

## EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO EM UM HOSPITAL ESCOLA

CAMILA NEVES DA SILVA<sup>1</sup>; EVELYN ANDRADE DOS SANTOS<sup>2</sup>; PAULO ROBERTO BOEIRA FUCULO JUNIOR<sup>3</sup>; LUCAS HENRIQUE DE ROSSO<sup>4</sup>; SAMANTA BRIOZOLARA COUTINHO<sup>5</sup>; SIMONE COELHO AMESTOY<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Acadêmica do 9º semestre de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Bolsista PIBIC - CNPq – e-mail: [neves.mi@hotmail.com](mailto:neves.mi@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do 8º semestre de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – e-mail: [evelyn\\_andrade87@hotmail.com](mailto:evelyn_andrade87@hotmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmica do 3º semestre de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – e-mail: [paulo.fuculo@hotmail.com](mailto:paulo.fuculo@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmico do 9º semestre de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – e-mail: [lukz\\_rosso@hotmail.com](mailto:lukz_rosso@hotmail.com)

<sup>5</sup> Enfermeira supervisora do Hospital Sociedade Portuguesa Beneficência de Pelotas – e-mail: [sabrizolara@gmail.com](mailto:sabrizolara@gmail.com)

<sup>6</sup> Professora Doutora em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – e-mail: [simoneamestoy@hotmail.com](mailto:simoneamestoy@hotmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

A Enfermagem é a ciência do cuidar e organiza-se como sendo um trabalho coletivo e em colaboração com outros profissionais e trabalhadores do campo da saúde. Baseia-se em um saber consolidado que deve disponibilizar bases para a prática, subsidiar a construção de caminhos para o enfrentamento de novos e velhos problemas do campo da saúde e específicos ao seu núcleo profissional. Os desafios enfrentados pela enfermagem demandam de mudanças no perfil demográfico, epidemiológico da população e pela complexidade inerente ao processo de cuidar das pessoas com necessidades de saúde (PIRES, 2013).

Para tanto, torna-se relevante que o enfermeiro apresente a capacidade de liderar, sendo este um fator importante para que esse profissional consiga conduzir sua equipe e facilitar o trabalho e a assistência prestada ao usuário.

Conforme as diretrizes curriculares que regem a formação de novos enfermeiros, uma das competências e habilidades exigidas deste profissional de saúde é a liderança. Neste sentido, o enfermeiro necessita estar exposto a uma educação que promova sua liderança, a prática do diálogo e sua autonomia (AMESTOY et al, 2014).

Dessa forma, a liderança é compreendida como a habilidade do enfermeiro-líder de influenciar sua equipe, visando alcançar objetivos compartilhados pelo grupo, tendo como finalidade o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e suas famílias (AMESTOY, 2014).

Além de potencializar o cuidado, a liderança poderá auxiliar na construção de um ambiente de trabalho satisfatório, mediante o estabelecimento de vínculos profissionais saudáveis e de processos dialógicos efetivos entre o enfermeiro e os demais integrantes da equipe de enfermagem e multiprofissional. Assim, poder-se-á disponibilizar ao mercado de trabalho enfermeiros críticos, reflexivos, criativos, éticos, os quais sejam capazes de aprender a aprender e de colaborar com a autonomia e co-responsabilização de seus colaboradores na tomada de decisões, no planejamento e na implementação das práticas assistenciais.

Acredita-se na relevância dessa proposta de pesquisa, pois se almeja por meio do exercício da utilização da liderança, apontar reflexões que permitam aos enfermeiros desenvolver e assumir posições de liderança, com o intuito de qualificar

o cuidado prestado, atender as necessidades sociais de saúde, bem como assegurar os princípios que norteiam o Sistema Único de Saúde (SUS). Frente ao exposto, objetivou-se conhecer como o enfermeiro exerce a liderança em um hospital escola.

## **2. METODOLOGIA**

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo e exploratório e integra a pesquisa intitulada “O exercício da liderança na enfermagem: um estudo na rede hospital de Pelotas/RS”, a qual engloba os seis hospitais do município: Hospital Escola de Pelotas, Santa Casa de Misericórdia, São Francisco de Paula, Beneficência Portuguesa, Miguel Piltcher e Hospital Espírita.

Cabe informar que o presente estudo retrata os resultados obtidos no Hospital Escola de Pelotas no período de novembro de 2013 a janeiro de 2014. Fizeram parte do estudo, enfermeiros que trabalham no referido hospital. Dentre os 58 enfermeiros vinculados à instituição, 38 participaram da pesquisa. Foram utilizados como critérios de inclusão: concordar em participar da pesquisa, permitir a gravação das entrevistas, bem como autorizar a divulgação dos dados analisados nos meios científicos. A definição do número de sujeitos ocorreu por inclusão progressiva, que foi interrompido pelo critério de saturação.

Para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário sociodemográfico e entrevistas semi-estruturadas, tendo sido realizadas individualmente, no próprio local do estudo, com data e hora pré-estabelecida, conforme contato prévio com os participantes e transcritas logo após seu término. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise temática baseada em Minayo (2010).

