

## ESTILOS DE LIDERANÇA DA ENFERMEIRA NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE FORTALEZA

LEADERSHIP STYLES OF NURSES IN A PUBLIC INSTITUTION IN FORTALEZA

ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE FORTALEZA

*Eucléa Gomes Vale*<sup>1</sup>

*Francisca Heronildes Patrício Caetano*<sup>2</sup>

*Marta Maria Girão Carneiro*<sup>3</sup>

*Maria Goretti Coelho Sampaio*<sup>4</sup>

---

**RESUMO:** Nas organizações modernas a liderança tem tido muita ênfase, por ser considerada um processo fundamental na consecução dos objetivos da empresa. É através dela que se desenvolve a habilidade de influenciar o comportamento das pessoas, facilitando-lhes a realização das atividades desejadas. O estudo objetiva investigar a liderança da enfermeira chefe, considerando as opiniões das enfermeiras assistenciais em quatro unidades de um hospital público. O estudo revelou que as enfermeiras, em cargos de chefia, apresentam estilo de liderança centrado no serviço e nas pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** gerência, liderança na enfermagem

---

### INTRODUÇÃO

Nas organizações modernas, o estilo de liderança tem tido muita ênfase por se constituir um processo fundamental na consecução dos objetivos da empresa, pois é através dela que a pessoa desenvolve a habilidade de influenciar o comportamento de outras, facilitando-lhes a realização de atividades desejadas.

O estilo gerencial proposto por *Black* e *Mouton* (1995), apontam para um conjunto de valores e crenças apresentados pelos gerentes onde as preocupações básicas estão dirigidas às pessoas e à produção, ao mesmo tempo.

A preocupação com as pessoas diz respeito ao **como** e o **quanto** a satisfação, o desenvolvimento, a proteção e a relação entre os subordinados têm importância para o gerente e influencia na sua forma de agir junto à equipe.

Nessa perspectiva, existem os gerentes cuja única preocupação com as pessoas é saber se essas estão em seus postos de trabalho. Esta falta de atenção para com as pessoas pode ter múltiplos significados para o gerente, mas, de qualquer forma, sempre conduzem à

---

<sup>1</sup> *Enfermeira, Mestre em Educação, Professora do Curso de Enfermagem da UECE (Universidade Estadual do Ceará). Diretora da Divisão Técnica do Hospital Geral de Fortaleza/SESA/SUS.*

<sup>2</sup> *Enfermeira, Livre Docente em Administração em Enfermagem, Professora do Curso de Enfermagem da UECE (Universidade Estadual do Ceará). Bolsista/FUNCAP.*

<sup>3</sup> *Enfermeira, Especialista em Enfermagem Pediátrica e Neonatal, Chefe do Setor de Neonatologia do Hospital Geral de Fortaleza/SESA/SUS.*

<sup>4</sup> *Enfermeira, Chefe do Setor de Endoscopia do Hospital Geral de Fortaleza//SESA/SUS.*

administração de sua área de trabalho, "apesar" das pessoas que fazem parte dela.

Por outro lado, existem gerentes que dispensam atenção a sua equipe de trabalho. Porém, pode-se intuir diferentes significados e conseqüências para a qualidade das ações desenvolvidas pelo grupo. Nesse sentido, a gerência existe com a finalidade de dinamizar as atividades que o indivíduo não pode fazer sozinho e precisa compartilhar com outros como uma ação coletiva direcionada para uma meta comum.

Consoante Mota (1994, p. 37) gerenciar constitui o exercício de uma atividade que:

"exige mais de uma pessoa para exercê-la";

"existe um objetivo comum";

"requer uma ação calculada (...) para alcançar os fins";

"necessita de cooperação e coordenação entre indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro".

