

## O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa

Camila Dewes Porto Fagundes<sup>1</sup>

Ana Claudia Braun<sup>2</sup>

**Resumo:** O cotidiano do enfermeiro é permeado por desafios. Um deles reside na liderança de forma compartilhada e colaborativa. A presente pesquisa objetiva averiguar a percepção de enfermeiros sobre os desafios da liderança compartilhada e colaborativa. Para tal, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa, transversal e exploratória com oito enfermeiros-líderes de diferentes turnos de um hospital privado de Porto Alegre. Após a análise e o tratamento dos dados, os principais resultados demonstram que a liderança compartilhada desenvolvida pelos enfermeiros entrevistados possui barreiras que são inerentes às atividades assistenciais e administrativas realizadas por estes profissionais, tais como os diferentes estilos de liderança adotados, gestão de conflitos, tomada de decisão e relacionamento interpessoal. Como implicação prática, sugere-se o investimento em treinamentos organizacionais que colaborem para o entendimento da liderança compartilhada a fim de dirimir suas barreiras e incentivar a sua execução qualificada.

**Palavras-chave:** Liderança Compartilhada; Enfermagem; Gerenciamento.

### *The nurse professional challenge facing shared and collaborative leadership*

**Abstract:** The nurses' daily routine is full of challenges. One of them is the shared, collaborative leadership. The presented research aims to evaluate the nurse's perception of this shared, collaborative leadership and for that was conducted with a qualitative approach study, transversal and exploratory, with eight nurses in leadership roles from different shifts at a private hospital in Porto Alegre. After data were treated and analyzed, the most evident results show that shared leadership developed by nurses faces barriers that are inherent to welfare and administrative activities performed by such professionals, like different leadership styles, conflict management, decision-making processes and interpersonal relationship. As the practical implication, an investment on organizational wide training is suggested, aiming to spread shared leadership comprehension, reduce its barriers and encourage its qualified execution.

**Key words:** Shared Leadership; Nursing; Management.

## 1. Introdução

Na literatura, a temática de liderança é ampla e complexa devido às suas diferentes abordagens e contextos de estudo. Na literatura, distintas abordagens de liderança são apresentadas, fazendo com que o tema seja perpassado por diferentes concepções. Porém, torna-se fator de extrema relevância não

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Liderança *coach* pela Universidade La Salle (UNILASALLE). Especialista em Urgência e Emergência pela São Camilo Sul. Graduada em Enfermagem pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Enfermeira assistencial e supervisora de turno no setor de emergência do Hospital Divina Providência. Endereço Postal: Rua Av. Mathilde Trein Renner, 335 ap: 204 Bairro Vila Ipiranga, Porto Alegre, RS. CEP: 91370050. E-mail: ca-porto@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora e Mestre em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialista em Psicologia Organizacional pela Escola Superior de Administração, Direito e Economia (ESADE). Graduada em Psicologia pela Universidade Feevale. Atua como Docente na Universidade La Salle.

somente o estilo de liderança abordado no cotidiano, mas essencialmente o seu comportamento frente ao cargo que exerce. Yukl (2012), ao explorar as orientações comportamentais tomadas acerca da liderança, considera que o líder pode exercer uma orientação mais focada na tarefa, em que o ensejo da liderança é traduzido em atitudes de clarificação de tarefas, planejamento, monitoração de atividades e solução de problemas. Ainda, o mesmo autor aponta que a liderança pode ser focada em pessoas no momento em que há ênfase em comportamentos ligados a suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento de seus liderados. Complementa que o direcionamento também pode ser a mudanças, nas quais há incentivo à visão de negócio, inovação constante e facilitação do aprendizado de forma coletiva. Por fim, pode haver a orientação a questões do meio externo, tais como a formação de networking, monitoramento de mercado e representação externa. Devido à diversidade de abordagens, torna-se de essencial importância conceituar os norteadores de liderança utilizados ao longo desta pesquisa. A concepção compreendida e aplicada ao longo desse artigo corrobora a ideia de Sato (2010), na qual o autor conceitua que chefe ou líder é aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objetivos, coordenando-os e impulsionando-os de forma conveniente em direção aos objetivos organizacionais. Além disso, o mesmo autor complementa que o líder é aquele incumbido de disseminar informações, programas organizacionais e sistemas de ação comuns. Tal concepção trazida é semelhante ao perfil comportamental focado em pessoas, supracitado de Yukl (2012). Ainda a concepção de Maxwell (2008) ressalta que o líder deve ser envolvido pelo compromisso, responsabilidade, empatia e habilidade para a tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz, qualificando o serviço e atendendo às expectativas da organização.

Ao nos debruçarmos sob o conceito de liderança aplicado à enfermagem, pode-se compreender que o trabalho do enfermeiro-líder tem como finalidade o alcance de objetivos comuns à instituição, às equipes de trabalho e ao paciente. Silva e Pires (2011) ratificam que, no contexto específico da enfermagem, o líder possui como desafio central compartilhar ideias, esforços e recursos para satisfação dos pacientes e dos profissionais. Cunha (2005) alega que o processo de trabalho em enfermagem é majoritariamente desenvolvido em equipe.

