

Artigo Original

Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário

Transformational leadership in nurses' practice in a university hospital

Liderazgo transformacional en la práctica de enfermería en un hospital universitario

Vanêska Brito Ferreira¹
 Simone Coelho Amestoy¹
 Gilberto Tadeu Reis da Silva¹
 Ridalva Dias Martins Felzemburgh¹
 Neuranides Santana¹
 Letícia de Lima Trindade²
 Ises Adriana Reis dos Santos¹
 Patrícia Alves Galhardo Varanda¹

Keywords

Leadership; Health services; Nursing staff; Hospital, university

Descritores

Liderança; Serviços de saúde; Recursos humanos de enfermagem; Hospitais universitários

Descriptor

Liderazgo; Servicios de salud; Personal de enfermeira; Hospitales universitarios

Submetido

1 de Setembro de 2018

Aceito

29 de Outubro de 2018

Resumo

Objetivo: Analisar o exercício da liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.

Métodos: Estudo de métodos mistos explanatório sequencial. Na etapa quantitativa, com amostra não probabilística por conveniência, aplicou-se um questionário de atitudes frente a estilos de liderança adaptado para a frequência de adoção dos comportamentos de liderança transformacional a 152 enfermeiros do referido hospital. Estes dados passaram por testes estatísticos descritivos e analíticos. Na etapa qualitativa, 25 participantes da primeira etapa foram sorteados e responderam a uma entrevista semiestruturada, analisadas mediante análise temática de conteúdo.

Resultados: Identificou-se a prática da liderança transformacional de forma frequente entre os enfermeiros. Entretanto, eles apresentam dificuldades para exercer esse modelo de liderança, devido a carência de apoio da instituição que, majoritariamente adota uma liderança verticalizada, pela falta de capacitação para os enfermeiros assistenciais, e fragilidades na comunicação e discussão dos problemas antes das tomadas de decisões.

Conclusão: A prática da liderança transformacional encontra resistências pelo maior exercício da liderança verticalizada pelos gestores, entretanto os enfermeiros acreditam que uma liderança com comportamento horizontalizado pode favorecer mudanças estruturais e comportamentais da instituição.

Abstract

Objective: To analyze the exercise of transformational leadership in nurses' practice in a university hospital.

Methods: Mixed-method explanatory sequential study. In the quantitative phase, a questionnaire of attitudes towards leadership styles adapted to the frequency of adoption of transformational leadership behaviors was applied to a non-probabilistic convenience sample of 152 nurses from the university hospital. Descriptive and analytical statistical tests were used for data treatment. In the qualitative phase, 25 participants from the first phase were randomly selected (draw) and responded to a semi-structured interview that was analyzed by thematic content analysis.

Results: The practice of transformational leadership was identified frequently among nurses. However, they had difficulties to exercise this leadership model, because of lack of institutional support, since vertical leadership is the most adopted style, as well as lack of training for care nurses, and weaknesses in communication and discussion of problems before decision making.

Conclusion: The managers' greater exercise of vertical leadership offers resistance to the transformational leadership practice. However, nurses believe that leadership with horizontal behavior can favor structural and behavioral institutional changes.

Resumen

Objetivo: Analizar el ejercicio del liderazgo transformacional en la práctica de enfermería de un hospital universitario.

Métodos: Estudio de mixtos métodos explicativos secuenciales. En la etapa cuantitativa, con muestra no probabilística por conveniencia, se aplicó cuestionario de actitudes frente a estilos de liderazgo adaptados a la frecuencia de adopción de conductas de liderazgo transformacional en 152 enfermeras del hospital. Datos sometidos a pruebas estadísticas descriptivas y analíticas. En la etapa cualitativa, 25 participantes de la primera etapa fueron sorteados, y respondieron a entrevista semiestruturada, revisada por análisis de contenido temático.

Resultados: La práctica del liderazgo transformacional fue identificada frecuentemente entre los enfermeros. Sin embargo, presentan dificultades para ejercer este modelo de liderazgo debido a falta de apoyo institucional, que mayoritariamente adopta un liderazgo vertical, por falta de capacitación de los enfermeros de atención y debilidades comunicacionales y de discusión de problemas antes de tomar decisiones.

Conclusión: La práctica del liderazgo transformacional encuentra resistencia por el mayor ejercicio de liderazgo vertical de los gestores, sin embargo, los enfermeros creen que un liderazgo de tipo horizontal podría favorecer cambios estructurales y conductuales en la institución.