Os Sistemas Organizacionais preconizados por Likert (1995), concebem que a empresa pode funcionar em qualquer um dos pontos do contínuo de quatro sistemas. No Sistema I está o **autoritário – forte**, onde o executivo administra com mão-de-ferro, - "Chefe – Chefe" - cujas decisões são tomadas na alta gerência, sem "feed-back" para os demais. O **autoritário benevolente**, está classificado no Sistema II, embora haja semelhança com o estilo **autoritário – forte** do Sistema I, porém neste o executivo se apresenta mais sensível às necessidades do trabalhador. O estilo **consultivo**, classificado no Sistema III, mantém as figuras de autoridade e controle, todavia buscam consultar os níveis inferiores. O quarto e último sistema, caracterizado como **grupo participativo**, permite ao trabalhador das várias camadas de execução dentro da empresa compartilhar do cotidiano de tomadas de decisões institucionais. Esse sistema se constitui num modelo considerado ideal, por ser o mais produtivo, impondo a criação de uma co-responsabilidade, que sem dúvida aflora uma maior motivação para o trabalho. Esse sistema exige uma alta qualificação dos profissionais da empresa.

O propósito do estudo em apreço é investigar o estilo de liderança exercido pelas enfermeiras, em cargos de chefia, considerando as opiniões e percepções que as enfermeiras assistenciais mantêm nas relações de trabalho nas unidades delimitadas.

## TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Esta pesquisa foi realizada num Hospital Geral de referência terciária da Rede Pública Estadual do município de Fortaleza, tendo como *locus* do estudo, constituiu-se de quatro unidades de serviço, quais sejam: Unidade de Pronto Atendimento (Emergência), Unidade de Ambulatório, Unidade de Internação Médico-Cirúrgica e Unidade de Terapia Intensiva.

O universo estudado foi constituído de enfermeiras assistenciais lotadas nas referidas unidades e o grupo amostral constou de 53 enfermeiras. Das 10 enfermeiras que não participaram do estudo 4 estavam de férias, 2 de licença de saúde e 4 foram excluídas da amostra por terem pouco contato com a chefia.

O instrumento para coletar os dados foi um questionário estruturado, cujos itens permitissem a emissão de opiniões, reflexões e posicionamentos relacionados com as situações vivenciadas no cotidiano do processo de trabalho nas unidades, na perspectiva de identificar os estilos de lideranças visualizados pelo grupo pesquisado e que passou por um teste piloto para a sua validação.

O levantamento dos dados foi realizado pelas autoras no período de 10 de fevereiro a 30 de março de 1998.

Na apresentação e discussão dos resultados da pesquisa utilizam-se uma abordagem descritiva e analítica com base na interpretação dos pesquisadores e com o respaldo teórico dos outros autores que abordaram essa temática. A seguir foi efetuada uma análise qualitativa sobre as percepções das enfermeiras assistenciais acerca dos estilos de liderança adotados

pelas enfermeiras chefes dos setores.

Na distribuição da amostra, verificou-se que o tempo de conclusão do curso de enfermagem entre as pesquisadas variou de 02 a 18 anos e, o tempo de trabalho na instituição teve uma variação de 10 meses a 22 anos.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quando se desejou saber **qual o nível de confiança do chefe para com a equipe**, constatou-se que 41 (96,3%) das enfermeiras lotadas nas unidades estudadas, estão satisfeitas com o nível de confiança que a chefe deposita nelas.

Perguntou-se, então, **se o chefe aceita sugestões quando são tomadas as decisões e quando se dá o estabelecimento de metas**.

Os dados mostraram que 26 (60%) apontam que a chefe busca sugestões; e 25 (58%) demonstraram que a tomada de decisão sempre ocorre com a participação efetiva da equipe.

Observou-se que 23 (53,4%) das enfermeiras afirmaram que a chefe estabelece metas junto com a equipe exceto em situações de crise, o que evidencia a importância do estabelecimento de metas para eficácia da produtividade no processo de trabalho da enfermagem.

De acordo com *Nadler et al.* (1990) o estabelecimento de metas define o que o serviço faz e assim fornece uma variável importante para o entendimento do comportamento organizacional ao determinar o propósito do serviço.

Questionando-se sobre a **imagem que os liderados têm do seu líder**, percebeu-se que no exercício da gerência é importante a imagem que os liderados têm de seu chefe. Nessa perspectiva, as participantes do estudo demonstraram que as chefias dos setores apresentam estilos de liderança centradas no serviço e nas pessoas como revelado nos dados e falas a baixo:

Para 68,84% dos entrevistados, os chefes valorizam as pessoas por considerarem que estas são importantes e para o alcance dos objetivos do serviço e para o cumprimento da missão da Instituição.

