

Exercício da liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva

Exercising leadership of nurses in the intensive care unit

Ejercicio del liderazgo del enfermero de unidad de terapia intensiva

Simone Coelho AMESTOY¹, Luiza Ferreira PACHECO², Maria Elena Echevarría GUANILO³, Leticia de Lima TRINDADE⁴, Camila Neves da SILVA⁵

RESUMO

Objetivo: conhecer o entendimento dos enfermeiros que trabalham em uma Unidade de Terapia Intensiva sobre o exercício da liderança, bem como os aspectos da formação que interferem na liderança e suas implicações na prática destes profissionais. **Métodos:** trata-se de um estudo qualitativo, do tipo descritivo e exploratório. Participaram do estudo cinco enfermeiras que trabalham em uma Unidade de Terapia Intensiva de um Hospital Escola localizado no sul do Rio Grande do Sul. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram analisadas conforme Análise Temática. **Resultados:** os dados foram organizados em dois temas, “Exercício da liderança na unidade de terapia intensiva” e “Formação para liderar na enfermagem”. Os achados sugerem a adoção do estilo da liderança democrática entre os participantes. **Considerações finais:** a educação permanente destacou-se como uma necessidade a ser adotada com vistas a fortalecer o estilo de liderança adotados pelos enfermeiros.

Descritores: Enfermagem; Liderança; Unidade de terapia intensiva; Serviços de saúde.

ABSTRACT

Objective: to know the understanding of nurses working in an intensive care unit on the exercise of leadership as well as the training aspects that interfere with the leadership and their implication in the practice of these professionals. **Methods:** it is a qualitative, descriptive and exploratory study. The study included five nurses that work in an intensive care unit of a teaching hospital located in southern of Rio Grande do Sul. Data collection occurred through semi-structured interviews, which were analyzed according to Thematic Analysis. **Results:** data were organized into two themes, “Exercise of leadership in the intensive care unit” and “Training to lead in nursing”. The findings suggest the adoption of democratic leadership style among participants. **Final considerations:** continuing education stood out as a need to be adopted in order to strengthen the leadership style adopted by nurses.

Descriptors: Nursing; Leadership; Intensive care units; Health services.

¹ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento e do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: simoneamestoy@hotmail.com

² Enfermeira. Egressa da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: luizapacheco92@hotmail.com

³ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: elena_meeg@hotmail.com

⁴ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e do Programa de Pós-Graduação da Universidade Comunitária do Oeste de Santa Catarina (UNIOESTE), Chapecó, Santa Catarina, Brasil. E-mail: letrindade@hotmail.com

⁵ Acadêmica de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: neves.mi@hotmail.com

RESUMEN

Objetivo: conocer la comprensión de los enfermeros que trabajan en una Unidad de Terapia Intensiva sobre el ejercicio del liderazgo, así como los aspectos de la formación que interfieren en el liderazgo y sus implicaciones para la práctica. **Métodos:** estudio de abordaje cualitativo, de tipo descriptivo y exploratorio. Participaron cinco enfermeras que trabajaban en Unidad de Terapia Intensiva de un Hospital Escuela localizado en el Sur de Rio Grande del Sur. La recolecta de datos ocurrió por medio de entrevistas semiestructuradas, analizadas conforme Análisis Temático. **Resultados:** fueron identificados dos temas - Ejercicio del liderazgo en la Unidad de Terapia Intensiva y Formación para liderar en la Enfermería. Los resultados sugieren la adopción de estilo de liderazgo democrático entre los participantes. **Consideraciones finales:** la educación permanente se destacó como necesidad a ser sanada para fortalecer el liderazgo del enfermero. **Descriptores:** Enfermería; Liderazgo; Unidades de cuidados intensivos; Servicios de salud.

INTRODUÇÃO

A Unidade de Terapia Intensiva (UTI) consiste em uma unidade complexa, responsável pela assistência a pacientes potencialmente graves ou que apresentam descompensação de um ou mais sintomas orgânicos. Tem por finalidade fornecer suporte e tratamento intensivo, monitorização contínua, equipamentos específicos e diversas tecnologias destinadas ao cuidado, buscando amenizar sofrimento independente do diagnóstico do paciente.¹

O trabalho do enfermeiro abrange a organização do serviço de modo que cada membro da equipe de enfermagem colabore com eficiência e competência na assistência à saúde de pessoas que necessitam de atendimento, especialmente quando se trata de UTI. Nesta unidade são comuns situações que exigem tomada de decisões rápidas e seguras, cuidado constante e prolongado, conhecimento técnico-científico e habilidades gerenciais para conduzir a equipe, entre elas à liderança.²

