanças e transformações de inovações, requerer dos líderes discernimento para saber agir diante dos desafios impostos na sua rotina de trabalho através de suas habilidades e competências, visto que o saber não é limitado e tão pouco estagnado. E que mais estudos podem ser explorados sobre liderança de enfermeiros em Atenção Primária em Saúde.

Palavras-chave: Liderança. Atenção Primária à Saúde. Enfermagem.

Abstract

Leadership is considered a tool in action that depends on the line to be followed, but that have common elements, such as influence on the primary social process used in leadership, characteristics of the leader and the context as an important provision for leadership. As an objective, to identify the leadership characteristics of nurses and their behavior in actions towards Primary Health Care. As a sample, there were 13 nurses from Family Health Strategies in a municipality in the south of Santa Catarina, in the period from October to November 2020, where they answered a questionnaire through Google Forms. As a result, it can be seen that leadership is managing the most diverse situations in order to achieve the desired goals, and not always whoever occupies a managerial position is a leader, several leadership styles have also been identified with different ways of leading. There was a need for greater investment in continuing education with the theme of leadership. We conclude that leadership is something that can be learned in the work process, on an ongoing basis and the changes and transformations of innovations, require leaders to be discerning to know how to act in face of the challenges imposed in their work routine through their skills and competences, since knowledge is not limited and neither is it stagnant. And that more studies can be explored on the leadership of nurses in Primary Health Care.

Keywords: Leadership. Primary Health Care. Nurse.

INTRODUÇÃO

A liderança é um caminho, todos estão destinados a serem líderes, se faz necessário apenas a preparação e o cultivo de técnicas de aperfeiçoamento. Defende ainda que, antes de liderar qualquer equipe ou outras pessoas, é necessário aprender a liderar a si mesmo. ¹

Cada vez mais é notória a importância da permanência dos servidores em organizações, sejam elas públicas ou privadas. Essa importância está relacionada ao bom desempenho das atividades, pela sua continuidade, pelo seu aprimoramento e conhecimentos. ²

Entende-se a ideia de que, para tempos de mudança como o atual, é necessária uma reforma dentro dos setores públicos, visando um atendimento de qualidade, para que essa gestão acompanhe a globalização e as suas atribuições. Fruto dessa reforma seria uma administração mais eficiente, que produz mais contando com menos investimento financeiro, uma administração mais tecnológica e informatizada, com servidores mais realizados e usuários mais satisfeitos. ³

Segundo Gunter; Hall;⁴ o papel do líder é fator fundamental para que as mudanças ocorram nas organizações, sendo um forte fator estratégico na reformulação e o alcance de metas.

Solar¹ afirma que para poder liderar corretamente, é necessário ter capacidade e decisão. Decidir ser Líder é percorrer a metade do caminho, a outra metade consegue-se recebendo a capacitação correta e o treinamento e prática da Arte da Liderança em equipes”.

O papel do líder é fazer com que as pessoas tenham entusiasmo ao desenvolver suas tarefas, de modo que atinjam o objetivo do grupo com facilidade, sendo o alicerce que gerencia e faz com que seus liderados desempenhem o melhor. Delegando funções, analisando a necessidade e as características do ambiente e de cada indivíduo nele inserido.⁵

Não existe uma equipe sem líder, bem como não há líder sem uma equipe. É necessário ter uma boa equipe, e que esta trabalhe de maneira alinhada e organizada em prol do objetivo/meta da organização. A boa liderança traz a excelência e o serviço de qualidade, somada a tudo isso uma equipe disposta a aprender e se capacitar. ¹

No entanto, liderança é considerada uma ferramenta em ação que depende da linha a ser seguida, contudo, que possuem elementos comuns, quão, influencia quanto processo social primário usado na liderança, como também as características do líder e o contexto como provisão importante para a liderança. Assim, a liderança pode ser entendida como um processo social de motivação da direção, alinhamento,

e comprometimento necessários para as pessoas trabalharem em conjunto de forma bem-sucedida, visando resultados coletivos.⁶

Portanto, o papel do enfermeiro com liderança é importantíssimo para as unidades básicas de saúde e para os servidores que nelas estão inseridos. Visando uma postura relevante para satisfação dos servidores e melhora na qualidade dos processos desenvolvidos por eles e automaticamente a satisfação da população.

Esta pesquisa tem a sua relevância por se tratar de um tema da atualidade, liderança. Um líder é capaz de promover o desenvolvimento humano dirigindo uma equipe, não como um chefe, mas como um servidor. A essência da liderança consiste na expansão do potencial humano, agindo como um transformador de pessoas, não consistindo apenas no acúmulo de resultados.