Autor correspondente

Vanêska Brito Ferreira
 0000-0003-0454-0621
 E-mail: vaneskaferreira@outlook.com

DOI

http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201800088

Como citar:

Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GT, Felzemburgh RD, Santana N, Trindade LL, et al. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. Acta Paul Enferm. 2018;31(6):644-50.



¹Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

²Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Conflitos de interesse: O referido manuscrito é parte dos estudos de mestrado de Vanêska Brito Ferreira.

Introdução

A atual conjuntura dos serviços de saúde caracteriza-se pela mitigação de recursos materiais, fragilidades na gestão de pessoas, superlotação de leitos e redução de investimentos públicos.⁽¹⁾ Além disso, os gestores das instituições hospitalares não dispõem de meios capazes de solucionar, a contento, as demandas de saúde, o que enseja o enrijecimento das alternativas disponíveis e evidencia a necessidade da atuação de líderes que colaborem com o gerenciamento do cuidado. Para tanto, esses profissionais devem apresentar habilidades relacionais, tomar decisões apoiados em um olhar crítico e desenvolver continuamente o potencial de liderança, com vistas a aprimorar a prática clínica e atender às necessidades de saúde da população.⁽²⁾

Por ser uma das principais competências gerenciais, essencial à prática dos enfermeiros, a liderança deve ser desenvolvida e aprimorada permanentemente.⁽²⁾ Conhecer os estilos de liderança adotados pelos enfermeiros pode auxiliar e impulsionar o aprimoramento desta importante competência profissional. Nesse contexto, a organização pode influir no estilo de liderança praticado apresentando pontos negativos ou positivos que venham facilitar ou dificultar o desenvolvimento das funções de todos os envolvidos, o que requer do líder soluções práticas e eficazes,^(3,4) apesar de haver autores que defendam o fato do ambiente de trabalho não interferir no comportamento do líder frente aos colaboradores.⁽⁵⁾

O estilo de liderança transformacional é caracterizado por ações transformadoras, que objetivam melhorar a percepção das pessoas sobre a importância das atividades realizadas e do trabalho, para que se envolvam efetivamente com a causa da organização e atuem em prol do alcance de suas metas. O líder é capaz de identificar as necessidades pessoais e profissionais do outro, desenvolvendo suas próprias características morais e seguindo a ética profissional, bem como um conjunto de competências.⁽⁶⁾

Estudos^(7,8) relatam os benefícios das instituições que se preocupam em formar e capacitar líderes transformacionais, estando positivamente associada ao aumento dos níveis de satisfação no trabalho e à melhora do cuidado ofertado.^(9,10) Na Enfermagem, em especial, o enfermeiro precisa re-

conhecer a liderança como uma competência essencial à prática profissional relacionada à organização, confiança e direcionamento da equipe.⁽¹¹⁾

Nesta perspectiva surge o problema de pesquisa: “como o enfermeiro exerce a liderança em um hospital universitário?”. Tendo como objetivo analisar o exercício da liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.

Assim, esse estudo pretende contribuir para maior reflexão e conscientização do tema de liderança na Enfermagem, visto sua relevância. Além de possibilitar a identificação do estilo de liderança adotado pelos enfermeiros, podendo impactar na liderança institucional e no relacionamento interpessoal entre os membros da equipe, consequentemente, favorecendo a assistência prestada,⁽⁴⁾ sinalizando elementos para o desenvolvimento e aprimoramento de líderes.

Métodos

Trata-se de uma pesquisa de métodos mistos, com uso da estratégia explanatória sequencial.⁽¹²⁾ O estudo foi realizado em um hospital universitário, referência no estado da Bahia e que desde 2012 é administrado por uma empresa pública de direito privado.

Na fase quantitativa, adotou-se uma amostra não-probabilística por conveniência. O critério de inclusão se restringiu a ser enfermeiro no cenário pesquisado e o critério de exclusão estar de férias e/ou afastados por qualquer motivo durante o período de coleta de dados, que ocorreu entre agosto e novembro de 2017, três enfermeiros não puderam participar pois estavam afastados, o hospital mantém uma média de três enfermeiros de férias por mês, o que não afetou a coleta, pois quem não foi abordado no mês em que se encontrava de férias, foi no mês seguinte. Foram convidados 234 (98,7%) enfermeiros que trabalhavam na instituição, dos quais 124 eram constituídos de profissionais com vínculo celetista e 113 estatutários. Aceitaram participar do estudo 152 (64,1%), superando, portanto, a amostra mínima de 147 enfermeiros, considerando o índice de 95% de confiança e erro amostral de 5%.

