

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Data de submissão: 13/10/2024

Data de aceite: 02/12/2024

Rúben Alexandre Marques Cardoso

Unidade Local de Saúde Santa Maria;
Portugal-Lisboa.

Dora Margarida Fragoso Santos

Unidade Local de Saúde Santa Maria;
Centro de Investigação, Inovação e
Desenvolvimento em Enfermagem de
Lisboa (CIDNUR), Portugal-Lisboa

RESUMO: Objetivo: Refletir sobre o tema da liderança e do bem-estar no contexto do gerenciamento de enfermagem em organizações de saúde e no contexto atual.

Relato de experiência: A formação e a leitura na área de liderança em enfermagem me motivaram a aprofundar a relação entre o estilo de liderança do gerente de enfermagem e o bem-estar dos enfermeiros como membros de uma equipe e de uma instituição. Acredita-se que o estilo de liderança transformacional promove o bem-estar dos enfermeiros com possíveis resultados na produtividade e eficácia da ação do enfermeiro, mas sobretudo na retenção na profissão e na instituição.

Considerações finais: Como liderar e quais os melhores estilos de liderança a mobilizar/adotar é o desafio de todos os

enfermeiros gestores. A necessidade de liderar, mas também de reter os enfermeiros nas organizações, conduz a uma liderança que promova o bem-estar dos enfermeiros e ambientes de prática de enfermagem mais favoráveis.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Enfermagem, Bem-estar, Equipe/trabalho

LEADERSHIP IN NURSING AND WELL-BEING AT WORK: AN EXPERIENCE REPORT

ABSTRACT: Objective: To reflect on the theme of leadership and well-being in the context of nursing management in healthcare organizations and in the current context. **Experience report:** Training and reading the theme nursing leadership, motivated me to look more closely at the relationship between the leadership style of the nursing manager and the well-being of nurses as members of a team and an institution. It is believed that the transformational leadership style promotes the well-being of nurses with possible results in the productivity and effectiveness of the nurse's actions, but above all in retention in the profession and in the institution. **Final considerations:** How to lead and which are

the best leadership styles to mobilize/adopt is the challenge for all nurse managers. The need to lead, but also to retain nurses in organizations, leads to leadership that promotes the well-being of nurses and more favorable nursing practice environments.

KEYWORDS: Leadership, Nursing, Well-being, Teamwork

INTRODUÇÃO

A liderança em enfermagem desempenha um papel crucial nas organizações, influenciando seu lugar nos sistemas de saúde, motivando assim estudos, leituras e este relatório. O objetivo é ampliar o tema da liderança e do bem-estar no contexto da gestão da enfermagem nas organizações de saúde no contexto atual.

Como líder, o enfermeiro gestor desempenha um papel importante na implementação de mudanças que combinam a evolução das medidas de saúde e as mudanças socioeconômico-culturais da população, por meio de uma liderança eficaz, criando e defendendo as condições para uma prática profissional de qualidade apoiada na regulamentação da profissão (Ordem dos Enfermeiros, 2015; Moura, et al, 2017).

LUCAS & NUNES (2020) descrevem que os enfermeiros gestores contribuem fortemente para ambientes favoráveis à prática da enfermagem. Isso é crucial, dada a atual escassez global de enfermeiros, e é um dos principais desafios para a liderança de enfermagem e, conseqüentemente, para o papel dos líderes de enfermagem na maximização da retenção de pessoal e na influência da produtividade e eficácia das organizações de saúde.

RELATO DA EXPERIÊNCIA

BARROS E VENTURA-SILVA (2023) descreveram que a liderança eficaz permite ambientes de trabalho saudáveis e que, quando os enfermeiros recebem apoio, recursos, oportunidades de aprendizagem e crescimento, normalmente associados a um estilo de liderança transformacional, são promovidos ambientes de trabalho capacitadores.

Os resultados de vários estudos realizados nesta área reforçam as evidências que sustentam a resposta a diferentes necessidades na área da gestão de enfermagem, nomeadamente como liderar e quais os melhores estilos de liderança a mobilizar ou adotar. Dada a necessidade de liderar, mas também de reter os enfermeiros nas organizações, estes resultados poderão dar um contributo significativo, orientando a liderança em enfermagem para estilos de liderança mais favoráveis ao bem-estar dos enfermeiros e, conseqüentemente, contribuir para ambientes de prática de enfermagem mais favoráveis.

Em seu trabalho diário, os gerentes de enfermagem enfrentam simultaneamente os diferentes desafios de operacionalizar uma gestão eficiente, o desafio de reter os enfermeiros, promover e manter a satisfação e contribuir para ambientes de prática de enfermagem que promovam um bom atendimento. Quais estilos de liderança promovem

melhor o bem-estar relacionado ao trabalho dos enfermeiros? Quais estilos de liderança podem ser mais adequados como contribuição para promover a retenção de enfermeiros? Que características e estilos de liderança os líderes devem evitar, dada a complexidade dos ambientes de prática de enfermagem?