Desta forma, esse estudo se torna relevante para que enfermeiros, sendo líderes e liderados, principalmente na Atenção Primária em Saúde, consigam gerar mudanças e resultados positivos em seus setores através de um embasamento científico, fazendo com que essas mudanças possibilitem melhoria dos seus processos e dessa forma ofereçam serviços com maior qualidade.

Dentro das unidades básicas de saúde está relevante missão é papel fundamental do enfermeiro gerente, fazendo com que cada membro saiba quais funções exercer dentro da unidade, colaborando com atividades, trazendo como consequência bons resultados.

Diante dessas reflexões referentes ao desafio da liderança de enfermeiros para o gerenciamento do cuidado no contexto da Atenção Primária em Saúde, tem-se como problema de pesquisa: Qual é a liderança desenvolvida pelos enfermeiros em suas práticas na APS de um município do sul de Santa Catarina? Foi elencado como objetivo deste estudo: identificar as características de liderança dos enfermeiros e seu comportamento nas ações frente as Unidades de Estratégias Saúde da Família de um município do Sul de Santa Catarina.

METODOLOGIA

Esta pesquisa se classificou como qualitativa do tipo descritiva exploratória, bibliográfica e de campo. O estudo foi desenvolvido nas Unidades Estratégia Saúde da Família de um município do Sul de Santa Catarina. O município possui 13 ESF. Foi aplicado um questionário através do Google Forms, com os 13 enfermeiros, que aceitaram participar da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a resolução 466/16, foi aprovado pelo CEP pela instituição de vínculo dos pesquisadores sob parecer de número 3.481.502.

Primeiramente foi realizado a identificação dos enfermeiros que seriam entrevistados. Após foi feito contato com os enfermeiros solicitando autorização prévia com o TCLE. Foi realizado contato via telefone para decidir por qual meio a pesquisa seria aplicada. Assim, foi enviado o questionário através do Google Forms por e-mail e aplicativo de WhatsApp. A coleta de dados ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2020.

Foi caracterizado o perfil dos Enfermeiros, sendo denominado por letras seguidas de um número (E1 a E13), para as falas, assim, preservando o sigilo e questões éticas dos entrevistados. A análise e interpretação dos dados ocorreram através da ordenação, classificação e análise final dos dados.⁷

RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados foram apresentados em três momentos: primeiro, a partir da análise das variáveis categóricas e numéricas relacionadas ao perfil pessoal e profissional dos participantes da pesquisa. No segundo momento, apresentamos resultados referentes ao estilo de liderança adotado pelos enfermeiros. Posteriormente organizaram-se as seguintes categorias norteadoras: Categoria 1: A forma de liderança dos enfermeiros; Categoria 2: Ser enfermeiro da Atenção Primária em Saúde (APS); Categoria 3: O desenvolvimento e as características da liderança dos enfermeiros da ESF; Categoria 4: O planejamento e as atualizações (capacitações)

como contribuição para poder liderar; Categoria 5: A liderança na equipe de saúde; Categoria 6: As possibilidades e os desafios na liderança do trabalho diário.

Características sociodemográficas

Na ESF onde a pesquisa foi desenvolvida, o número de Enfermeiros era composto por 13 colaboradores, todos sinalizaram de maneira positiva a participação na pesquisa. Deste modo, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão, todos participaram da pesquisa.

Quanto à caracterização dos profissionais, apresentamos os resultados segundo variáveis categóricas e numéricas do perfil pessoal e profissional dos enfermeiros (Tabela 1). Observa-se o perfil geral dos 13 enfermeiros. Dos entrevistados a maioria eram do sexo feminino, 04 dos entrevistados apresentaram faixa etária de 25 a 30 anos, 3 deles, de 31 a 35 anos e os outros 06 apresentaram mais de 35 anos. Em relação ao tempo de formação 8 dos entrevistados tem mais de 10 anos de prática na área de enfermagem. E quanto a especialização na área da saúde e apenas um não fez nenhuma, porém, observa-se que mesmo tendo especialização, apenas 03 deles tem formação na área de gestão.

Tabela 1 – Caracterização dos enfermeiros participantes da pesquisa, segundo suas variáveis numéricas: sexo, faixa etária, tempo de formação, experiência na assistência e se possui especialização, expressa em anos.

Perfil dos Enfermeiros	Nº	%
Sexo		
Feminino	12	92,3
Masculino	1	7,7
Faixa etária		

De 25 a 30 anos	4	30,8
De 31 a 35 anos	3	23,1
De 36 a 40 anos	2	15,4
De 41 a 45 anos	4	30,80

Tempo de Formação

8 a 9 Anos	5	38,5
10 a 11 Anos	2	15,4
12 a 13 Anos	3	23,1
14 a 15 Anos	2	15,4
Acima de 16 Anos	1	7,7

Possui Especialização

Sim	11	84,7
Não	1	7,7
Em Andamento	1	7,7

Quanto Tempo de ESF

Até 1 ano	1	7,7
-----------	---	-----

Até 5 Anos	2	15,4
Até 10 Anos	4	30,80
Até 20 Anos	6	46,20
Total	13	100,00

Fonte: Dados do pesquisador, 2020.