O instrumento de coleta de dados quantitativo requeria um número telefônico de contato, para auxiliar na fase qualitativa e foi composto por duas variáveis

sociodemográficas, o sexo e o vínculo empregatício, e um questionário validado, que foi adaptado para investigar a frequência de adoção dos comportamentos de liderança transformacional e liderança transacional.⁽¹³⁾

O questionário contém 22 variáveis, 14 destas estão relacionadas ao estilo de liderança transformacional e oito referem-se ao estilo de liderança transacional, com uma escala tipo Likert com escore de resposta que variam de 0 a 10, sendo 0=nunca, 1=quase nunca, 2=raramente, 3=pouco, 4=de vez em quando, 5=às vezes, 6=frequentemente, 7=geralmente, 8=muito frequentemente, 9=quase sempre, e 10=sempre. O instrumento de coleta de dados quantitativo foi entregue impresso no ambiente de trabalho ou enviado por email via *Google Forms*, a via *on-line* foi sugerida para os profissionais que estavam de saída do plantão ou para aqueles que informaram falta de tempo, seis profissionais preferiram esse método.

Os dados coletados foram analisados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 21.0, tendo as variáveis categóricas apresentadas em frequência absoluta e relativa e as numéricas em medidas de dispersão e medidas de tendência central. Após tratamento e análise dos dados pelo *SPSS 21.0*, utilizou-se a mediana como medida central, e o intervalo interquartil foi a medida de dispersão. Adotou-se o nível de significância de 0,05 (5%).

Definiu-se que as variáveis da escala de Likert com o escore de 0 a 3 seriam consideradas como “inexistente ou pouca prática” do estilo de liderança transformacional; escore de 4 a 7, “prática mediana”; e de 8 a 10, “prática frequente”. Não foram analisados dados das variáveis, que por algum motivo, não foram respondidas pelos participantes, com abstenção entre 0,0% e 1,3% (n=2) para as variáveis de liderança transformacional e de 0,0% e 2,0% (n=1,9), para as variáveis de liderança transacional. Os índices de consistência (lambdas-2 de Guttman) do questionário foram 0,82 e 0,78 para os fatores de liderança transformacional e transacional, respectivamente.⁽¹³⁾

Valé ressaltar que a adaptação do questionário ocorreu mediante contato com a responsável pela validação do instrumento,⁽¹³⁾ sendo necessário apenas alterar o escore das respostas, que antes media a atitude perante o estilo liderança, passando a mensurar a frequência com que os comportamentos de

liderança transformacional e transacional são praticados, ou seja, o estilo de liderança.

Diante dos dados encontrados, que permitiu identificar o estilo de liderança predominante, a fase qualitativa objetivou a investigação da liderança transformacional. Nesta etapa, foi realizada a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas individualmente, em uma sala reservada na própria instituição, com data e hora previamente agendados com os participantes, com uso de dois gravadores.

Utilizou-se como questão norteadora: como você costuma exercer sua liderança? Durante a entrevista, quando comportamentos do líder transformacional surgia nos depoimentos, outras perguntas eram formuladas a fim de oferecer maiores esclarecimentos e facilitar a compreensão do pesquisador a desvelar como a liderança era exercida pelos enfermeiros dentro do hospital universitário. As entrevistas duraram em média 30 minutos e foram realizadas por estudantes de graduação em iniciação científica ou pela pesquisadora.

O “n” correspondente dessa fase, foi baseado no critério de saturação das informações,⁽¹⁴⁾ totalizando 25 participantes. Eles foram escolhidos por meio do sorteio aleatório simples e só fizeram parte aqueles que assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e participaram da primeira fase. Os dados coletados foram analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo na modalidade temática⁽¹⁵⁾ com auxílio do *software* Nvivo 11.

Este estudo foi submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal da Bahia e apresentou aprovação ética do macroprojeto intitulado “Liderança Transformacional de enfermeiras em um hospital universitário”, com o parecer de nº 2.056.861, atendendo assim aos princípios éticos contidos na Resolução 466/12. Na etapa qualitativa, a fim de preservar o anonimato, as depoentes foram identificadas pela letra E de enfermeiro, seguida de um número sequencial a eles atribuído na fase anterior.