Os enfermeiros, sejam eles prestadores de cuidados gerais ou especializados, e até mesmo os próprios gerentes de enfermagem, experimentaram diferentes estilos de liderança durante sua vida profissional, em diferentes contextos e culturas organizacionais. Cada enfermeiro pode facilmente identificar experiências positivas e negativas com os diferentes níveis de gerenciamento de enfermagem ao longo de seu desenvolvimento profissional e em vários contextos. Essas experiências podem incluir estilos de liderança mais autocráticos ou mais relacionais ou, por outro lado, ações mais concretas por parte do gerente, como o reconhecimento de um maior ou menor apoio ao desenvolvimento de seus projetos pessoais e profissionais, suas necessidades de treinamento, o desenvolvimento de projetos inovadores que serão de valor para o serviço e a equipe ou projetos de melhoria contínua da qualidade, bem como o envolvimento e a motivação da equipe de enfermagem, aumentando seu papel na equipe multidisciplinar.

Esses aspectos contribuem para um clima organizacional mais ou menos positivo, para níveis variáveis de bem-estar e satisfação no trabalho e, em última análise, para o desejo de permanecer como enfermeiro ou mesmo de permanecer na mesma organização.

Sabendo que há uma escassez de enfermeiros para reter nas instituições de saúde e até mesmo na profissão, fica claro que os estilos de liderança podem melhorar o relacionamento com os trabalhadores, o desempenho, a produtividade, o ambiente de trabalho e o bem-estar relacionado ao trabalho, e podem ser vistos como um recurso para reverter essa realidade.

NIINIHUHTA & HÄGGMAN-LAITILA (2022) concordam com esses aspectos da liderança, ressaltando que os estilos de liderança adotados são essenciais para criar ambientes de trabalho saudáveis, promover o bem-estar dos enfermeiros e evitar a alta rotatividade.

Portanto, os gerentes de enfermagem devem se equipar com competências diferenciadas e adotar os estilos de liderança mais adequados aos novos desafios dos sistemas de saúde atuais. A percepção global é de que os líderes não podem mais adotar estilos de liderança considerados ultrapassados, inadequados e que não atendem às necessidades das gerações atuais de enfermeiros, bem como às necessidades de saúde das populações e aos desafios dos sistemas de saúde.

DISCUSSÃO

O relatório da OCDE (Organização Europeia para a Cooperação Econômica) (OCDE, 2021) mencionou que o número de enfermeiros em Portugal ainda se encontra

abaixo da média da União Europeia, com 7,1 por 1.000 habitantes em 2019 (sendo a média da União Europeia de 8,4 por 1.000 habitantes), ao mesmo tempo que se verifica uma dificuldade crescente em reter os enfermeiros nos hospitais do Serviço Nacional de Saúde, dada a concorrência verificada na captação de enfermeiros quer entre hospitais públicos, quer entre hospitais públicos e privados.

BAHLMAN-VAN OOIJEN et al. (2023) identificaram as áreas que motivaram os enfermeiros a deixar a profissão, a saber, o ambiente de trabalho desafiador, o sofrimento emocional, a decepção com a profissão e a cultura de hierarquia e discriminação. Eles também consideraram que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis era crucial para a retenção de enfermeiros, bem como o investimento na liderança de enfermagem e a necessidade de apoio dos gerentes de enfermagem.

SANTO (2022) descreve que o bem-estar no trabalho existe quando os trabalhadores sentem que seu trabalho é valorizado, levando-os a apresentar atitudes mais positivas e a se esforçar mais para atingir os objetivos propostos. Existe uma relação entre o bem-estar e a percepção da eficácia da liderança, mostrando que a confiança no gerente motiva os trabalhadores a atingir as metas organizacionais.

A capacidade do líder de incentivar um ambiente de trabalho agradável, que promova comportamentos proativos, sentimentos de pertencimento e autorrealização, promove no trabalhador o desejo de continuar contribuindo para a realização de suas tarefas, aumentando, assim, a manifestação de emoções positivas, que, conseqüentemente, têm impacto no bem-estar.

NIINIHUHTA & HÄGGMAN-LAITILA (2022) agrupam os estilos de liderança em três grupos, relacionando-os ao bem-estar dos enfermeiros.

Estilos de liderança destrutivos (*laissez-faire*, passivo-evitativo, explorador), com associações diretas com *burnout*, sofrimento psicológico e uma correlação negativa com a saúde mental dos enfermeiros, bem como uma relação negativa direta com a realização pessoal no caso do estilo *laissez-faire*.

Estilos de liderança de apoio (transacional, empoderamento, ressonante), com relações positivas com a confiança no líder e na organização e influência positiva no empoderamento (ressonante); relação negativa com exaustão emocional, estresse no trabalho.

Estilos de liderança com foco no relacionamento (transformacional, autêntico, ético), com associações diretas com o bem-estar relacionado ao trabalho, relação negativa direta com o estresse relacionado ao trabalho.

A relação entre bem-estar e estilos de liderança é considerada crucial atualmente. As exigências e pressões a que os enfermeiros estão sujeitos diariamente fazem com que esse enfoque seja fundamental como fator para um bom ambiente de prática de enfermagem, e é algo que está ao alcance e domínio de ação e intervenção do enfermeiro gestor, contribuindo assim para uma maior satisfação dos enfermeiros, melhor adaptação

dos estilos de liderança e contribuindo para a retenção dos enfermeiros na organização.