O mercado demanda uma concorrência enorme em todos os ramos, diante disso, é possível notar que estar graduado apenas não é o bastante para alcançar o sucesso profissional. O enfermeiro mesmo que desenvolva habilidades de liderança, levando em consideração o fato de que a enfermagem exige um profissional com competência para tal, que seja efetivamente capaz de lidar com situações adversas, ele necessita exercer a liderança e para isso, é de extrema importância que desenvolva esta habilidade.⁸

Resultados categorizados quanto a liderança

Categoria 1: A forma de liderança dos enfermeiros

Quando perguntados, como exercem a liderança com sua equipe e no trabalho responderam:

E1: “Aprendi com o tempo a delegar funções e responsabilidades a equipe, diálogo sempre, motivação, sempre elogiando, mas corrigindo a melhorar. Sempre buscando incentivar a leitura cursos sempre para aprendizado e conhecimento profissional e da equipe sempre buscando renovação e conhecimentos e sempre repassando a todos da equipe [...]”

E2: “Com uma boa conversa”.

E3: *“Procuro ouvir as opiniões da minha equipe e sempre que preciso direcioná-los faço isso de modo que eles me sigam”.*

E4: *“Tendo de guiar a equipe através do exemplo, motivando-os, percebendo os pontos negativos e positivos de cada um para tentar auxiliá-los a melhorar sempre”.*

E5: *“Democrática e motivadora”.*

E6: *“A liderança participativa, com realização de feedbacks, com treinamentos com valorização profissional, entendendo de forma clara o papel que cada um desenvolve na equipe, e que não há saber mais ou saber menos há saberes diferentes”.*

E7: *“Com muito diálogo”.*

E8: *“Assumindo as responsabilidades, gerenciamento e organização dos serviços, tomada de decisões”.*

E9: *“Através de diálogos”.*

E10: *“Compartilhando, ouvindo e motivando”.*

E11: *“Participativa, dividindo as informações e acolhendo sugestões”.*

E12: *“Muito diálogo”.*

E13: *“Ouvir e motivação”.*

Conhecer e entender sobre liderança é fundamental para que o enfermeiro consiga desempenhar seu papel da melhor maneira possível, é de extrema importância saber dialogar, compartilhar, ouvir e motivar, delegar funções e responsabilidades para a equipe, de forma que possibilite a correção sempre que necessário, mas elogiando quando houver o merecimento. Desta forma, podemos destacar no perfil de liderança dos entrevistados a liderança democrática.

Para Silva et al⁹, liderança democrática é voltada para quem está executando o trabalho, de maneira que receba maior controle e participações nas discussões, agindo assim com muito mais liberdade e conseqüentemente satisfação.

As falas acima permitem afirmar que a grande maioria dos participantes se identifica com um perfil de liderança democrático, um líder que propõe um ambiente muito mais saudável e com clima organizacional agradável.

Assim sendo, segundo Acioli¹⁰, diz que os enfermeiros nas práticas de ESF têm o principal desafio quanto ao desenvolvimento na gestão do cuidado, incluindo ainda as diferentes divisões que estruturam todo o cenário da saúde que os envolvem.

Portanto entende-se que o principal desafio nas atividades dos serviços de saúde, é construir estratégias e ações que envolvam o cotidiano profissional interligado a gestão do cuidado. Gerir cuidado é necessário que aconteça de forma natural no âmbito profissional, sem necessidade de tensões contínuas no planejar, e com condições de ser essencialmente linear, incorporando uma dinâmica organizativa do cuidado não condicional, e sim, genuíno e autêntico.⁹

Categoria 2: Ser enfermeiro da Atenção Primária em Saúde (APS)

Quando indagados sobre como é ser enfermeiro de uma ESF, os enfermeiros responderam de maneira incisiva que existe uma responsabilidade muito grande e com ela um desafio enorme em desenvolver o papel de liderança, justificando suas respostas com desafio de planejar, executar e liderar ao mesmo tempo. A seguir algumas falas dos entrevistados:

E1: *“Responsabilidade, cansativo, estresses cobranças, atingir metas, ser flexível, muita burocracia, planejamento não pode faltar, trabalho em equipe muito importante, passar conhecimentos e aprender com colegas, buscar sempre estar se aprimorando em novas técnicas e conhecimentos [...]”*