Resultados

Participaram da primeira fase da pesquisa 152 enfermeiros, sendo a maioria do sexo feminino 88,2% (n=

134). Entre estes houve predomínio dos profissionais com vínculo empregatício celetista 70,4% (n=107), seguido dos estatutários 29,6% (n=45). Os escores da mediana das variáveis e da frequência com que a prática dos comportamentos da liderança transformacional e da liderança transacional eram exercidas estão descritas nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1. Mediana e regularidade da prática de comportamentos característicos da Liderança Transformacional (n = 152)

Variável	Mediana (IIQ)*	Pouca prática n(%)	Prática mediana n(%)	Prática frequente n(%)	n
1- Buscar novas oportunidades para a unidade/ departamento/ organização	7(5-9)	12(8,0)	74(49,7)	63(42,3)	149
2- Mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe.	8(6-9)	4(2,6)	61(40,1)	87(57,3)	152
4- Considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.	8(7-9)	1(0,6)	64(42,7)	85(56,7)	150
6- Estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.	8(6-9)	9(5,9)	64(42,4)	78(51,7)	151
7- Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média	9(8-10)	0(0,0)	25(16,6)	126(83,4)	151
8- Liderar "fazendo" ao invés de simplesmente "dizendo".	9(8-10)	0(0,0)	28(18,5)	123(81,5)	151
10- Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	8(7-10)	2(1,3)	59(38,8)	91(59,9)	152
12- Insistir no melhor desempenho da equipe.	8(7-10)	1(0,6)	55(36,2)	96(63,2)	152
14- Apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	8(6-9)	5(3,3)	67(44,7)	78(52,0)	150
15- Liderar pelo exemplo.	9(7-10)	1(0,6)	37(24,7)	112(74,7)	150
16- Sempre dar <i>feedback</i> positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	9(8-10)	0(0,0)	35(23,2)	116(76,8)	151
18- Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	10(8-10)	1(0,6)	23(15,2)	127(84,2)	151
20- Entender claramente para onde a equipe está indo.	8(6-9)	6(4,0)	57(37,7)	88(58,3)	151
21- Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.	9(8-10)	1(0,6)	24(15,8)	127(83,6)	149

*IIQ – Intervalo Interquartis; n – número; % – percentual

As variáveis do estilo de liderança transformacional expressam uma “prática frequente” superior à 50,0% dos participantes, em 13 dos 14 comportamentos comuns a esse tipo de líder, evidenciando a presença e o predomínio do estilo de liderança transformacional. Quanto às oito variáveis referentes ao estilo de liderança transacional, cinco delas, revelaram uma “prática mediana” superior a 50,0% dos participantes, e nenhuma apresentou “prática inexistente ou pouca prática” e “prática frequente”

Tabela 2. Mediana e regularidade prática de comportamentos característicos da Liderança Transacional (n = 152)

Variável	Mediana (IIQ)*	Pouca prática n(%)	Prática mediana n(%)	Prática frequente n(%)	n
3- Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório.	7(6-9)	7(4,6)	79(52,0)	66(43,4)	152
5- Negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	8(7-10)	18(11,8)	65(42,8)	69(45,4)	152
9- Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.	7(6-9)	5(3,3)	81(53,6)	65(43,0)	151
11- Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.	5(4-8)	36(23,8)	77(51,0)	38(25,2)	151
13- Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	6(4-8)	29(19,4)	80(53,3)	41(27,3)	150
17- Indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros das equipes seja abaixo do que eles são capazes.	7(5-8)	14(9,3)	75(50,0)	61(40,7)	150
19- Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	5(2-7)	60(39,7)	61(40,4)	30(19,9)	151
22- Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	5(3-8)	40(26,7)	70(46,6)	40(26,7)	150

*IIQ – Intervalo Interquartis; n – número; % – percentual

acima de 50,0% que pudessem destacar o comportamento desse estilo de liderança excludente ou vividamente presente no cotidiano de pelo menos metade dos enfermeiros pesquisados, quando comparado com a liderança transformacional.