Compreende-se a liderança como a habilidade do enfermeiro-líder de influenciar sua equipe, de forma que

juntos possam alcançar objetivos compartilhados, tendo como finalidade central o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e suas famílias.³ O enfermeiro-líder representa o elo de apoio da equipe, tanto no que se refere à educação quanto à coordenação do serviço. Assim, o enfermeiro tem o compromisso de estimular o desenvolvimento do potencial coletivo, o que irá interferir diretamente na qualidade da assistência.²

No que se refere à formação do profissional, destaca-se que, frequentemente a liderança permanece circunscrita às disciplinas ligadas ao ensino da administração, por vezes não chegando aos demais componentes curriculares.⁴ Ao respeito, autores destacam que a liderança, enquanto competência profissional, necessita ser abordada durante a graduação de forma transversal, ou seja, ao longo da formação acadêmica e nos diferentes espaços que permeiam o processo de ensino-aprendizagem.⁵⁻⁶

O enfermeiro-líder que trabalha em UTI deve reconhecer a capacidade

e a disposição de seus colaboradores e o nível de complexidade dos pacientes. Assim, os profissionais membros da equipe terão possibilidade de crescer e aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no desenvolvimento da assistência de enfermagem. É um processo ininterrupto que exige profunda dedicação para que tal resultado possa reverter em melhoria da qualidade da assistência e do trabalho em equipe na UTI.⁷

Ao analisar a produção científica sobre o tema, sinaliza-se que existem vários estudos que investigaram o exercício da liderança do enfermeiro no ambiente hospitalar, dentre eles destaca-se uma investigação com a finalidade de identificar as expectativas da equipe de enfermagem de um hospital universitário em relação à liderança⁸, outra buscando analisar as estratégias utilizadas pelos enfermeiros que facilitam a adesão da liderança dialógica no ambiente hospitalar⁹ e uma mais recente, com o intuito de compreender os principais conflitos vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar, bem como as estratégias adotadas para seu enfrentamento.³ Ainda, salienta-se que existe um estudo reflexivo sobre liderança em cuidados intensivos², o qual auxiliou na fundamentação desta pesquisa.

Diante do exposto, objetivou-se conhecer o entendimento dos enfermeiros que trabalham em uma UTI sobre o exercício da liderança, bem como os aspectos da formação que interferem na liderança e suas implicações na prática assistencial.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, do tipo descritivo e exploratório. O mesmo foi realizado em uma UTI Geral, de um hospital de ensino localizado no interior do estado do Rio Grande do Sul. Participaram todas as enfermeiras que trabalham nesse setor, totalizando cinco participantes.

A unidade atende pacientes pelo Sistema Único de Saúde, possuindo 06 leitos, sendo 02 de isolamento. A equipe multiprofissional é composta por cinco enfermeiras, cinco técnicos de enfermagem por turno, uma auxiliar de enfermagem pelo turno da manhã e uma no turno da tarde, um médico plantonista de doze horas, um médico residente por turno, um fisioterapeuta, uma nutricionista, uma auxiliar administrativa, responsável por toda parte burocrata do setor. Além do atendimento específico do setor, possui também recursos para a realização de hemodiálise.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada que ocorreu no próprio local de estudo, de forma individual, em ambiente privativo, com data e hora pré-estabelecida, conforme contato prévio com os participantes.

Com a finalidade de preservar o anonimato, as falas dos participantes foram identificadas pela letra E, seguidas da ordem numérica em que foram entrevistadas (E1, E2... E5).

Para análise dos resultados, foi realizada a interpretação codificada, utilizando a modalidade de Análise Temática.¹⁰ Para tanto, foi relevante

seguir algumas fases mencionadas pela autora como pré-análise, exploração do material e análise final.

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. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, sob protocolo nº 200/2013.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistadas cinco enfermeiras da UTI, sendo todas do sexo feminino. A idade das enfermeiras varia de 28 a 47 anos, com média 37,5 anos, com um tempo de formação entre 05 e 24 anos e média de 14,5 anos de atuação. Todas possuem especialização, sendo duas em intensivismo e as outras três em temas diversos. Uma possui mestrado e doutorado. O tempo de trabalho na instituição varia de 01 a 14 anos, com média de 7,5 anos. Quatro possuem cargos assistenciais e uma de chefia/gerência da unidade. Duas possuem outro vínculo empregatício na mesma cidade. Todas são servidoras públicas estatutárias.