E2: *“tem seu lado bom, mas também tem o lado difícil, onde tem pessoas difíceis, a procura é bem grande, vem o cansaço mental, físico”.*

E3: *“São muitos os desafios que enfrentamos, mas acredito que atender o paciente em toda a sua complexidade é extremamente gratificante”.*

E4: *“Desafiador. Você trabalha com a parte assistencial com uma grande demanda por atendimentos e ao mesmo tempo você precisa fazer a parte gerencial, não só as questões da equipe, mas também de insumos, manutenções. Ser enfermeiro em UBS é ser solicitado a cada instante, ou por paciente, ou funcionário, ou pela administração”.*

E5: *“Enfermeiro que atua nessa categoria dará assistência a mulher, homens e/ou casais, fazendo um atendimento clínico, individual e em grupo educativo que inclui a prevenção, diagnóstico, tratamento e recuperação do paciente”.*

E6: *“É desafiador, trabalhava por seis anos na área HOSPITALAR em pronto socorro, mas era diferente emocionalmente falando, na atenção básica e muito vínculo, e os colaboradores são servidores públicos muitas vezes sendo bem difícil trazer mudanças no cenário de prática pelo fato de que " eu sempre fiz assim" e não vou mudar, então a segurança do emprego e múltiplos fatores torna desafiador no meu simples olhar. Mas os desafios transformam, nos ensinam, fortalecem [...]*

E7: *“Rotina bastante cansativa e desafiadora! Mas é gratificante fazer o que gostamos”.*

E8; E9; E12; E13: *“Desafiador”.*

E10: *“Bom de certo modo confortável, mas nos últimos tempos desafiador*

E11: *“Muito bom, conseguimos ter uma troca muito importante com a equipe e a comunidade”.*

Diante destas falas, podemos ver, que ser enfermeiro de APS é estar em constantemente aprovação, sendo solicitado por paciente, funcionário ou administração. Exercer o papel de gerenciar exige postura de liderança, desafios constantes, sendo necessário gerir um conjunto de estratégias e ações com a junção de saberes próprios da gerência. ¹¹

Ainda, Ribeiro; Santos e Meira⁸, asseguram que a equipe de enfermagem é a maior das equipes profissionais na área da saúde, tendo o enfermeiro o papel fundamental e gerencial da equipe. Dentro da saúde pública o enfermeiro atua como gerente nas ESF, coordenando equipes, o papel do enfermeiro agrega várias funções que no conjunto de tudo é considerado fundamental, pois além de conduzir sua equipe, ele precisa muitas vezes praticar, organizar administrativamente e executar, todas estas funções ao mesmo tempo.

O que fica evidente é que pode existir bons enfermeiros gerentes, porém com pouca autonomia quanto a parte de assistência, como também pode existir um enfermeiro com ótimas habilidades nas práticas assistenciais e com pouca capacidade de liderar, todavia pode ainda existir aquele que é dotado de todas as aptidões possíveis para exercer o seu papel de líder.¹¹

Diante do estudo realizado, os enfermeiros entrevistados demonstraram déficit de clareza e conhecimento na função de liderança.

Categoria 3: O desenvolvimento e as características da liderança dos enfermeiros da APS

Quando questionados sobre a liderança ser adquirida ou natural:

E2; E4; E5; E6 e E10: *“Natural”*;

E9: *“Natural, mas exercitada ao longo dos anos”*;

E11: *“Natural, mas com certeza a construção e aprendizado ajudam muito a melhorar dia a dia”*.

A maioria considerou que ocorreu de maneira natural, porém com o passar do tempo, foram se aperfeiçoando e melhorando suas práticas.

Já para alguns, o ato de liderar submerge em adquirir conhecimento e praticá-lo, deixando claro que mesmo a liderança sendo natural é necessário adquirir conhecimentos e aprimorá-los, o que se prova nas falas abaixo:

E1: *“Todos temos um pouco de liderança, mas com o tempo foi adquirida, porque na verdade só o tempo vais tornar um líder com os aprendizados diários”.*

E3: *“Acredito que já possuía uma liderança natural, mas como enfermeira passei a aprimorar essa liderança”.*

E5: *“Ambas, natural e moldada com a experiência adquirida”.*

E7: *“Adquirida”*

E8: *“Adquirida com a experiência”.*

E13: *“Um pouquinho de cada. Vamos ao longo do caminho adquirindo habilidades para lidar com os problemas”.*

Assim sendo, Robbins¹², diz que a liderança pode surgir de maneira natural, onde o líder se destaca dentro de um grupo de maneira leve, sem imposições. Ou de forma adquirida, quando o líder se prepara e se dota de informações e conhecimentos para exercer o propósito de liderar.