Na fase qualitativa buscou-se investigar como a liderança era exercida pelos enfermeiros dentro do hospital universitário, em se tratando de um macroprojeto foi escolhida a categoria que contribuía para responder a questão norteadora e permitiu a integração entre os resultados quantitativos e qualitativos: fragilidades na contribuição da instituição na formação de líderes. Essa categoria permitiu inferir a dificuldade que os enfermeiros possuíam em exercer uma liderança com comportamentos transformacionais e até mesmo serem vistos como líderes dentro da instituição independente do cargo de atuação, quer seja coordenação ou assistência, ao mesmo tempo que reforça a fragilidade institucional em desenvolver essa prática e percebê-la necessária para todos os enfermeiros, em contrapartida, os enfermeiros conseguem perceber a importância que a liderança exerce para a profissão.

A falta do estímulo do processo de gestão. Porque, por exemplo, eu acho que um curso de liderança não deve

ser feito só para as enfermeiras referências. É como falei, todos são líderes! Então, por que não abrir para todo mundo? Para tentar fortalecer esse senso de liderança? Às vezes falta um pouco disso. (E061)

Tem a enfermeira aqui que é referência, que fica mais na parte administrativa. Elas estão tendo capacitação em liderança. Elas têm tido, mas nós somos em cinco, uma está tendo essa formação, sendo que a nossa profissão exige isso, então deveria ter. Falta isso. (E010)

Os participantes atribuíram esse baixo empenho da instituição em contribuir para a formação de líderes à falta do apoio e à dificuldade de compreender a relevância desta capacitação para os funcionários:

A instituição no meu ver, não está muito preocupada com o líder diretamente. Ela só está preocupada em ter um enfermeiro-líder que direcione aquela equipe, aquele setor. (E007)

Vejo a implementação da liderança, cada vez mais, sendo podado nesse processo. (E061)

A falta de apoio para a formação de líderes por parte da instituição pode estar relacionada a uma gestão verticalizada e autoritária, que acredita ser esta a melhor forma de alcançar suas metas. Nesse sentido, não era disponibilizado tempo/oportunidade para eventuais questionamentos ou negociações, como revelam algumas falas:

Eu não vejo muito as ideias, as demandas, vamos dizer assim, as ordens, os fluxos vêm de lá para cá. E a gente participa muito pouco, muito pouco mesmo dessa participação da equipe assistencial. (E034)

E todas as informações, todos os comandos, eles vêm de forma vertical e meio que sem espaço para uma conversa, uma negociação. No momento, eu não acho que a coordenação esteja exercendo uma coordenação de liderança, porque eu pessoalmente não me sinto envolvida no processo como um todo. (E124)

A atuação de uma gestão focada em exercer a liderança por meio de comportamentos tipicamente

fundamentados em decisões verticalizadas foi percebido como algo a ser evitado:

Muitas vezes, a gente não se encontra representado pela nossa liderança, mas não é porque nós temos uma liderança que é verticalizada que a gente vá reproduzir esse modelo. (E110)

Discussão

A fase quantitativa permitiu identificar a prática da liderança transformacional no hospital universitário de forma frequente, entretanto quando a fase qualitativa buscou aprofundar e compreender como essa prática acontecia e era recebida, os resultados divergiram.

É importante que os enfermeiros tenham consciência dos benefícios advindos da prática contínua da liderança transformacional, favorecendo a relação entre os colaboradores e o alcance de objetivos maiores,⁽⁹⁾ para que seja possível desenvolver a liderança e gerenciar as relações de forma igualitária considerando sua singularidade.⁽¹⁶⁾ Com vistas a melhorar a satisfação da equipe e garantir um ambiente de trabalho saudável, o líder é capaz de motivar e aumentar o desempenho no trabalho e fortalecer o olhar clínico, repercutindo na assistência prestada.^(10,17,18)

Os resultados mostraram ainda que o exercício da liderança transformacional sofre interferências da gestão, uma vez que os gestores costumam adotar posturas verticalizadas e, não raro, as decisões são tomadas sem o envolvimento dos enfermeiros. Trata-se de um modelo nocivo, prejudicial para a prática da liderança, e que pode repercutir negativamente sobre os colaboradores, mantendo-os desmotivados, tendo em vista que as instituições não avaliam as reais condições do que solicitam e não permitem abertura para escutar quem está na “linha de frente”.

Por outro lado, a instituição que investe na formação de líderes e os apoia tem a capacidade de influenciar positivamente seus funcionários, além de melhorar a produtividade e os motivar de forma construtiva.^(7,19) Situações que se opõem a esse tipo de relacionamento podem estar vinculadas à mitigação de apoio institucional para a formação de líderes, o que abre espaço para uma gestão autoritária e verticalizada, o que

é marcadamente influenciado pelos modelos tradicionais de gestão, ainda comum em muitas organizações.