A seguir será apresentada a análise dos dados, organizada em duas categorias: Exercício da liderança na UTI e Formação para liderar na enfermagem.

Exercício da liderança na UTI

Os resultados permitiram identificar que os enfermeiros exercem a liderança na Unidade de Terapia Intensiva, sendo que todos

afirmam adotar o estilo democrático, como referido nos depoimentos a seguir:

Procuro ser democrática, não impor, mas sempre trazer para o grupo o que tem de novo, se têm novas normas, novas rotinas, para a gente poder implementar juntos (E1).

Acredito que sou democrática, na medida em que todos nos tratamos e nos respeitamos da mesma forma. Eu não me considero mais importante por ser a enfermeira, por ter curso superior e todos os outros atributos do enfermeiro (E2).

A minha liderança é democrática, às vezes, é até democrática demais. É claro que a gente tem normas, rotinas e protocolos que precisam ser um guia de orientação para as nossas condutas, mas isso não pode ser engessado (E4).

Considera-se a liderança democrática, nesse estudo, como a liderança em que há participação dos colaboradores no processo decisório, em que o líder sabe ouvir e usa o diálogo como ferramenta para facilitar o exercício da liderança levando em consideração a opinião de todos os envolvidos.^{3,9}

Na liderança democrática, o líder compreende as necessidades dos liderados, se comunica claramente, com respeito, dando atenção ao que eles têm a expressar. Dessa forma, opta pela tomada de decisões em conjunto com a equipe, é mais participativo, favorece uma boa

relação líder-liderados e ainda, torna o relacionamento dentro da equipe mais agradável.¹¹

As enfermeiras mencionaram como estratégias que auxiliam no exercício da liderança, sendo elas a comunicação/diálogo e a valorização das particularidades pessoais de cada membro da equipe.

Nós procuramos conversar sobre as decisões e condutas, sempre buscando o que o grupo considera melhor, nós partilhamos as decisões e a opinião de todos é levada em consideração (E2).

À medida que a gente vai vendo algum déficit, alguma coisa, a gente conversa, dialoga, explica outras maneiras (E3).

Para estabelecer um processo comunicacional eficiente, ou seja, uma liderança dialógica, o líder necessita ter a capacidade de influenciar seus colaboradores a atuarem de maneira crítica e reflexiva.⁵

A melhor forma de comunicação é aquela em que as pessoas se respeitam, se importam com o que o outro tem a dizer, se dispõe a receber e interpretar completamente a mensagem enviada, mesmo que tenha uma visão diferente, já que é capaz de compreender que as ideias e opiniões são particularidades de cada um.¹¹

Conforme resultados obtidos, ficou evidenciado que as participantes do estudo reconhecem a necessidade de tratar cada membro da equipe

considerando suas potencialidades e limitações.

Procuro também entender as dificuldades pessoais, porque eu acredito que as pessoas que trabalham comigo não são só trabalhadores, são pessoas e tem necessidades e tem dificuldades, tem problemas. Eu acho que também acaba interferindo na qualidade de trabalho (E1).

Nem todo mundo tem realmente a mesma facilidade técnica, nem todo mundo tem o mesmo desprendimento e uma série de coisas, o mesmo tato com as pessoas, cada um é diferente (E3).

As pessoas também trazem outros conflitos, outras necessidades, outras tensões do seu ambiente social, então tem que ver de forma sistêmica (E4).

Este estilo de líder reconhecer que cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos distintos uns dos outros. Para o líder é imprescindível identificar as diferenças entre os integrantes da equipe de trabalho que lidera, assim como suas necessidades, aspirações e anseios, conciliando-os aos interesses das organizações, e tendo como principal objetivo a criação de um ambiente adequado ao desenvolvimento¹² pessoal e profissional.

Em um ambiente dinâmico e interativo como na UTI, permeado por intensas cargas de trabalho e com diferentes perfis profissionais, na qual

as tomadas de decisões precisam ser rápidas, a competência para liderar por parte do enfermeiro torna-se essencial.⁷ Todavia, este profissional enfrenta dificuldades que interferem no exercício da liderança no contexto da UTI, como revelaram os sujeitos.

No ambiente fechado, a vivência de situações extremas e a terminalidade refletem na maneira como as relações acontecem, podendo favorecer conflitos (E2).