De acordo com ZHANG et al (2022), o bem-estar dos enfermeiros é um resultado direto da liderança atenciosa, pois eles têm uma experiência positiva no trabalho, sentem-se apoiados nos desafios que enfrentam, buscam um melhor equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional e sentem maior respeito, dignidade e empoderamento.

Dada a importância da liderança eficaz e levando em conta o papel do gerente de enfermagem nas organizações, LUCAS & NUNES (2020) consideram que os gerentes de enfermagem precisam de treinamento contínuo em gestão e desenvolver essas habilidades para apoiar suas equipes, liderando-as, aumentando sua coesão e promovendo o trabalho em equipe.

Além disso, LOGAN-ATHMER (2022) fornece recomendações para os líderes, a saber, o compromisso com o treinamento e o desenvolvimento contínuos ao longo de suas carreiras, a promoção de uma liderança não hierárquica, promovendo o envolvimento de todos na organização e na tomada de decisões, a transparência na comunicação e a promoção de espaço para isso, abraçando a inovação, buscando a otimização constante dos processos e a reflexão sobre os estilos de liderança adotados.

CONCLUSÃO

Como liderar e quais são os melhores estilos de liderança a serem mobilizados/adotados é o desafio de todos os gerentes de enfermagem. Dada a necessidade de liderar, mas também de reter os enfermeiros nas organizações, os resultados dos estudos nessa área são cruciais para ajudar a direcionar a liderança de enfermagem para estilos de liderança mais favoráveis ao bem-estar dos enfermeiros e, conseqüentemente, contribuir para ambientes de prática de enfermagem mais favoráveis.

Portanto, a formação na área de liderança em enfermagem está se tornando cada vez mais importante para desenvolver a capacidade de cada gerente de entender a melhor maneira de ajustar a liderança em ambientes de prática de enfermagem, melhorando o bem-estar dos enfermeiros, seu comprometimento e sua retenção nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA DE MOURA, ANDRÉ, BERNARDES, ANDREA, PAZETTO BALSANELLI, ALEXANDRE, BARBOZA ZANETTI, ARIANE CRISTINA, GABRIEL CARMEN SILVIA. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*. 30(4):442-450 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307053752016>

BAHLMAN-VAN OOIJEN, W., MALFAIT, S., HUISMAN-DE WAAL, G., & HAFSTEINSDÓTTIR, T. B. (2023). Nurses' motivations to leave the nursing profession: A qualitative meta-aggregation. *Journal of Advanced Nursing*, 79, 4455– 4471. <https://doi.org/10.1111/jan.15696>

BARROS, S., & VENTURA-SILVA, J.M.A. (2023). Os enfermeiros gestores e os ambientes de prática de enfermagem. In O. Ribeiro, M.Néné, C. Sequeira. *Ambientes de prática de enfermagem positivos: um roteiro para a qualidade e segurança* (1ª ed, pp.219-224). Lidel

HIGGINS, J. P. T., & GREEN, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions* Version 5.1.0 [updated March 2011]. The Cochrane Collaboration. <http://handbook.cochrane.org> Lake, E.T. (2002). Development of the practice environment scale of the nursing work index. *Research in Nursing & Health*, 25(3), 176–88. <https://doi.org/10.1002/nur.10032>

LOGAN-ATHMER AL. (2022). The necessary leadership skillsets for the high-reliability organization framework adoption within acute healthcare organizations. *J Healthc Risk Manag.* 42:31–36. <https://doi.org/10.1002/jhrm.21500>

LUCAS, P.R.M.B., & NUNES, E. M. G. T. (2020). Ambiente da prática de enfermagem na Atenção Primária à Saúde: revisão scoping. *Rev Bras Enferm*, 73(6):e20190479. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0479>

NIINIHUHTA, M., & HÄGGMAN-LAITILA, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *Internacional Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>

OCDE/Observatório Europeu dos Sistemas e Políticas de Saúde (2021). Portugal: Perfil de Saúde do País 2021. OCDE, Paris/Observatório Europeu dos Sistemas e Políticas de Saúde, Bruxelas. https://health.ec.europa.eu/system/files/2021-12/2021_chp_pt_portuguese.pdf

ORDEM DOS ENFERMEIROS (2015). Regulamento n.º 101/2015 de 10 de março. Diário da República n.º 48 – 2.ª série. Regulamento do perfil de competências do enfermeiro gestor. https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/legislacao/Documents/LegislaçaoOE/Regulamento_100_2015_ReconhecimentoAreasCompetenciasAcrescidas.pdf

SANTO, D. C. E. (2022). O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral: o papel mediador das emoções. MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41441/1/Diogo%20Esp%C3%ADrito%20Santo.pdf>

ZHANG, F., PENG, X., HUANG, L., LIU, Y., XU, J., HE, J., GUAN, C., CHANG, H., & CHEN, Y. (2022). A caring leadership model in nursing: A grounded theory approach. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 981–992. <https://doi.org/10.1111/jonm.13600>