O exercício da liderança não foi percebido neste estudo como algo inerente à prática profissional do enfermeiro e evidenciou a dificuldade da instituição em perceber que os enfermeiros assistenciais também exercem papel de líderes para com a equipe de enfermagem, assim como, aqueles que estão em cargos de gestão e de coordenação, denominados de enfermeiro referência ou enfermeiro-líder pelos entrevistados, para com os enfermeiros assistenciais. No entanto, as instituições que se preocupam em investir no desenvolvimento do potencial de liderança dos enfermeiros, independentemente de cargo hierárquico, preparam seus profissionais para o enfrentamento assertivo de situações cotidianas no ambiente hospitalar, seja na resolução, seja na condução dos conflitos.⁽¹⁸⁾

Estudos^(20,21) realizados em países como Alemanha e Austrália destacam a importância da aplicabilidade da liderança no cotidiano de clínicas hospitalares e implementação de programas para aprimoramento de enfermeiros-líderes. Esse resultado expressa o quão primordial a liderança se constitui para a profissão, evidenciando a necessidade de disponibilizar práticas educacionais que fortaleçam a liderança entre enfermeiros do hospital universitário.

Todavia, nem todas as instituições possuem a cultura organizacional de valorizar a formação de líderes, pois veem como responsabilidade dos próprios funcionários interessados em garantir o emprego, o ato de realizar o trabalho com excelência, respondendo as expectativas do chefe, outras podem até aceitar a importância desse tipo de capacitação, mas por conta de eventuais gastos extras, não a consideram prioritária.⁽²²⁾ Contudo, estudo⁽⁸⁾ realizado no Japão sobre liderança transformacional revela que os enfermeiros se mostram mais comprometidos, quando a instituição investe na capacitação dos profissionais.

A instituição que compreende a relevância de adotar e promover um estilo de liderança obtém ganhos, pois permite que o enfermeiro conquiste o apoio da equipe, os encoraje e, juntos, tenham condições de enfrentar situações adversas. Também, é essencial que os enfermeiros se envolvam com a liderança transformacional, a fim de melhorar a satisfação da equipe, garantir um ambiente de traba-

lho harmônico, capaz de fortalecer o olhar clínico e melhorar a assistência prestada.^(4,17,19)

A liderança transformacional apresenta-se como um dos principais estilos que melhor se harmoniza com as necessidades de uma organização, ao conseguir que os colaboradores se mobilizem de forma voluntária, sem causar pressão ou ansiedade, atingindo o propósito estabelecido. No caso da Enfermagem, isso significa atender às necessidades de saúde da população, por meio de um eficiente gerenciamento do cuidado.

Cabe destacar que o uso de uma metodologia mista contribui, ao permitir explorar questões mais complexas da liderança, de forma que os dados quantitativos fornecessem uma avaliação detalhada dos padrões de repostas e os qualitativos uma compreensão profunda do fenômeno investigado, a partir das falas dos participantes, o que contribui para melhor alcance do objetivo da pesquisa.

Quanto às limitações desse estudo, destaca a adoção de uma amostra por conveniência, dificuldade em contatar as pessoas que participaram da fase qualitativa, por não terem disponibilizado o contato telefônico, ou recusarem integrar essa fase e ter sido realizado apenas com enfermeiros, sendo de vital importância confirmar se a liderança transformacional exercida, era percebida por demais membros da equipe de enfermagem.

Agradecimentos

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de mestrado de Ferreira VB.

Colaborações

Ferreira VB colaborou na concepção, delineamento da pesquisa, redação, análise, interpretação dos dados, revisão crítica do artigo e aprovação final da versão a ser publicada. Amestoy SC contribuiu no delineamento da pesquisa, redação, análise, interpretação dos dados, revisão crítica do artigo e aprovação final da versão a ser publicada. Silva GTR e Felzemburgh RDM cooperaram na redação, análise

se, interpretação dos dados, revisão crítica do artigo e aprovação final da versão a ser publicada. Santana N, Trindade LL, Santos IAR e Varanda PAG participaram da revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação final da versão a ser publicada.