Devido à responsabilidade atrelada à liderança supracitada, conjectura-se que a possibilidade de dividir a pressão e os desafios com outros membros é fator fundamental para o funcionamento excelente e de cunho colaborativo na organização. O trabalho colaborativo, como referido por Caveião et al. (2016), é caracterizado por um grupo no qual os integrantes estão envoltos em um mesmo objetivo – usualmente organizacional – em que há dependência entre os seus membros, fazendo com que haja o reconhecimento mútuo de que um necessita do outro. Ao desenvolver o sistema de liderança compartilhada e de forma colaborativa junto à organização, pressupõe-se que líderes atrelados produzam uma gestão mais farta e capaz de facilitar uma gestão sustentável nas organizações (PEARCE; MANZ; AKANNO, 2013).

Os estudos de liderança na área de enfermagem são amplos e contínuos. Em uma pesquisa rápida de cunho exploratório e sem fins de classificação ou condensação de resultados realizada no mês de fevereiro do ano de 2017, ao colocarmos os descritores “liderança” *and* “enfermagem” na base indexadora BVS, foram encontradas 9.786 ocorrências de produções científicas nacionais acerca da temática. Apesar

dos números expressivos obtidos, poucos abordam ou discutem as dificuldades que os enfermeiros enfrentam para exercer uma liderança compartilhada e colaborativa. Ainda, ressalta-se que a liderança sob o ponto de vista compartilhado, apesar de ser uma prática comum, apresenta escassos estudos teóricos sobre o tema na enfermagem, e a premissa carece de um conceito teórico sólido. Diante desta lacuna da literatura conceitual, torna-se necessário realizar estudos e fomentar discussões no meio acadêmico e científico. Sendo assim, esse estudo tem como principal objetivo averiguar a percepção de enfermeiros sobre os desafios da liderança compartilhada e colaborativa em um hospital privado do município de Porto Alegre- RS.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Liderança: Premissas organizacionais e pessoais

A partir da década de 1980, a orientação do comportamento dos indivíduos em prol dos objetivos organizacionais evidenciou o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios (Bianchi; Quishida; Foroni, 2016), sendo o líder a figura central nesse processo. Desde lá, o estudo da liderança tem sido relevante e tema frequente nas pesquisas científicas de cunho nacional e internacional. Considera-se que a liderança é um processo de cunho social no qual as relações se estabelecem por meio de pessoas e da influência que exercem umas nas outras. O núcleo desse processo é composto por líderes e liderados. Nos modelos atuais, a liderança engloba colaboração, relacionamento e cultivo de talentos (MANDELLI, 2015). Assim, menciona Cury (2009) que a liderança é vislumbrada como o resultado de um conjunto de características de um líder. Através das características próprias do líder, deve emergir a habilidade de gerar e aplicar energia nas pessoas, proporcionando-lhes uma direção e sincronizando seus esforços. De forma abrangente, Jucá (2013) afirma que o líder é aquele que se responsabiliza pelo desempenho de outras pessoas, promove o engajamento, o desenvolvimento, a evolução e os resultados de sua equipe. Spector (2012) ratifica que a liderança deve ser exercida por pessoas dotadas da capacidade de influenciar e de gerar atitudes e comportamentos que mobilizem de forma positiva seus liderados e a equipe de trabalho de forma geral.

No âmbito geral da organização, pode-se afirmar que a liderança é um indicador fundamental do potencial de uma empresa. Noé (2015) afirma que os líderes são figuras capazes de promover vantagem competitiva para as organizações devido ao fato de constituírem parte do capital humano e intelectual da organização. Sendo assim, a liderança não é meramente um cargo, mas uma condição determinante para a organização e seu funcionamento competitivo.

Araujo (2011) explicita que as organizações necessitam de lideranças que saibam produzir riquezas e mobilizar pessoas em um ambiente de constantes mudanças. Tal foco na liderança e no ato de liderar é oriundo da relevância desse papel na organização, sendo considerados importantes ativos intangíveis. Assim, percebe-se que o líder é figura essencial dentro do contexto das organizações de trabalho e do ambiente corporativo. Ao nos atermos ao trabalho do enfermeiro, pode-se contextualizar que um dos ambientes de aplicação da liderança, justamente por suas características organizacionais, são os hospitais e as instituições de saúde.

Além das questões comportamentais envolvidas na liderança, fatores estruturais e de conduta do líder devem ser considerados. Ao nos atermos à função central do líder na organização, conforme afirma Orlickas (2012), os líderes devem exercer o processo de pensar, definir e atuar com o objetivo generalizado de atingir resultados positivos frente à organização. O autor afirma que, através da liderança efetiva, os efeitos e métricas da organização – usualmente baseados nos objetivos organizacionais- podem ser previstos, analisados e avaliados, mas só serão alcançados em conjunto com todos os envolvidos, independentemente de nível hierárquico. Conforme Pereira e Cabral (2010), são consideradas funções de um líder: fomentar ambiente propício à aprendizagem contínua; estimular a equipe de trabalho a constantemente agregar valor humano e capital à organização e incentivar a construção de novos valores e uma cultura renovada. Ervilha (2012) afirma que faz parte do perfil do líder o equilíbrio emocional; a confiabilidade; o senso de justiça e a flexibilidade.