Silva et al⁹, afirmam que os traços de liderança vindo de maneira natural tende a diferenciar um indivíduo dos demais, sendo entendido como alguém com aptidões e traços naturais de chefia, o que é possível com o passar do tempo devendo ser aprimorado e oportunizá-los a alcançar variáveis que tornaram líderes altamente eficazes.

Dentre as indagações em relação as características de liderança que possuem, algumas respostas foram elaboradas com as seguintes palavras: organização, autonomia, resolutivo, participativo, incentivador, assertivo na tomada de decisões, como afirmam suas falas a seguir:

E1: *“Organização, delegação de funções, respeito e cumprimento de metas”.*

E2: *“Justa, sou maleável, aceito acordos”.*

E3: *“Sou boa ouvinte e me comunico bem. Sei avaliar bem um problema e encontrar formas de resolvê-lo”.*

E4: *“Tento inspirar minha equipe, ser assertiva nas decisões e resolução de problemas, reconhecer os méritos e motivar a equipe”.*

E5: *“Influência nas pessoas ao seu redor; Falta de medo de se expor diante dos outros; Iniciativa de tomar decisões; Capacidades de comunicação; possui disponibilidade; tem capacidade de fazer diversas coisas ao mesmo tempo”.*

E6: *“Boa escuta, boa comunicação interpessoal, percebo as necessidades da escala de Maslow na equipe, aplico os conhecimentos da janela de Johi sobre a percepção na organização, busco sempre me aprimorar, sei minhas falhas como líder, meus limites, estou fazendo terapia com objetivo de autoconhecimento, para do assim liderando minha vida, minha mente poder liderar algo ou alguém”.*

E7: *“Motivação, responsabilidade, gestão de conflitos”.*

E8: *“Organização, desenvoltura, pró atividade”.*

E9 e E12: *“Autonomia”.*

E10: *“Grande habilidade de comunicação, empoderamento, competência gerencial, coragem e autoconfiança”.*

E11 e E13: *“Resolutivo, participativo, incentivador”.*

Das habilidades e características que um líder deve possuir, é fundamental e de suma importância ser reconhecido por seus liderados como alguém influente, capaz de unir esforços dos envolvidos ao interesse e objetivos da organização. Deste modo, ser um líder envolve um processo de aceitação e reconhecimento, o que não depende apenas de características pessoais, mas de pessoas conduzidas por ele no processo de desenvolvimento.¹³

Na maioria das vezes o desempenho do trabalho é medido por habilidades e características pessoais, experiência, motivação e personalidade. A liderança não pode ser medida apenas por uma maneira de um líder alcançar seus sonhos, e sim de motivar e compartilhar com outras pessoas de modo que possa alcançá-los junto consigo. Não importa se o líder nasce com traços naturais ou as adquire ao longo

do tempo, o que de fato importa é seu poder de transformar a organização, fazendo sua equipe tenha destaque e os resultados serem atingidos com sucesso.¹⁴

Diante de tais premissas, analisando as respostas sobre liderança e características, fica evidente que os líderes entrevistados não possuem uma característica específica e bem definida de liderança, e a desenvolvem um estilo de liderança mais liberal, tentando a todo tempo se encaixar ou encaixar os problemas que surgem com a equipe, sem um norte específico para determinadas tarefas. Dentro da ESF os líderes enfermeiros não possuem um direcionamento adequado na condução dos problemas tão pouco para evitá-los, e medida que surgem tais, são resolvidos da maneira que é possível. As soluções são imediatistas e geralmente volta a ocorrer.

Desta forma, treinamentos aperfeiçoais podem aumentar as habilidades dos enfermeiros frente à prática da liderança e como forma de suprir os espaços vazios do processo de ensino-aprendizagem durante sua aprendizagem. Ofertas de cursos organizados pela gestão dos serviços de saúde são estratégias facilitadoras para o desenvolvimento da liderança por enfermeiros, podendo ser uma estratégia de melhor desempenho.¹⁵

Categoria 4: O planejamento e as atualizações (capacitações) como contribuição para poder liderar

Quando questionados se seus superiores contribuem para sua liderança, expressaram em suas falas descontentamento e falta de autonomia na realização das tarefas que envolvam a sua liderança, como apresentados nas respostas a seguir:

E1; E3 e E7: “Não”.

E4: “*Não. Quando digo não, e porque são neutros, não estimulam este perfil em seus enfermeiros. Quando não estimulam, não oportunizam, logo não existem*”.

E9; E10 e E11: “*Nada, nunca, muito pelo contrário*”.

E13: “*Não muito*”.

Quando perguntados sobre a existência de contribuição do planejamento para poder liderar, as respostas foram:

E1; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E11; E12 e E13: *“Não”*.

E2: *“Não lembro”*.

