

DESAFIOS VIVENCIADOS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR ENFERMEIROS PARA LIDERAR EM UNIDADES DE INTERNAÇÃO HOSPITALAR

**MARINA ORTIZ MILKE¹; KIMBERLY FERREIRA²; GABRIELLA DA SILVA
ZUQUETTO³; LUIZA VARGAS PEREIRA RODRIGUES⁴; BIANCA POZZA DOS
SANTOS⁵; SIMONE COELHO AMESTOY⁶**

¹Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – marymilke95@gmail.com

²Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – kimberlyrestone@terra.com.br

³Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – gabriellazuquetto@hotmail.com

⁴Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – luiza-vargas@hotmail.com

⁵Enfermeira. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – bi.santos@bol.com.br

⁶Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento de Enfermagem e do Programa de Pós-Graduação de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – simoneamestoy@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Diante de grandes transformações vistas no mundo com o avanço da tecnologia, as modificações em diversos aspectos nos serviços de saúde foram notadas, como nos métodos terapêuticos ou diagnósticos. Apesar desse contexto, o processo de trabalho em grupo se mantém, em que há necessidade de um líder para abordar situações de conflito, produtividade, dinâmica e outros. A enfermagem é constituída por um grande grupo de profissionais, em que as ações desenvolvidas devem garantir a continuidade do cuidado aos pacientes (MOURA et al., 2013).

Visto que, é uma atribuição do enfermeiro as atividades gerenciais em âmbito hospitalar. Devido a isso, o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais a prática da liderança, pois essa competência tem comprovados impactos positivos no ambiente de trabalho (BALSANELLI; CUNHA, 2015).

Para que o enfermeiro exerça a liderança, em âmbito hospitalar, é indispensável que o mesmo compreenda o seu significado e a sua relevância enquanto uma competência profissional, reconhecendo os atributos essenciais para que ela aconteça (CAMELO; SILVA, 2013). Considera-se a liderança como um fenômeno de influência grupal, em que é essencial agregar esforços a fim de atingir as metas compartilhadas pelo grupo. Dessa forma, essa prática contribui para que o envolvimento, satisfação e motivação transformem a atividade profissional dos membros da equipe de enfermagem em uma atividade prazerosa (SANTOS; CASTRO, 2008).

Contudo, é comum no desempenho gerencial do enfermeiro existir dificuldades de cunho intrapessoal, interpessoal e ambiental, relacionados às tomadas de decisões e relacionamento com a equipe e pacientes. Ambos diários, quando se considera o cotidiano do hospital (SANTOS, 2013).

Para tanto, objetiva-se conhecer os desafios vivenciados, bem como as estratégias adotadas pelos enfermeiros para exercer a liderança em unidades de internação no ambiente hospitalar.

2. METODOLOGIA

O presente estudo integra uma macropesquisa denominada: O exercício da liderança na enfermagem: um estudo na rede hospitalar de Pelotas/ RS, o qual possui aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, sob o protocolo de número 200/2013.

Trata-se de uma investigação qualitativa do tipo descritivo e exploratório, realizada em unidades de internação médico-cirúrgica do Hospital Escola e da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, totalizando 16 participantes, sendo seis funcionários do primeiro local e dez do segundo. Adotou-se como critério de inclusão: trabalhar no hospital no mínimo há seis meses.

A definição do número de participantes ocorreu por inclusão progressiva, sendo definido pelo critério de saturação. Ou seja, quando a opinião dos enfermeiros sobre o assunto começou a ter regularidade de apresentação, além de responder o objetivo do estudo.

A coleta dos dados aconteceu no período de janeiro a março de 2014 por meio de entrevista semi-estruturada, realizada no próprio local do estudo, com data e hora pré-estabelecida de modo individual.

Para a análise dos resultados, foi realizada a interpretação codificada, utilizando a modalidade de Análise Temática. Para tanto, seguiu-se algumas fases como pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (MINAYO, 2010).