## **2.2 Liderança no contexto da enfermagem: Aspectos relacionais e técnicos**

O exercício da enfermagem envolve atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, administração e gerenciamento, educação permanente e liderança (Amestoy et al., 2010), além de habilidade de relacionamento interpessoal, tomada de decisão e competência clínica, bem como aplicá-las na sua prática profissional (WEHBE; GALVÃO, 2001). Assim, percebe-se que todo enfermeiro exerce os papéis de líder e administrador em algum nível, o que requer da enfermagem habilidades de liderança e administração (SANTOS; MOREIRA, 2004).

Sobre as atividades da liderança no contexto da enfermagem, Pavanati (2003) afirma que o enfermeiro desenvolve uma série de atividades sob sua responsabilidade dentro de uma instituição hospitalar. O ato de cuidar pressupõe realizar atividades de assistência ao paciente de forma direta e indireta como pesquisa, ensino e gestão. Neste caso, a gestão significa gerenciar os recursos para a realização do cuidado, não somente os recursos materiais, humanos e financeiros, mas gerenciar tecnologias, conflitos, disputas, enfim, a complexidade que envolve o cotidiano hospitalar, agindo de forma ética, buscando a integralidade da assistência entre a técnica e as pessoas. De forma macro, tal mudança acompanha as premissas gerais de liderança aludidas por Bianchi, Quishida e Foroni (2016), nas quais os autores explicitam que a liderança teve uma ampla mudança de enfoque nos últimos tempos. Os autores revelam que, em meados do século passado, o ato de liderar era centrado no líder, e sua postura era predominantemente diretiva. De individual e focada na figura do líder, a atual liderança passou a considerar o grupo de pessoas em seu entorno, ou seja, os liderados. Com isso, pode-se conjecturar que a liderança na enfermagem e em outros contextos deve estar envolta de uma esfera colaborativa e coletiva para o seu funcionamento excelente.

Segundo Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2011), o processo de trabalho da enfermeira como líder reflete diretamente no comportamento das pessoas por elas lideradas e no desenvolvimento de tarefas, rotinas e procedimentos para o alcance de objetivos voltados à qualidade e à excelência da assistência de enfermagem, influenciando as pessoas, os resultados e a própria organização. No processo relacional de liderança, as expectativas são de duplo sentido e devem ser supridas de forma bilateral. Assim, a ênfase

passa à delimitação de fatores que permitam a transformação dos liderados de maneira a permitir-lhes o desenvolvimento individual e coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador (VIZEU, 2011). O enfermeiro influencia as ações de terceiros para a determinação e consecução de objetivos, o que implica definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo (GALVÃO et. al., 1998).

Afirma-se que a liderança exerce papel fundamental, pois implica diretamente a sincronia do trabalho em equipe, gerando, assim, atendimento de qualidade, diminuição dos erros médicos e de enfermagem, para um bom atendimento prestado ao paciente (BALSANELLI; CUNHA; WHITAKER, 2010). Ainda no contexto da realidade das instituições hospitalares, Cunha (2005) considera que os enfermeiros-líderes continuam a assumir cada vez mais responsabilidades e enfrentam diferentes desafios e frustrações. O mesmo autor afirma que, na unidade de trabalho, o enfermeiro sofre diferentes pressões, entendidas como dificuldades, oriundas de equipe de enfermagem; hierarquia de enfermagem; equipe médica; familiares dos pacientes; administradores hospitalares e principalmente de pacientes.

Ainda, ao nos atermos à realidade do trabalho do enfermeiro, considera-se que a liderança, o seu aprendizado e o seu desenvolvimento iniciam na graduação e são contínuos. Balsanelli e Cunha (2016) consideram que o enfermeiro-líder, ao gerenciar sua equipe, dar e receber *feedback*, tomar decisões estratégicas e operacionais, dentre outras atividades, desenvolve-se como líder e encontra-se em constante aprendizado na função. Além disso, pode-se considerar que o aspecto colaborativo e compartilhado da liderança também possui características de desenvolvimento e aprendizado; uma vez que, dentre os próprios enfermeiros líderes, o *feedback* deve ser uma ferramenta de comunicação frequentemente utilizada, gerando, assim, conforme supracitado, possibilidade de aprendizado e desenvolvimento.

### 3. Método

O método utilizado para o desenvolvimento desse estudo foi uma abordagem qualitativa, transversal e exploratória. A abordagem desta pesquisa caracteriza-se essencialmente como qualitativa por abordar questões particulares dos pesquisados. Segundo Minayo (2003), este tipo de pesquisa, nas ciências sociais, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Gil (2002) menciona que as pesquisas exploratórias visam a proporcionar uma visão geral de um determinado fato ou temática, categorizando-as por semelhança. Sendo assim, tal método torna-se alinhado e adequado ao objetivo central da pesquisa, centrado na questão de averiguar a percepção de enfermeiros sobre os desafios da liderança compartilhada e colaborativa.