E6: *“Sim, mas pago, sobre inteligência emocional”*.

E10: *“Gestão”*.

Demonstraram pontos como desmotivação pessoal, pouco incentivo por parte da administração, na maioria das vezes até é possível identificar o problema, mas é difícil conseguir resolvê-lo, porque envolvem questões administrativas ou salariais que fogem da sua tomada de decisão.

Mesmo a liderança sendo caracterizada como uma competência no exercício da profissão do enfermeiro e uma habilidade considerada indispensável a prática da enfermagem, ainda existe a necessidade de romper certos paradigmas em relação a temática. Os desafios que os enfermeiros vivem na atualidade estão relacionados separar competências administrativas as competências para prestar atenção à saúde.¹⁴

Os enfermeiros sabem de sua importância no desenvolvimento da liderança na equipe, mas na maioria das vezes não conseguem identificar os problemas, tão pouco exercer o papel de motivador e organizacional da sua equipe. Isso acontece talvez, pelos enfermeiros desempenham mais assistência do que a gestão.

Liderança vem sendo um dos assuntos de maior discussão dentro das organizações, sendo de importância extrema um profissional com habilidades de liderança para comandar e gerenciar qualquer organização. Desde os tempos antigos esse papel vem ganhando destaque e atualmente as organizações tem encontrado dificuldade em preparar e encontrar um profissional com perfil de liderança, comprometido e disposto a assumir esse papel.¹⁶

A OMS vem discutindo iniciativas para fortalecer os enfermeiros nas práticas de liderança, quanto as necessidades dos serviços e as deficiências nas equipes, de forma que possam elaborar uma nova formula que apoie o planejamento e a capacitação em liderança e planejamento em saúde.¹⁷

O líder é um componente de grande importância nas organizações, por essa razão é papel da organização criar meios de incentivos e oportunidades como forma de aprimorar seus gestores, atualizá-los. Pois é através do líder que os desafios são lançados e os objetivos podem ser alcançados.¹⁸

Chiavenato¹⁹, fala da importância e o apoio da administração e o quanto isso pode motivar o profissional de enfermagem líder para que se tornem satisfeitos e obter um maior índice de produtividade. Ainda, é necessário ter política de boas condições de trabalho, melhorando aspectos que interfiram diretamente ao clima organizacional.

Nas falas anteriores, percebe-se que o processo de liderança envolve influência em todos os sentidos, a liderança não é somente papel do líder, mas exige esforços e cooperação de todos os envolvidos da organização para seu sucesso. Logo, pode-se perceber que os pesquisados demonstraram desmotivados e acomodados atualmente, comprometendo-se pouco com melhores resultados, desenvolvendo apenas aquilo que foi direcionado pela organização, buscando pouco novos recursos ou inovações, ou até mesmo indo em busca de aperfeiçoamentos.

Categoria 5: A liderança na equipe de saúde

Referente a este tema foi questionado se podem ver outro profissional dentro da equipe de saúde que se destaque em liderança, e se discutem este tema dentro da equipe.

Dentre os entrevistados, a maioria identifica outros líderes dentro do grupo, como demonstra as falas apresentadas a seguir:

E1; E2; E6; E7; E8; E9 e E13: *“Sim”*.

Pontuaram reconhecer um ou outro que se destaca, até mesmo de forma negativa dentro da equipe como fala a seguir:

E4: *“Sempre existem pessoas com capacidade de liderança, algumas negativamente e é essa que devemos visualizar a importância na equipe”*.

E5: *“Sim, com toda certeza. Precisamos reconhecer quem de nossa equipe influencia pessoas e trazer junto conosco para um objetivo incomum, renovar crescer, aprender, trocar vivências”.*

... que a função deve ser específica do enfermeiro como relata fala a baixo:

E10; E11 e E12: *“Não, geralmente essa função é do enfermeiro. Mas tem colegas que são bem participativos”.*

Um líder é alguém que coordena um grupo com a colaboração de todos os membros, dando destaque e importância para aquele que apresenta ideais e lhes permite oportunidade.²⁰

Dentro de um grupo ou organização, ter o papel de liderança pode ser sinônimo de prestígio, podendo aflorar desejo ou disputa por a função, não permitindo que de fato os interesses do grupo se sobressaiam aos desejos pessoais. De modo paralelo a isso o cargo que a pessoa exerce pode despertar inveja ou cobiça, comprometendo os resultados do grupo, portanto, o grau de influência do líder desperta sobre os demais, resultados positivos ou negativos.²¹

Existem muitos técnicos que se destacam como líderes, muitas vezes mais do que o próprio enfermeiro e gerente. Assim sendo, o ideal seria quando o enfermeiro e gerente se depara com tais situações, deve aproveitar para somar o crescimento da equipe e agregar valor ao processo de trabalho daquele serviço, mas muitas vezes que se observa na prática é a governabilidade destas questões, assim, gerando conflito em toda equipe e sabendo pouco fazer gestão de tais situações.

