

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DE ENFERMEIROS NA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA

BRUNA FERREIRA RIBEIRO¹; CAROLINE KRÜGER CASTRO²; FELIPE FERREIRA DA SILVA³; JULIANE DA SILVA DE SOUZA DIETRICH⁴; BIANCA POZZA DOS SANTOS⁵; SIMONE COELHO AMESTOY⁶

¹*Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Autora. E-mail: brunafribeiro@gmail.com*

²*Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Co-autora. E-mail: carolinecastro2@hotmail.com*

³*Acadêmico de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Co-autor. E-mail: felipeferreira034@gmail.com*

⁴*Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Co-autora. E-mail: juliane.dietrich@hotmail.com*

⁵*Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Co-autora. E-mail: bi.santos@bol.com.br*

⁶*Enfermeira. Professora do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Orientadora. E-mail: simoneamestoy@hotmail.com*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, gerência e liderança têm demonstrado grande importância na prática da enfermagem. O enfermeiro em seu cotidiano de trabalho se depara com diversas situações que exige tomada de decisão, flexibilidade, resolução de problemas, mediação de conflitos, coordenação da equipe e planejamento para atingir objetivos da organização e dos clientes. Nesse contexto, destaca-se a importância da liderança para o enfermeiro que trabalha em Unidade de Terapia Intensiva (UTI).

Em ambiente dinâmico e interativo, como na UTI, de intensa carga de trabalho de enfermagem e com diferentes profissionais, na qual as tomadas de decisões precisam ser rápidas e assertivas, a competência em liderança por parte do enfermeiro torna-se fundamental (BALSANELLI; CUNHA; WHITAKER, 2009).

A inserção em tal cenário desperta interesse por envolver especificidades e articulações indispensáveis à gerência do cuidado aos pacientes com necessidades complexas, que requerem aprimoramento científico, manejo tecnológico, humanização, além das demandas relativas à gerência da unidade e de prática interdisciplinar, característica do processo de trabalho em UTI (CHAVES; LAUS; CAMELO, 2012).

Na atual predominância do modelo de gerenciamento adotado pelas instituições de saúde, torna-se fundamental que o enfermeiro seja um profissional interativo e capaz de lidar com as diversas categorias profissionais. Ligado a esse novo modelo gerencial, percebe-se a liderança como mecanismo de alcance das metas e o sucesso da organização de saúde e do trabalho em equipe.

Nessa perspectiva, objetiva-se conhecer a visão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança em UTI, bem como identificar as dificuldades e as facilidades para o seu exercício.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo e exploratório, o qual integra a pesquisa intitulada "O exercício da liderança na enfermagem: um

estudo na rede hospitalar de Pelotas/RS”. O presente estudo traz os resultados obtidos na UTI Geral de dois hospitais de ensino.

Participaram todas as enfermeiras que trabalham no setor, totalizando dez participantes. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada que ocorreu no próprio local de estudo, de forma individual, em ambiente privativo, com data e hora pré-estabelecida, conforme contato prévio.

A fim de analisar os resultados, foi realizada a interpretação codificada, que faz referência a um critério exigido para fundamentar o rigor científico, empregando a modalidade de análise temática (MINAYO, 2010).

Foram respeitados os preceitos da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, a qual atende as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos (BRASIL, 2012). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, sob protocolo nº 200/2013.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise dos dados obtidos nas entrevistas, foram levantados os seguintes pontos para discussão: estilos de liderança dos enfermeiros de UTI, as dificuldades e as facilidades e suas propostas de estratégias para melhorar esse exercício.

Quanto ao exercício da liderança, todos os entrevistados possuíam domínio do que é recomendado pela literatura, como liderar com diálogo e de forma democrática. O tipo de liderança dialógica é caracterizado pelo diálogo entre líder e colaboradores, e não na imposição de ordens, buscando uma influência mútua da equipe, oferecendo uma gestão democrática, além do empoderamento desses, propiciando o destaque das habilidades de cada um, bem como sua criatividade (AMESTOY et al., 2010).

Dentre as dificuldades citadas, destacaram-se a inexperiência profissional, as relações interpessoais e a falta de apoio das instituições. Os entrevistados relataram que o exercício de liderar não é fácil, principalmente no início da carreira profissional, devido à falta de conhecimento e insegurança para a tomada de atitudes, tanto assistenciais como gerenciais.

As universidades ainda possuem dificuldades para disponibilizar embasamento prático de liderança, sendo essa abordada apenas de maneira teórica nas disciplinas de administração, não o suficiente para embasar a prática profissional. AMESTOY et al. (2013) destacam que o ensino de liderança deve ocorrer de forma transversal, ao longo da graduação, devendo ser abordada nos mais diversos espaços de ensino. Assim, a liderança acaba por ser desenvolvida e aprimorada por meio das vivências cotidianas junto à equipe e reafirmada com a aquisição de experiência assistencial, que segundo os enfermeiros, fornece mais segurança e facilidade para o exercício da liderança.