A pesquisa foi realizada em uma instituição hospitalar privada de grande porte localizada no município de Porto Alegre/RS. Os participantes da pesquisa são oito trabalhadores da área de enfermagem em cargos de liderança de quatro turnos diferentes, sendo dois de cada, escolhidos de forma aleatória a partir do interesse demonstrado em participar do estudo. Para a participação na pesquisa, foram-se observando alguns critérios de inclusão, tais como: experiência de no mínimo dois anos exercendo

funções de liderança e disponibilidade para a participação. Ainda, como critério de exclusão, têm-se os enfermeiros que estiverem afastados em licença saúde ou férias, no período da realização da pesquisa.

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foram uma entrevista norteada por um questionário fechado, contendo questões de cunho sociolaboral e demográfico para a caracterização dos participantes e, ainda, um formulário de entrevista semiestruturado, contemplando perguntas abertas a respeito da temática estudada. Durante as entrevistas, foram explorados os aspectos relacionados à liderança de enfermagem no geral, liderança compartilhada de forma colaborativa e, após, abordaram-se as dificuldades e os desafios encontrados pelos entrevistados em relação à temática estudada. Para fins de tratamento dos dados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pelo primeiro autor do artigo.

O processo para a coleta dos dados ocorreu, inicialmente, através da divulgação da pesquisa no hospital de realização da mesma. Após a manifestação de interesse dos enfermeiros participantes, houve agendamento prévio das entrevistas que foram realizadas no mês de novembro do ano de 2015 por um profissional treinado e conhecedor do tema. No dia e local marcados, foi entregue aos participantes da pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias no qual estavam contemplados: os objetivos da pesquisa, a participação voluntária dos pesquisados, a preservação da identidade dos participantes, os riscos e os benefícios da pesquisa.

Ressalta-se que a pesquisa preocupou-se com atender as premissas éticas, e toda a sua execução foi realizada conforme as orientações previstas na Resolução 466/12, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde (2012). Ainda, o projeto de pesquisa que deu origem ao presente artigo foi submetido ao comitê de ética do Centro Universitário Unilasalle/RS e recebeu sua aprovação através do CAAE 50995215.4.0000.5307.

Após a transcrição integral das entrevistas, os dados emergidos foram tratados através da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009). A autora explicita que a análise de conteúdo é caracterizada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) de mensagens. Tal técnica propõe-se a analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências.

#### **4. Análise de dados**

A amostra dessa pesquisa é caracterizada por enfermeiros do sexo feminino (100%), com filhos (80%) e atuantes na intuição há, aproximadamente, cinco anos. Destes, a média de anos de atuação na posição de liderança é três. Ainda, os participantes são em sua totalidade residentes na região de Porto Alegre e possuem formação em nível de pós-graduação (80%), além de bacharelado específico em enfermagem.

No primeiro momento das entrevistas realizadas com os participantes supracitados, ocorreu uma leitura exaustiva das falas transcritas, e categorias foram agrupadas por afinidade de relação entre os temas e os questionamentos da pesquisa após a leitura repetida das transcrições das entrevistas realizadas. As macrocategorias definidas *a posteriori* que emergiram da análise das falas dos enfermeiros líderes foram: Percepções da Liderança na Enfermagem e os Desafios no gerenciamento compartilhado. É importante ressaltar que, após a organização das categorias, foram submetidas a interjuízes selecionados previamente devido a seu conhecimento na área da pesquisa, assegurando sua validação e realizando eventuais alterações requisitadas.

Para fins de exploração dos resultados emergentes da análise, optou-se por realizar a apresentação das categorias, ilustradas por excertos das evidências dos participantes. Optou-se por usarem os codinomes E1 a E8, levando-se em consideração o sigilo dos participantes. Cabe ressaltar que a ordem sequencial apresentada não possui relação alguma com a ordem em que as entrevistas foram realizadas.

A seguir, serão apresentadas as evidências dos participantes classificadas conforme a sua categoria de origem, juntamente com a discussão unificada dos dados. Tal processo foi realizado a fim de considerar que as falas são de extrema importância e devem ser avaliadas e discutidas, à luz da teoria e de inferências próprias do universo que nelas é representado, respaldando-as por meio da literatura.

#### 4.1 Percepções da Liderança na Enfermagem

Na percepção dos enfermeiros entrevistados para essa pesquisa, foi evidenciada a definição de liderança como o papel de influenciar as ações da equipe de enfermagem para um objetivo comum, através de planejamento e compartilhamento de ideias. Essas considerações podem ser demonstradas nos relatos dos participantes E3, E1 e E8 nos quais eles expressam que o líder e/ou o papel de liderança é: “[...] é o norte da equipe, como se conduz e organiza as relações e rotinas de trabalho [...]” (E3). “[...] é a capacidade de ser a referência para o grupo, no qual os subordinados podem contar e buscar informações [...]” (E1). “[...] aquele que tem o poder de influenciar sua equipe para alcançar objetivos traçados [...]” (E8). Aproximando tal afirmação ao contexto específico da enfermagem, Galvão et al. (1998) citam a liderança em enfermagem como um processo que implica definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo. Esses conceitos constituem e aproximam as evidências dos enfermeiros participantes dessa pesquisa, percebidos pela alegação de “relações e rotinas”, “referência” e “poder de influenciar” relatados.