Categoria 6: As possibilidades e os desafios na liderança do trabalho diário.

Ao serem questionados sobre quais as dificuldades que tem sobre a sua liderança e sobre as limitações no processo de trabalho e se isso interfere na sua liderança, os entrevistados dão ênfase as situações adversas que encontram dentro da unidade, deixando claro que o maior desafio é a gestão de pessoas, situações de má interpretações, falta de incentivo, outro ponto frisado com ênfase por eles foi em relação a falta de respeito em relação a hierarquia, dando uma visibilidade negativa em suas atuações e muitas vezes não chegando ao resultado esperado, como mostra as respostas das referidas perguntas:

Quais as dificuldades que você tem quanto a sua liderança:

E1: *“Recursos humanos (profissionais), com vontade trabalhar, falta de incentivo financeiro”.*

E2: *“Trabalhar com pessoas é difícil, cada um tem uma personalidade, as vezes não respeitar a hierarquia”.*

E3: *“Acredito que o maior desafio é a gestão de pessoas”.*

E4: *“Manter o entusiasmo e foco em alinhar a equipe no mesmo objetivo”.*

E5: *“Relacionamento interpessoal”.*

E6: *“Fico extremamente incomodada quando, as pessoas têm dificuldade de entender a hierarquia, que ela existe e necessária, e que podemos crescer juntos cada um com seu papel desenvolvido, o respeito tem que ser recíproco”.*

E7: *“Por vezes, má interpretação”.*

E8: *“Visibilidade negativa”.*

E9: *“Dificuldade do processo de trabalho”.*

E10: *“Responsabilidade gigante”.*

E11: *“Não ter autonomia para tomada de decisões relacionadas aos funcionários, principalmente os que costumam dar problema”.*

E12: *“Não ter autoridade na tomada de decisão”.*

E13: *“Responsabilidade enorme, porém sem autonomia na tomada de decisão”.*

Independentemente de ter ou não aptidões de liderança, toda e qualquer pessoa que for trabalhar como tal deve passar aos participantes do grupo confiança, para que o bom funcionamento seja conduzido até o fim da melhor maneira possível. O sucesso de todo o trabalho não depende exclusivamente do líder, apesar de o líder ser capaz de realizar grandes milagres dentro da organização. O papel do líder atual é desenvolver essa função de maneira com que cada um dos envolvidos trabalhem com vontade e em união. Um bom líder é capaz de oportunizar pessoas que jamais ousaram sair do lugar, seu papel é chave na descoberta de novos talentos, rompendo paradigmas com os liderados.¹³

O enfermeiro tem uma fundamental importância na tomada de decisões e na administração da equipe, em ter objetivo de manter produtividade e satisfação de

todos, independentemente das aptidões que traga consigo. É seu papel desenvolver função de mediar conflitos, não só com sua equipe, mas com toda equipe interdisciplinar, o que caracteriza como uma atividade extremamente gerencial.²²

Desta forma cabe a administração definir o tempo que o líder irá exercer esse papel importante com seu grupo, independentemente do tempo que o mesmo exerça essa função, levando sempre em consideração se as ações estão alinhadas aos objetivos do grupo. Neste pensamento, podemos dizer que o trabalho em equipe é fundamental para a criação de novas ferramentas que poderão sustentar e dar novos embasamentos ao líder para que direcione e conduza sua equipe ao resultado esperado.

Dentro das organizações é de extrema importância planejar para atingir os objetivos desejados, com a finalidade de alcançar metas e planos. O planejamento é peça chave para o crescimento e o sucesso da organização. Para que um líder obtenha sucesso é imprescindível que construa a sua própria equipe, treine e desenvolva habilidades e conhecimentos da mesma, pois com seu poder de influência consegue desenvolver e liberar a capacidade individual de cada um.²³

Uma das funções do enfermeiro é o cuidar qualificado, sendo que muitas vezes, no processo de trabalho surge tanta demanda que acaba não sendo como deveria, a liderança e gestão na APS, onde poderia ver e exercer melhor sua liderança na equipe. Concluímos que os pesquisados se encontram com pouca motivação em relação a temática, agindo de certa forma com vontade e realização, e em outros momentos deixam as coisas irem para outras direções, desta forma, sendo identificado em suas falas através de tal pesquisa.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar o perfil de liderança dos enfermeiros das APS. Quanto ao grau de importância os participantes demonstraram ter conhecimento sobre algumas teorias de liderança, bem como saber da importância que é o papel da liderança dentro da enfermagem. Por se tratar de um grupo de gestores onde grande parte dele já possui tempo de formação maior, e foi possível identificar que grande parte deles se preocupa pouco em seu aperfeiçoamento na área de gestão

de pessoas e liderança, assim, podendo obter um melhor desempenho na suas funções de gerente em APS.