Cabe informar que no desenvolvimento da pesquisa foram respeitados os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde que trata da pesquisa envolvendo seres humanos (BRASIL, 2012).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise, emergiram as seguintes categorias para a discussão: Desafios vivenciados pelos enfermeiros e Estratégias adotadas para liderar em unidades de internação hospitalar.

Quanto aos desafios em comum das instituições em estudo, identificou-se que as relações interpessoais e multidisciplinares e a inexperiência dos profissionais inseridos recentemente se sobressaíram. No que se referem às relações interpessoais, os conflitos vivenciados interferem diretamente no desempenho do cuidado prestado aos usuários (AMESTOY et al., 2014). Os conflitos multidisciplinares, entre a equipe médica e a equipe de enfermagem, relatados por grande parte dos enfermeiros entrevistados, são oriundos de uma distribuição desigual de poder, onde ambos almejam sancionar o seu papel principal no cuidado ao paciente (PROCHNOW et al., 2007; VENDEMIATTI et al., 2010).

A respeito da inexperiência profissional, as instituições de saúde contribuem para tal, pois costumam designar os recém-formados para postos de chefia, com a responsabilidade de liderar o trabalho de uma equipe de enfermeiros com larga experiência e habilidades técnicas (MATTOSINHO et al., 2010). Diante de tal situação, foi possível observar que houve resistência pela parte dos profissionais mais experientes, os quais carregam consigo uma carga de conhecimento conservador, possuindo certa dificuldade para acolher o enfermeiro recém-formado.

Levando em consideração a particularidade de cada instituição, relatou-se que o Hospital Escola apresenta dois regimes de contratação dos trabalhadores, por Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e por Concurso Público Federal, o que acaba gerando descontentamento, visto que o segundo grupo possui estabilidade no emprego, menor carga horária de trabalho, maiores salários, entre outros benefícios. Alguns participantes relataram ter dificuldades em gerenciar os trabalhadores federais, em virtude da forma como está constituído o seu regime de trabalho e referente ao seu compromisso profissional. Nesse hospital, não foram evidenciadas dificuldades relacionadas à falta de funcionários e de recursos materiais.

Evidenciou-se que na Santa Casa de Misericórdia de Pelotas há falta de materiais e número reduzido de funcionários, o que causa uma sobrecarga de trabalho excessiva e, consequentemente, o descontentamento e o nível de estresse dos profissionais. A rigidez e a alta cobrança de trabalho, no que diz respeito às normas e rotinas inseridas, também foram relatados como desafios vivenciados pelos enfermeiros dessa instituição.

Destacam-se estratégias que permitissem um gerenciamento mais efetivo da equipe de enfermagem, dentre elas, a possibilidade de um diálogo – através da realização de reuniões periódicas –, a adaptação à realidade de cada unidade, de forma exclusiva, o trabalho em equipe, a análise e a valorização das diferentes potencialidades de cada profissional, a participação de uma liderança resolutiva, o empreendedorismo, entre outras. Dentre todas as estratégias citadas, destacou-se o empreendedorismo, o diálogo e o respeito.

A implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) na Santa Casa de Misericórdia de Pelotas foi vista por alguns enfermeiros como estratégia que tornaria o trabalho da instituição mais organizado. No Hospital Escola está ocorrendo um movimento para a implementação da SAE, mas ainda encontra-se em fase inicial.

Também, grande parte dos enfermeiros alegou sobre a importância da educação continuada, através da realização de treinamentos e de capacitações periódicas, a fim de os manterem atualizados e aprimorar seus conhecimentos.

Nesse contexto, são poucos os profissionais capazes de utilizar seus conhecimentos técnicos e científicos para promover a inovação em seu setor de trabalho. O empreendedorismo visa trazer mudanças, se adaptar a elas e explorá-las da melhor maneira possível, vendo-a como uma oportunidade de mudanças. Para isso, é necessário assumir responsabilidades e ter a capacidade de liderar uma equipe de forma organizada (PARDINI; SANTOS, 2008).

O diálogo e o respeito são vistos como fatores determinantes para o enfrentamento de conflitos, pois impede que conversas e discussões fúteis prevaleçam no ambiente de trabalho (AMESTOY et al., 2014). Além disso, valoriza a liderança e potencializa a autonomia, a participação e a valorização dos integrantes da equipe na tomada das decisões e no planejamento do cuidado ao paciente (AMESTOY, 2010; 2012).