Concernente à liderança compartilhada no contexto de gerenciamento, torna-se evidente o conhecimento dos enfermeiros a respeito do tema. Para os entrevistados, a liderança compartilhada é uma forma de dividir atribuições, desafios, metas e tornar o gerenciamento mais sustentável diante do conceito da organização, como referido pelos participantes E1, E3 e E5: “[...] vejo a liderança compartilhada como uma forma de trocar opiniões, dividir ideias [...]” (E1). “[...] compartilhar liderança é antes de tudo dividir experiências, vivências pessoais, medos, inseguranças, culturas... pois se vive em sociedade e ninguém faz nada sozinho [...]” (E3). “[...] a partir do momento que o objetivo de todos os líderes for o mesmo... a tendência é que tudo funcione [...]” (E5).

Os relatos acima reiteram a literatura encontrada (Cavião et al., 2016) que define a liderança compartilhada focada em um processo colaborativo no qual mais de uma pessoa alude a uma única visão. Os indivíduos sentem-se conectados e ligados por um objetivo comum. Ainda, as falas corroboram as premissas apresentadas por Fortes e Flores (2011), em que os autores mencionam que o trabalho colaborativo é um processo conjunto que propicia o alcance de melhores resultados. Ainda, os resultados são baseados nas interações dinâmicas de saberes múltiplos e específicos que propiciem a propagação e o enriquecimento de saberes. Ao nos determos nas evidências, podem-se resgatar sentimentos de divisão e alinhamento de objetivos supracitados pelos participantes através de sentimentos de divisão, foco no coletivo e alcance comum de objetivos. Assim, o gerenciamento compartilhado conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflete a visão pessoal em cada uma delas (SENGE, 2008).

Borges (2006) reafirma que a liderança compartilhada constitui-se o comportamento de colaborar em empreendimentos conjuntos ou aceitar responsabilidade coletiva, para a qual se exige trabalhar em conjunto e de forma colaborativa. Ao nos atermos ao aspecto colaborativo da liderança entre os participantes da pesquisa, constatou-se que os enfermeiros entrevistados possuem falas que corroboram evidências encontradas na literatura. Entretanto, manter o bom relacionamento entre os líderes e os liderados, resolver conflitos e tomar decisões em momentos difíceis não é tarefa fácil, devendo o líder preparar-se para situações que exigirão dele a decisão final (SANTOS; MOREIRA, 2004). Tais dificuldades também são enfrentadas pelos enfermeiros participantes da presente pesquisa: “[...] por um lado, é muito bom dividir dificuldades, tomada de decisões, planejamento... mas por outro aspecto, pode ser dificultador, quando as partes envolvidas têm opiniões discrepantes e não abrem mão de suas convicções, dificultando o processo de liderança [...]” (E4). “[...] compartilhar gera uma missão nem sempre fácil, pois cada líder traz uma bagagem pessoal diferente.... Vejo como um processo desafiador [...]” (E6).

Moscovici (2003) cita que uma das principais competências da habilidade interpessoal é lidar com outra pessoa – representada acima pelo diálogo com os demais colegas enfermeiros - de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação. Tal habilidade deve propiciar a chegada a um denominador comum de consenso. O mesmo autor complementa que é parte da atuação, dentro de uma equipe, aceitar o fato de apoiar as decisões tomadas por todos os participantes do grupo. Complementa-se que o apoio a decisões pode apresentar mais um desafio para a atuação do líder. Como trazido por Maxwell (2008), o líder deve avaliar as pessoas com as quais trabalha partindo de critérios e observações pessoais, nunca se guiando pela opinião que cada um tem de si mesmo, nem tampouco pelas opiniões de terceiros. O autor conclui que, em ambos os casos, as opiniões podem estar repletas de subjetivismo.

#### **4.2 Desafios no gerenciamento compartilhado**

Os resultados obtidos através das evidências analisadas dos enfermeiros revelam que um dos desafios enfrentado na execução cotidiana de tarefas laborais reside em diferentes estilos de lideranças adotados pelos participantes, confrontados no dia a dia de trabalho, afetando de forma direta o relacionamento interpessoal. A afirmação pode ser ilustrada pela evidência do participante E6, o qual relata que realizar



a liderança compartilhada com outros colegas de mesmo nível hierárquico torna-se um desafio constante devido a “[...] falta de entendimento por alguns líderes em compartilhar esta liderança, demonstrações diárias de poder e demonstrações da equipe pela presença do líder negativo[...]” (E6). Diante da diversidade de lideranças, não há como afirmar de forma teórica ou tácita qual o estilo correto ou com maior adequação a ser adotado. Sobre tal afirmação, Ribeiro, Santo e Meira (2006) alegam que não existe o melhor estilo de liderança, e sim há a necessidade de que haja balanceamento de cada modalidade, considerando características individuais de cada equipe ou líder. Além da literatura, a evidência do participante E8 reitera que “[...] uma das grandes dificuldades que enfrento na liderança compartilhada é os estilos diferentes de liderança, por exemplo, um colega muito autoritário e outro muito liberal[...]” (E8).