Quanto a especialização na área de gestão, demonstraram interesse, mas com pouca motivação na busca deste conhecimento, talvez por estarem acomodados e desestimulados, deixando evidente que o desenvolvimento da liderança está limitado as experiências vividas no cotidiano do trabalho dos enfermeiros.

A pesquisa mostrou a postura democrática, dos enfermeiros em sua forma de lidar e gerenciar equipe, conflitos e problemas no processo de trabalho do seu dia a dia. Como também, a necessidade de maior investimento em educação permanente na área de liderança aos gerentes deste município.

Concluimos que liderança é algo que pode ser aprendida no processo de trabalho de forma contínua e que as mudanças e constantes transformações do mundo hoje, requerem dos líderes discernimento para saber agir diante dos desafios impostos na sua rotina de trabalho através de suas habilidades e competências, visto que o saber não é limitado e tão pouco estagnado. E que mais estudos podem ser explorados com este tema de liderança de enfermeiros em Atenção Primária em Saúde.

Sugere-se que haja possibilidades de se aprofundarem um pouco mais estilos de liderança, gestão, inovação e empreendedorismo, principalmente em gestão de pessoas, tendo como um dos objetivos a forma de um liderar exemplar, onde vem sendo muito discutido sobre estas práticas, que são inspirar a visão compartilhada, desafiando o processo e capacitar as pessoas a agir, encorajando seu coração.

REFERÊNCIAS

1. Solar S. Manual para Líderes. 3º ed. São Paulo, Gran Sol editora, 2016.
2. *Pinto ZMLS, Gomes CFS*. O efeito da liderança na manutenção de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. In: X Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2014, ago 08-09; Brasil. Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2014. P 1-21.

3. Hassan M, Mark T, Craig N, "Reputation- Based Governance and Making States "Legible" to Their Citizens," in *The Reputation Society: How Online Opinions Are Reshaping the Offline World* , MIT Press, 2011, pp.141-149.
4. Gunter H, Hall D, Bragg J. Liderança distribuída: Um estudo em produção de conhecimento. Rev Sagae. 2013.
5. Covey, SR. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.
6. Biech E,. Manual de liderança da ASTD. São Paulo. 5ª edição. Editora Campus, 2011.
7. Minayo MCS. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes; 2009
8. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo Sobre Liderança. Esc Anna Nery R Enferm. 2006.
9. Silva AP, Costa D, Rocha D, Ulian R. A Importância do Líder Democrático para o Colaborador. FABE em revista. 2016.
10. Acioli S, Kebian LVA, Faria MGA, Ferraccioli P, Correa VAF. Práticas de cuidado: o papel do enfermeiro na atenção básica. Rev. enferm UERJ. 2014; 22 (5); 637-642.
11. Pinheiro FMFM, Santos OC, Silva JCB, Barbosa LAL, Carvalho LV, Mota SMA. O perfil de liderança dos enfermeiros na Atenção Básica à Saúde. Rev. Eletrônica Acervo Saúde. 2020.
12. Robbins SP. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 463 p.
13. Falci LS. Planejamento Estratégico Significativo. Belo Horizonte: Conhecimento, 2018.

14. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. Processo de formação de enfermeiros processo de formação de enfermeiros líderes os líderes. Rev. Bras. Enferm. 2010.
15. Oliveira C, Santos LC, Andrade J, Domingos TS, Spiri WC. A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. Rev Gaúcha Enferm. 2020.
16. *Bergamini CW. Liderança: a administração do sentido. Rev. de Adm de empresas. 1994.*
17. OPAS - Organização Pan-Americana Da Saúde. Diretriz Estratégica para a enfermagem na Região das Américas. Washington, D.C. 2019.
18. Hunter, J. Como se tornar um líder servidor. 6. ed. Rio de Janeiro. Sextante, 2006.
19. Chiavenato I. Recursos Humanos. 9 ed. Editora Elsevier.1999.
20. *Maximiano ACA. Teoria Geral da Administração. 6 ed. Editora Atlas. 2010.*
21. *Gaudêncio P. Superdicas para se tornar um verdadeiro Líder. 2 ed. Editora Saraiva. 2009.*
22. Cardoso HM, Lucietto GC, Silva RA, Oliveira JM, Maciel MM. Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade. Rev Enferm Atenção Saúde. 2019.
23. Rodrigues JDB. A Prática da Liderança. Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior. Trabalho de Conclusão de Curso em administração. 2009.