4. CONCLUSÕES

A partir do desenvolvimento desta pesquisa, foi possível observar a similaridade dos desafios vivenciados e das estratégias adotadas pelos enfermeiros das instituições estudadas.

Evidenciaram-se, como desafios enfrentados pelos enfermeiros, os conflitos interpessoais e multidisciplinares, e a inexperiência. Identificou-se que esses conflitos interferem no cuidado ao paciente. Foi enfatizado que as instituições costumam inserir profissionais jovens em cargos de chefia de enfermagem. Foram mencionados os desafios da liderança de cada instituição, dentre os quais, os regimes de contratação de trabalho no Hospital Escola, e a falta de materiais e a sobrecarga de trabalho na Santa Casa de Misericórdia de Pelotas.

Também se destacou, como estratégias adotadas, a prática do diálogo entre a equipe e o empreendedorismo, o qual é visto como uma oportunidade de mudanças. A implementação da SAE na Santa Casa e a educação continuada também foram citadas como modificações necessárias para uma liderança mais efetiva e organizada.

Ao realizar este estudo, observou-se que, apesar do descontentamento de muitos enfermeiros, todos os entrevistados tiveram a capacidade de fazer uma análise crítica do seu ambiente de trabalho e encontrar uma proposta de resolução efetiva. Tal fato impulsiona para a realização de novas pesquisas de investigação sobre o tema, para que haja conhecimento e tomada de estratégias que possibilitem uma assistencial hospitalar mais adequada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMESTOY, S.C.; BACKES, V.M.S.; THOFEHRN, M.B.; MARTINI, J.G.; MEREILLES, B.H.S.; TRINDADE, L.D.L. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.35, n.2, p.79-85, 2014.
- AMESTOY, S.C. **Liderança dialógica**: perspectivas na formação de enfermeiros-líderes. 2012. 238f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina.
- AMESTOY, S.C.; TRINDADE, L.L.; WATERKEMPER, R.; HEIDMAN, I.T.S.; BEIHS, A.E.; BACKES, V.M.S. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.63, n. 5, p.844-847, 2010.
- BALSANELLI, A.P.; CUNHA, I.C.K.O. Liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva e sua relação com ambiente de trabalho. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.23, n.1, p.106-113, 2015.
- MATTOSINHO, M.M.S.; COELHO, M.S.; MEIRELLES, B.H.S.; SOUZA, S.S.; ARGENTA, C.E. Mundo do trabalho: alguns aspectos vivenciados pelos profissionais recém-formados em enfermagem. **Revista Acta Paulista de Enfermagem**, v.23, n.4, p.466-471, 2010.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012. Brasília, 2012.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. 407p.
- MOURA, G.M.S.S. et al. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.26, n.2, p.198-204, 2013.
- PARDINI, D.J.; SANTOS, R.V. Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. **Revista de Administração FEAD**, v.5, p.157-172, 2008.
- PROCHNOW, A.G.; LEITE, J.L.; ERDMANN, A.L.; TREVIZAN, M.A. O conflito como realidade e desafio: cultura no exercício da gerência do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.41, n.4, p.542-550, 2007.
- SANTOS, I.; CASTRO, C.B. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Revista Texto & Contexto de Enfermagem**, v.17, n.4, p.734-742, 2008.
- SANTOS, J.C.; FEITOSA, M.G.G. **Gestão em saúde**: como o enfermeiro lida com as dificuldades no exercício profissional. 2013. Acessado em 19 jul. 2015. Online. Disponível em: <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10927?show=full>
- SILVA, V.L.S.; CAMELO, S.H.H. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. **Revista de Enfermagem da UERJ**, v.21, n.4, p.533-539, 2013.
- VENDEMIATTI, M.; SIQUEIRA, E.S.; FILARDI, F.; BINOTTO, E.; SIMIONI, F.J. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v.15, n.1, p.1301-1314, 2010.