Outra questão que tangencia o trabalho do enfermeiro na liderança compartilhada e colaborativa são os conflitos enfrentados no cotidiano. Esse é um fator inerente ao trabalho desenvolvido e demonstrado nas evidências dos participantes E4, E1 e E3: “[...]os principais desafios são o conflito na equipe e a disputa de egos. É tentar mostrar que uma decisão sempre tem dois lados e cada dia um precisa ceder[...]” (E4). “[...] meu desafio é lidar com diferentes condutas e opiniões nos turno de trabalho[...]” (E1). “[...] na prática da enfermagem, por se tratar de um ambiente mais intenso, muitas vezes os conflitos e os problemas também se tornam mais agudos [...] exigem dos líderes uma resolutividade maior, as responsabilidades de ação maiores, para tanto é importante trabalharmos nossas inseguranças e estabelecer relações honestas de confiança[...]” (E3).

O conflito, como referido por Moscovici (2003), ocorre quando não há harmonia de objetivos ou relações interpessoais entre os membros de uma equipe, desencadeando um processo de desequilíbrio. Tal desequilíbrio é manifestado por tensões, hostilidades e ressentimentos, prejudicando de forma direta relacionamentos e produtividade.

Nas evidências aludidas, os motivos atribuídos para os conflitos centram-se em questões acerca das relações pessoais, diversidade de opiniões e tensão oriunda da tarefa laboral desenvolvida, como evidenciado anteriormente. Ainda, tais fatores são relatados como um desafio e dificuldade dos enfermeiros na gestão compartilhada e colaborativa. Conjectura-se, assim, que essa seja uma habilidade que necessita de maior desenvolvimento e atenção dentre os participantes da presente pesquisa.

Sobre a necessidade de gerenciar conflitos na liderança, essa é uma habilidade essencial e, para o seu desenvolvimento, deve-se reconhecer as próprias tendências e refletir sobre elas, sobre padrões e crenças pessoais e profissionais. Esse movimento faz-se necessário para que o líder possa reposicionar os enfoques conflitantes com os quais tem de lidar. Assim, pode-se cognominar que desenvolver liderança compartilhada de forma transparente tende a dirimir impressões conflituosas, beneficiando líderes e liderados no alcance de metas e responsabilidades organizacionais.

Ainda como estratégia para a manutenção da liderança compartilhada, alguns enfermeiros elencaram a comunicação como a principal competência a ser desenvolvida no gerenciamento de conflitos. Tal afirmação é manifestada nas evidências trazidas pelos participantes E2, E7 e E8: “[...] a principal estratégia é a comunicação. O que se espera da liderança compartilhada deve estar muito

bem alinhada entre os líderes e isso acontece com diálogo[...]" (E2).“ [...] na liderança no ambiente compartilhado não pode faltar comunicação[...]" (E7).“ [...] eu e meus colegas conversamos muito entre uma decisão e outra... comunicação é fundamental quando se divide o cargo de líder [...]" (E8). Apesar de a importância da comunicação na enfermagem ser discutida exaustivamente, a competência interpessoal nas interações enfermeiro-equipe ainda deixa a desejar (STEFANELLI; CARVALHO; ARANTES, 2005). No desempenho de suas funções, o enfermeiro precisa da comunicação para relacionar-se com as pessoas das várias equipes existentes nas instituições de saúde e persuadir seus liderados. Goleman (2001) afirma que liderar reside na habilidade de persuadir os liderados a trabalharem em prol de objetivo comum, utilizando a comunicação como principal fonte de disseminação de tais ideias. Assim, o trabalho em equipe é fundamental para que se obtenha sucesso na busca dos objetivos e, novamente, centra-se a liderança nas premissas colaborativas.

Nesse sentido, o enfermeiro pode utilizar a comunicação como recurso para exercer a liderança com sucesso, promovendo relações entre o cliente, a instituição, a equipe médica e a equipe de enfermagem. Esta ligação entre liderança e comunicação faz com que os participantes da pesquisa reconheçam o ato de comunicar como um dos mais fundamentais frente à liderança compartilhada. Por fim, pode-se inferir que, sem a comunicação, não há possibilidade de atuar de forma colaborativa no papel de líder. Ampliando a visão para a relação ente líder e liderado, pressupõe-se que o ato de comunicar gera vantagens relacionais, interferindo na redução e no desgaste físico e emocional dos liderados, bem como fortalece habilidades e conhecimentos sobre o papel da liderança compartilhada e colaborativa no âmbito da enfermagem.