*As pessoas são a maior riqueza da empresa, por isso devem ser bem tratadas, proporcionando um clima de amizade e afeto.*

*A função do chefe é alcançar a instituição entre as pessoas e o trabalho para que possam produzir e sentirem-se bem.*

Corroborando com a idéia *Black e Mouton* (1995, p.12) enfatizam que alguns líderes se destacam por assegurarem a estima dos subordinados. Outros se preocupam com a execução das tarefas. Nos dois casos "a conquista de resultados com base na confiança e no respeito, na obediência, na simpatia ou na compreensão e no apoio é manifestação de preocupação com as pessoas".

Quando questionadas **sobre o controle exercido pela chefia** 31,16% dos enfermeiros, afirmaram que o chefe exerce um controle efetivo sobre as ações desenvolvidas.

Nas falas das pesquisadas revelou-se a existência de uma liderança dirigida para o controle como vemos nos depoimentos a seguir:

*...limitando-se a transmitir ordens dos superiores.*

*Cobra muito, mas não ajuda em nada.*

*...garantir uma produção aceitável sem se incomodar com as pessoas.*

Vale, finalmente, destacar que o exercício da liderança precisa conjugar a participação da equipe nas decisões e metas, ao mesmo tempo que sejam asseguradas o cumprimento dos

objetivos e a missão do Serviço de Enfermagem. Numa palavra, é preciso garantir eficácia, eficiência, efetividade e participação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As enfermeiras, objeto do estudo, demonstram experiência profissional tanto pelo tempo de formada como pelo tempo de trabalho na instituição. Esse fato permitiu supor que as opiniões e a percepção sobre o tema liderança tenha sido fruto do convívio cotidiano nas relações de trabalho junto às chefias estudadas.

Verificou-se um percentual significativo (96,3%) de enfermeiras que, se declaram satisfeitas com o nível de confiança que o chefe deposita nelas. Para (60%) das respondentes o chefe busca sugestões no grupo. Esta conduta reflete uma valorização das idéias e do desempenho da equipe.

No desenvolvimento do processo de trabalho, 53,4% dos declarantes afirmam que a chefia elabora as metas discutindo com a equipe, exceto em situações de crise, quando há exigência de um trabalho urgente relacionado a medidas que não podem ser agendadas previamente, possibilitando a participação dos agentes.

O estudo revelou que as enfermeiras em cargos de chefia, apresentam estilo de liderança centrado no serviço e nas pessoas.

Reconhece-se que a temática é polêmica e, como tal, uma fonte inesgotável de novas descobertas, haja vista que a complexidade da função gerencial implica algumas atribuições básicas, tais como dirigir, organizar e controlar pessoas, ou seja, seu objeto de trabalho são os recursos humanos da instituição e o processo de produção de serviços.

---

**ABSTRACT:** In modern organizations leadership has been emphasized, since it is considered fundamental to the execution of the objectives of a company. It is through leadership that the ability of influencing the behavior of others is developed, facilitating the accomplishment of activities. The study has as its objective the investigation of the head nurse's leadership, considering the opinion of assistant nurses in four units of a public hospital. The study has shown that nurses who are in managerial position, present a leadership profile centered on the service and on individuals.

**KEYWORDS:** leadership, management, nursing leadership

---

**RESUMEN:** En las organizaciones modernas el liderazgo ha tenido mucho énfasis, pues se le considera un elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa. Por su intermedio se desenvuelve la habilidad de influir en el comportamiento de las personas y facilitarles la realización de las actividades que se pretenden. El estudio tiene como objetivo investigar el liderazgo de la enfermera jefa, considerando las opiniones de las enfermeras asistenciales en cuatro unidades de un hospital público. El estudio ha revelado que las enfermeras, en situación de cargo, presentan un estilo de liderazgo que se centra en el servicio y en las personas.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo, gestión, liderazgo en enfermería

---

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NADLER, D.A et al. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 254 p.  
MOTA, P.R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4. ed. Rio de Janeiro: RECORD, 1994. 256 p.  
MOUTON, J.S; BLACK, R.R. *O Grid Gerencial III: a chave para a liderança eficaz*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 247 p.

---

*Recebido em janeiro de 2000  
Aprovado em fevereiro de 2001*