Ao que permeia as relações interpessoais, a maior dificuldade apontada pelos entrevistados foi de trabalhar junto à equipe, para que sejam cumpridas as tarefas necessárias. Para tal, esses utilizam do diálogo, que deve ser acompanhado de segurança, firmeza e saber técnico-científico. Outra dificuldade evidenciada é o gerenciamento de conflitos entre a equipe, em que o enfermeiro deve saber ouvir ambas as partes, de forma a mediar, através do diálogo, a situação, propiciando a reflexão dos envolvidos para com o problema.

A ausência de apoio da instituição para o exercício de liderar é retratada pela falta de autonomia do enfermeiro do setor para a tomada de certas decisões, deixando-o dependente das disposições de superiores. Tal fato, segundo os entrevistados, limita e desencoraja o gerenciamento de determinadas situações. Além disso, essas não oferecem educação permanente sobre liderança de forma que seja dado o suporte necessário para o comparecimento das equipes.

As facilidades elencadas pelos enfermeiros entrevistados permearam a segurança que a experiência profissional traz ao exercício da liderança, bem como o ambiente da UTI, que por se tratar de um setor fechado, facilita a supervisão da assistência prestada, além da equipe estar em constante contato com o enfermeiro, que propicia o seu reforço como referência da equipe de enfermagem. O ambiente da unidade também favorece, por possuir suas próprias rotinas protocoladas, facilitando assim, a realização de determinadas tarefas.

As estratégias propostas pelos entrevistados foram o acompanhamento proximal para os enfermeiros recém-formados e novos na instituição, oferecendo apoio para a tomada de decisões junto à equipe, além do fornecimento à enfermagem de medidas de educação permanente.

Os entrevistados citaram que as ações de educação devem ser de fácil acesso à equipe, através do apoio da instituição, podendo ser realizadas junto à enfermagem, ou até mesmo, com profissionais de outras áreas, como a psicologia. Foi sugerido também, atividades ou dinâmicas sobre trabalho em grupo e liderança entre as equipes de enfermagem, propiciando aos integrantes, maior conhecimento a respeito dos membros da sua equipe.

Essa se faz importante, pois aprimora e atualiza os profissionais. Sua finalidade consiste em qualificar o cuidado, além de promover a qualidade de vida dos trabalhadores, sendo indispensável não somente para as instituições de ensino, mas também para os serviços de saúde (AMESTOY et al., 2013).

4. CONCLUSÕES

Este estudo propiciou observar que o exercício da liderança na UTI é realizado de forma dialógica, no qual esse é reconhecido pelos profissionais entrevistados como a melhor maneira de gerir a equipe, com diálogo e diplomacia, excluindo a imposição de ordens. A maioria dos enfermeiros citou que logo após a formação, a liderança se torna difícil, devido ao pouco suporte fornecido durante a graduação, sendo essa desenvolvida no decorrer dos anos de profissão, junto ao aprimoramento assistencial e teórico. Outro ponto importante a ser abordado é a relação entre os membros da equipe para a compreensão das tarefas a serem realizadas, que deve ser pautada no diálogo e na educação dos colaboradores pelo enfermeiro. A instituição, por sua vez, dificulta o exercício de liderar, propiciando pouca autonomia, o que acaba limitando o processo decisório do líder, além da falta de apoio para a realização das atividades de educação continuada, quando essas são disponíveis.

Dentre os aspectos analisados, destacam-se a abordagem da liderança de forma transversal, durante toda a graduação de enfermagem, devendo ser reavaliado pelas instituições de ensino, em que poderão proporcionar a formação de enfermeiros mais preparados e cientes da importância de saber liderar a equipe de enfermagem. Sabendo-se que o líder é um indivíduo que deve ser construído e aprimorado, a educação a respeito de liderança não deve ser somente desenvolvida durante a academia, mas também no ambiente de trabalho, onde as instituições

devem incrementar e facilitar suas atividades de educação permanente, atrelando o exercício de prática profissional à teoria.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMESTOY, S.C. et al. Liderança Dialógica nas Instituições Hospitalares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.63, n.5, p.844-847, 2010.

AMESTOY, S.C. et al. Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem da liderança. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v.22, n.2, p.468-475, 2013.

BALSANELLI, A.P.; CUNHA, I.C.K.O.; WHITAKER, I.Y. Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com o perfil pessoal, profissional e carga de trabalho. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v.17, n.1, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 de junho de 2013. Acessado em 18 jul. 2015. Online. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

CHAVES, L.D.P.; LAUS, A.M.; CAMELO, S.H. Ações gerenciais e assistenciais do enfermeiro em unidade de terapia intensiva. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v.14, n.3, p.671-678, 2012.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 12. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.