## 5. Considerações finais

Cabe salientar que a pesquisa possui limitações a serem consideradas. Ressalta-se que os resultados e as evidências trazidas ao longo do artigo possuem como base um contexto cultural, regional e organizacional específico, conduzindo a inferências que podem ser próprias do meio em que se inserem. Além disso, a pesquisa possui seu relato pautado na especificidade do ramo da organização estudada e, ainda, na escolha intencional de participantes. Outro fator a ser considerado está em seu corte transversal e único, revelando um momento específico e, talvez, passível de mutação da organização. Outrossim, a pesquisa possui características que não permitem a generalização devido a sua característica singular, pautada em um estudo somente com profissionais de uma única organização. Por fim, não possui caráter conclusivo acerca da temática ou mesmo permite o esgotamento de sua discussão.

Apesar das limitações, é importante destacar que o estudo traz avanços à temática e é catalizador de importantes contribuições. Resgata-se que o estudo buscou conhecer os desafios do enfermeiro líder no gerenciamento da liderança compartilhada e colaborativa em um hospital privado da cidade de Porto Alegre-RS. Como resultado, foi evidenciado, através das análises, que a liderança compartilhada desenvolvida pelo enfermeiro possui barreiras inerentes às atividades assistenciais e administrativas realizadas por estes profissionais, tais como estilos de liderança, gestão de conflitos, tomada de decisão e relacionamento interpessoal. Por outro lado, os entrevistados mostraram conhecimento e uma visão positiva sobre o tema,

descrevendo a liderança compartilhada como um processo de influenciar, motivar e capacitar as pessoas para o alcance de um determinado objetivo comum. Em relação aos diferentes estilos de liderança, foi evidenciado que os enfermeiros utilizam condutas adotadas para tornar o gerenciamento da equipe um processo harmonioso, tornando o ambiente de trabalho um lugar onde todos possam contribuir com as suas ideias. Com isso, percebe-se que há a possibilidade de superar visões ultrapassadas e compreender um contexto ampliado de liderança compartilhada.

As análises das evidências demonstram a relevância das atitudes e das ações do enfermeiro no sentido de descentralizar, compartilhar e delegar atribuições que, no decorrer da profissão da enfermagem, foram atribuídas e incorporadas ao enfermeiro. Pode-se entender que a liderança compartilhada não é apenas uma opção, mas uma exigência do mercado atual que impulsiona toda a categoria. A liderança com ênfase na valorização profissional do enfermeiro proporciona resultados satisfatórios tanto no âmbito de retorno financeiro à empresa, como também na prestação de uma assistência de enfermagem com qualidade. No sentido prático, a pesquisa revela que há a necessidade de maior desenvolvimento de líderes na sua posição de liderança, além do incentivo ao trabalho em grupo entre os enfermeiros de mesmo nível hierárquico. Assim, através de treinamentos de liderança estruturados e sistemáticos que levem em conta as dificuldades aqui exploradas, pode-se mobilizar a conscientização e o entendimento do papel do líder na enfermagem. Ademais, há a possibilidade de instrumentalização para a divisão e a colaboração contínua nas tarefas laborais de cunho técnico e humano, assim dirimindo os desafios no cotidiano do enfermeiro-líder.

Pesquisas desenvolvidas sobre a temática devem ser incentivadas a fim de gerar maiores evidências sobre o tema e suscitar a sua discussão no meio acadêmico e organizacional, tomando-a tema de interesse da academia e de visibilidade na formação e execução do trabalho de líderes no contexto da enfermagem. Diante dos resultados encontrados, sugere-se, como futura pesquisa, a exploração da temática em outros contextos, hospitais e realidades. Da mesma forma, destaca-se que haja a averiguação da percepção da instituição e dos liderados acerca da efetividade de gerenciamento focada na liderança compartilhada e colaborativa. Ainda, faz-se necessário o aprofundamento do conhecimento dos desafios da liderança compartilhada e colaborativa, uma vez que o tema é permeado de conhecimento tácito, e a literatura sobre ele ainda é escassa.

## **Referências**

AMESTOY, S. C.; CESTARI, M. E.; THOFEHRN, M. B.; MILBRATH, V. M.; TRINDADE, L. L.; BACKES, V. M. S. Processo de Formação de Enfermeiros Líderes. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 6, p. 940-945, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&lng=pt&lng=pt&pid=S0034-71672010000600011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&lng=pt&lng=pt&pid=S0034-71672010000600011). Acesso em: 01 mar. 2017.

ARAUJO, A. **Coach**: um parceiro para seu sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BALSANELLI, A. P.; CUNHA, I. C. K. O. Liderança real e ideal dos enfermeiros de unidade de terapia intensiva em hospitais públicos e privados. **Revista Cogitare de Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 1-7, 2016.