O estudo possui aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, sob protocolo nº 200/2013. Para o seu desenvolvimento foram respeitados os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde que versa sobre pesquisa envolvendo seres humanos.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme os resultados obtidos foram construídos quatro temas: Liderança do enfermeiro no Hospital Escola, Ensino da liderança na formação acadêmica e no ambiente hospitalar, Desafios para exercer a liderança no Hospital Escola e as Estratégias para exercer a liderança. Quanto ao primeiro tema, emergiu os seguintes aspectos: o papel do enfermeiro enquanto exemplo da equipe, o exercício da liderança pautada no diálogo e na participação ativa dos membros da equipe no processo de decisões. De acordo com Amestoy et. al. (2014) o diálogo consiste na forma mais coerente os conflitos emergidos no ambiente de trabalho. Diálogo este, que se difere de conversas vazias, pois valoriza conhecimentos prévios dos sujeitos, enquanto seres históricos e sociais, que possa despertar nas pessoas sua capacidade de tornar-se um ator político, ou seja, um profissional que defenda suas convicções, que esteja disposto a agir, que tenha coerência entre suas ações e seus discursos, sendo uma referência nas unidades, bem como no serviço de saúde. No segundo tema, identificou-se que a extinção de estágios voluntários durante a graduação têm dificultado o aprendizado da liderança, o que reflete na inexperiência, cada vez maior, do enfermeiro egresso. Além disso, pode-se destacar que a

liderança ainda é pouco abordada na formação. Conforme Ávila et.al. (2012) a liderança consiste em uma competência profissional do enfermeiro, que necessita ser abordada de modo transversal no desenrolar dos semestres em todos os cenários que os acadêmicos estão em atuação. Ainda, alguns enfermeiros salientam a importância do acadêmico inserido na instituição de ensino, por agregar conhecimento e motivar a equipe para se atualizar continuamente. O terceiro tema refere-se aos desafios para exercer a liderança no Hospital Escola, entre quais se destacam os relacionamentos interpessoais como o desafio mais citado entre os participantes. Outro estudo realizado em Florianópolis evidenciou o mesmo resultado, de acordo com Amestoy et.al. (2014) os conflitos interpessoais entre o enfermeiro e a equipe de enfermagem é o principal desafio que o enfermeiro vivencia no ambiente hospitalar e que interferem na continuidade do cuidado. Reforçou-se que a coletividade é a essência do cuidado de enfermagem, sem esta compreensão as pessoas replicam práticas individualistas, fragmentadas e alienantes. Nesse contexto, cabe ao enfermeiro evitar a reprodução destas condutas negativas, já que é de sua competência legal coordenar as atividades realizadas pela equipe de enfermagem. Além dos relacionamentos interpessoais também referidos os seguintes desafios: rotatividade dos trabalhadores, regime de trabalho diferentes, inexistência de Sistematização da Assistência de Enfermagem, falta de apoio institucional para tomada de decisões e o fato de ser um hospital de ensino, que ainda está centrado no modelo biomédico. O quarto tema representa as estratégias para exercer a liderança. Evidenciou-se que a educação permanente emerge como a principal estratégia para auxiliar no exercício da liderança, a qual consiste em um fator essencial para o desenvolvimento de uma sociedade em constante transformação, sendo considerada um instrumento de mudança, oferecendo conhecimento teórico e prático atualizados, a partir das dificuldades enfrentadas, levando em consideração os conhecimentos e experiências já adquiridas (RICALDON, SENNA, 2006). Também emergiram no estudo como estratégias, o diálogo, busca da autonomia, e na formação do vínculo da confiança entre a equipe.

#### **4. CONCLUSÕES**

O desenvolvimento dessa pesquisa possibilitou conhecer como os enfermeiros exercem a liderança em seu ambiente de trabalho. Pode-se evidenciar que a liderança dialógica apresenta um papel destaque no gerenciamento de conflitos e no exercício de liderança dos enfermeiros com a equipe, fazendo com que se tornem referência em suas unidades.

Apesar de a liderança ser trabalhada no processo de formação, percebe-se que a mesma ainda não atinge o êxito esperado para que os discentes se sintam preparados quando forem atuar como líderes. Desta forma, percebemos a necessidade da construção de uma reflexão-teórica sobre a forma em que a temática esta sendo trabalhada nas instituições de ensino, podendo ser reforçada durante a graduação, resultando em enfermeiros seguros e autônomos que tenham o conhecimento e a prática de liderar sua equipe.

Os conflitos interpessoais, ocasionados por problemas nos relacionamentos interpessoais, também são fatores agravantes no desenvolvimento da liderança, e esse aspecto é relevantemente vivenciado pelos enfermeiros do hospital escola, o que resulta na interferência do seguimento do cuidado ao indivíduo. Então, o enfermeiro costuma utilizar de estratégias para minimizar esses conflitos e realizar o

estabelecimento de confiança com a equipe de enfermagem, ressaltando a importância da coletividade na assistência ao cuidado.

Cabe ressaltar a importância da educação permanente, pois se encontra como um dos fatores necessários para subsidiar a liderança dos enfermeiros, visto que é um fator influente no aprimoramento profissional.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AMESTOY, S.C. et al. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. v.35, n.2, p. 79-85, 2014.

PIRES, D.E.P. Transformações necessárias para o avanço da Enfermagem como ciência do cuidar. **Revista brasileira enfermagem**. v.66, n.esp, p.39-44, 2013.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Hucitec; 2010.

RICALDONI, C.A.C.; SENA, R.R. Educação permanente: uma ferramenta para pensar e agir no trabalho de enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 14, n.6, p. 837-42, 2006.