Conclusão

A partir desta investigação foi possível analisar o exercício da liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. Inicialmente procurou-se identificar o estilo de liderança adotado na instituição. A fase quantitativa revelou a presença da liderança transformacional em 13 das 14 variáveis de comportamento sobre o tema, as quais apresentaram prática frequente superior à 50%, ou seja, mais de 50% dos participantes adotavam comportamentos transformacionais em algum momento da atuação profissional. Contudo, emergiram dificuldades para a prática da liderança transformacional, as quais podem estar relacionadas a falta do reconhecimento da liderança como atributo inerente a prática do enfermeiro independente do cargo que ocupe. O apoio da instituição na formação de líderes é essencial para que o direcionamento da equipe seja realizado com competência, e algo que fuja desse caminho pode mostrar-se como uma perda para o desenvolvimento de uma assistência pautada na qualidade, além de favorecer para diminuição do aproveitamento da equipe, com consequente redução do alcance das metas institucionais. Entretanto, essa falta de apoio pode estar vinculada a uma gestão verticalizada e hierarquizada, oposta aos preceitos da liderança transformacional, que busca transformar a cultura e o clima organizacional.

Referências

- Scherer MD, Conill EM, Jean R, Taleb A, Gelbcke FL, Pires DE, et al. Challenges for work in healthcare: comparative study on University Hospitals in Algeria, Brazil and France. *Ciênc Saude Coletiva*. 2018;23(7):2265–76.
- Amestoy SC, Trindade LL, Silva GT, Santos BP, Reis VR, Ferreira VB. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc Anna Nery*. 2017;21(4):1–7.
- Brewer CS, Kovner CT, Djukic M, Fatehi F, Greene W, Chacko TP, et al. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *J Adv Nurs*. 2016;72(11):2879–93.
- Lavoie-Tremblay M, Fernet C, Lavigne GL, Austin S. Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *J Adv Nurs*. 2016;72(3):582–92.
- Balsanelli AP, David DR, Ferrari TG. Nursing leadership and its relationship with the hospital work environment. *Acta Paul Enferm*. 2018;31(2):187–93.
- Fischer SA. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *J Adv Nurs*. 2016;72(11):1–10.
- Asiri SA, Rohrer WW, Al-Surimi K, Da'ar OO, Ahmed A. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nurs*. 2016;15(38):1–10.
- Kodama Y, Fukahori H, Sato K, Nishida T. Is nurse managers' leadership style related to Japanese staff nurses' affective commitment to their hospital?. *J Nurs Manag*. 2016;24(7):887–92.
- Morsiani G, Bagnasco A, Sasso L. How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *J Nurs Manag*. 2017;25(2):119–28.
- Lin P-Y, MacLennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nurs*. 2015;14(33):1–9.
- Alghamdi MG, Topp R, AlYami MS. The effect of gender on transformational leadership and job satisfaction among Saudi nurses. *J Adv Nurs*. 2018;74(1):119–27.
- Creswell JW, Clark VL. Pesquisa de métodos mistos. 2a ed. Porto Alegre (RS): Penso; 2013. 288 p.
- Fonseca AM, Porto JB. [Factorial validation of scale of attitudes toward leadership styles]. *Aval Psicológica*. 2013;12(2):157–66. Portuguese.
- Nascimento L, Souza TV, Oliveira IC, Moraes JR, Aguiar RC, Silva LF, et al. Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with school children. *Rev Bras Enferm*. 2018;71(1):228–33.
- Minayo MC. O Desafio do conhecimento - pesquisa qualitativa em saúde. 14a ed. São Paulo: Hucitec; 2014. 407 p.
- Giddens J. Transformational leadership: What every nursing dean should know. *J Prof Nurs*. 2017;34(2):117–21.
- Boamah SA, Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*. 2017;66(2):180–9.
- Al-Yami M, Galdas P, Watson R. Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *J Nurs Manag*. 2018;26(5):531–9.
- Cheng C, Bartram T, Karimi L, Leggat S. Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses]. *Perspect Rev*. 2016;45(6):1200–16.
- Paterson K, Henderson A, Burmeister E. The impact of a leadership development programme on nurses' self-perceived leadership capability. *J Nurs Manag*. 2015;23(8):1086–93. A
- Tewes R, Fischer T. Too busy to lead? current challenges for German nurse leaders]. *J Nurs Manag*. 2017;25(1):1–3.
- Gutierrez LA, Arruda CS, Sales T, Mathias MC, Coelho RM. [The importance of leadership in organizations: literature review]. *Rev FAIPE*. 2014; 4(2):9–16. Portuguese.