- Disponível em: <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2016/07/696/42129-169633-1-pb.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2017.
- BALSANELLI, A. P.; CUNHA, I.; WHITAKER, I. Y. Estilos de liderança e perfil profissional de enfermeiros em unidade de terapia intensiva. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 21, n. 2, p. 300-304, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002008000200011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002008000200011&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 01 mar. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BIANCHI, E. P. M. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidade. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, v. 21, p. 41 - 61, 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 05 mar., 2017
- BORGES, M. Enfermagem: porque alguém veria em você um líder? **Boletim Científico Hospital Samaritano**, n. 10, p. 90-98, 2006. Disponível em: <http://www.portal.samaritano.com.br/pt/interna.asp?page=1&idpagina=259>. Acesso em: 19 dez. 2015.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 466/12**. Diário Oficial da União. 12 dez. 2012 . Disponível: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2017.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, H.; D'INNOCENZO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev. esc. enferm. USP**, v. 45, n. 3, p. 730-737, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342011000300026&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000300026&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 18 abr. 2017.
- CAVEIÃO, C.; PERES, A. M.; VISENTIN, A.; BREY, C.; XAVIER, A. P. S.; OLIVEIRA, J. B. Compreensão dos acadêmicos de enfermagem sobre trabalho colaborativo. **Revista online de Pesquisa Cuidado é Fundamental**, n. 8, v. 3, p. 47896-4802, 2016. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/4332>. Acesso em: 01 mar. 2017
- CUNHA, K. C. **Gerenciamento na enfermagem: novas práticas e competências**. São Paulo: Martinari; 2005.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo:Atlas, 2009.
- ERVILHA, A. J. **Liderando equipes para otimizar o resultado**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FORTES, A.; FLORES, M. A. Aprendizagem e(m) colaboração: reflexões sobre um projeto de intervenção/formação numa EB 2/3. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 45, n. 3, p. 93-131, 2011. Disponível em: <http://iduc.uc.pt/index.php/rppedagogia/article/viewFile/1343/791>. Acesso em: 01 mar. 2017.
- GALVÃO, C. M.; TREVISAN, M. A.; SAWAKA, N. O.; COLETA, J. A. Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do Enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista Latino Americana de Enfermagem**. v. 6, n. 1, p. 81-90, 1998. Disponível em: <http://www.proexcel.fiocruz.br/inalteraveis/Gestao%20e%20seus%20componentes/lideranca%20situacional%20enferm.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2017.
- GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JUCÁ, F. **Academia de liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013.
- MANDELLI, L. **Liderança Nua e Crua**. São Paulo: Vozes, 2015.

- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2003.
- NOÉ, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- PAVANATI, K. **Avaliação de desempenho por competências para Enfermeiros em um Hospital Universitário**. Dissertação (Mestrado Profissional)- Programa de Pós Graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (UFSC), Florianópolis, 2003.
- PEREIRA, D. A. M.; CABRAL, P. M. F. Mudanças organizacionais: Reflexões sobre o papel da liderança e as equipes de trabalho. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO- CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, VII, 2010. São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: Convibra, 2010. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1365.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1365.pdf). Acesso em: 12 abr. 2016
- PEARCE, C. L.; MANZ, C. C.; AKANNO, S. Searching for the holy grail of management development and sustainability: Is shared leadership development the answer? **Journal of Management Development**, v. 31, n. 2, p. 247-257, 2013. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621711311318274>. Acesso em: 01 março 2017.
- RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L.; MEIRA, T. G.. Refletindo sobre Liderança em Enfermagem. **Escola Anna Nery Rev. Enfermagem**, v. 10, n. 1, p. 109-115, 2006. Disponível em: [http://eean.edu.br/detalhe\\_artigo.asp?id=91](http://eean.edu.br/detalhe_artigo.asp?id=91). Acesso em: 01 mar. 2017.
- SANTOS, S. R.; MOREIRA, R. C. Liderança do Enfermeiro: Desafios da Prática. **Brazilian Journal Of Nursing**, v. 3, n. 3, p. 37-45, 2004. Disponível em: [www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/download/4919/pdf\\_80](http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/download/4919/pdf_80). Acesso em: 01 mar. 2017.
- SATO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das Emoções**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2008.
- SILVA, K. R.; PIRES, R. C. C. A percepção da equipe de enfermagem sobre liderança no serviço de urgência e emergência de um hospital geral de Belo Horizonte. **Revista Tecer**, v. 4, n. 7, p. 88-98, 2011. Disponível em: [www3.izabelahendrix.edu.br/ojs/index.php/tec/article/download/67/97](http://www3.izabelahendrix.edu.br/ojs/index.php/tec/article/download/67/97). Acesso em: 01 mar. 2017.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- STEFANELLI, M. C.; CARVALHO, E. C.; ARANTES, E. C. **A comunicação nos diferentes contextos da enfermagem**. São Paulo: Manole, 2005.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre a liderança transformacional e a teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n 1, p. 53-81, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712011000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100003). Acesso em: 01 mar. 2017.
- WEHBE, G.; GALVÃO, C. M. O Enfermeiro de Unidade de Emergência de Hospital Privado: algumas considerações. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. v. 9, n. 2, p.86-90, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692001000200012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692001000200012). Acesso em: 01 mar. 2017.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 2, p. 66-85, 2012. Disponível em: <http://amp.aom.org/content/26/4/66.abstract>. Acesso em: 05 mar. 2017.