É um ambiente por si só tenso, frente às condições dos pacientes, dos próprios familiares, a gente trabalha em um ambiente com tensões, tem a necessidade de resgatar o grupo, procurar trabalhar de uma forma mais harmônica (E4).

O ambiente complexo e tenso, característico da UTI, pode contribuir na geração de conflitos, a partir daí faz-se necessário à utilização de ferramentas que facilitem a relação harmônica na equipe. Nesse contexto, a comunicação é um instrumento que deve ser utilizado para facilitar a construção de relações mais harmônicas.² Em uma unidade de cuidados críticos, em que o trabalho ocorre em um ambiente restrito, tenso e estressante, a comunicação seria necessária, uma vez que contribuiria na superação das diferenças e dos conflitos, no ambiente.

A falta de apoio da gerência também foi lembrada como uma dificuldade enfrentada pelos enfermeiros para exercer a liderança.

Falta apoio das gerências, falta autonomia, falta essa retaguarda que eu acho que a gerência tem que dar para que a gente possa exercer a liderança com mais tranquilidade, pra que não haja decisões dúbias, pra que não tenha de repente uma decisão que depois não é confirmada pela gerência (E1).

Existe a figura da gerência, centralizada em uma pessoa e os outros assumindo figuras assistenciais, e com o papel de liderança, de certa forma limitada. Porque algumas decisões não se podem tomar, e mesmo que tome, de repente vai passar para a gerência e não vão ser confirmadas (E2).

A falta de apoio da gerência e relações de poder verticalizadas, centrada em poucas pessoas, podem interferir de modo negativo no trabalho do enfermeiro, afetando sua motivação e credibilidade perante os demais membros da equipe. Resultado semelhante foi encontrado em um estudo¹³ que buscou conhecer as características institucionais que interferem na liderança deste profissional, no qual a falta de autonomia e apoio institucional também foram lembrados como aspectos que entravam a liderança.

Nesta pesquisa a falta de comprometimento com o trabalho em equipe foi exposto como uma das dificuldades encontradas ao exercer a liderança no setor.

Liderar uma equipe é tarefa muito difícil, um dos fatores é a

individualismo de cada membro da equipe (E5).

Autores destacam¹³ que o individualismo é um obstáculo, pois danifica o rendimento, os relacionamentos pessoais e o clima organizacional. Ressaltam ainda que esta característica é fruto das exigências político-sociais. Essa falta de comprometimento com o trabalho em equipe deve ser evitado, pois cada membro da equipe precisa trabalhar coletivamente em prol dos resultados esperados pelo grupo.

Também, emergiram no estudo algumas estratégias que facilitam o exercício da liderança em UTI, dentre as quais se podem destacar a criação de vínculos.

Em relação à equipe, proporcionar que os membros sejam fixados, buscando o estabelecimento do vínculo, o que facilita o exercício da liderança e o alcance dos objetivos de saúde dos pacientes (E2).

As instituições que possuem liderança sólida são beneficiadas com aumento de criação de vínculos, com menor rotatividade de funcionários, menos conflitos, maior envolvimento das pessoas no processo de trabalho.¹⁴

Esta liderança sólida, conquistada por meio do conhecimento técnico-científico, do diálogo e valorização dos membros da equipe, também é almejada no ambiente hospitalar. No entanto, para alcançá-la é necessário o apoio institucional, corroborando com a preservação e o fortalecimento da autonomia do enfermeiro na tomada

de decisões, tanto na dimensão assistencial como gerencial. Também é possível pensar que os conflitos, além de estarem presentes em qualquer organização, podem impulsionar mudanças construtivas quando compreendidos de forma positiva. Para tanto, o enfermeiro pode valer-se de diversos estilos de liderança, os quais estarão condicionados à situação enfrentada, a interação com os demais membros da equipe, entre outros aspectos.

A auto avaliação e a avaliação do serviço também foram citadas como estratégias que favorecem a liderança por algumas participantes:

Eu acho que a gente tem que se auto avaliar, sempre pensar também como é que tu estás trabalhando, como é que está o andamento do serviço, do teu grupo, como é que está teu serviço também como pessoa, como profissional [...] eu procuro avaliar o serviço, o andamento do grupo, como é que está sendo o resultado, como é que a gente vai agir em determinadas situações (E3).

A gente tem que fazer um feedback da nossa forma de estar orientando, as normas, as condutas, as formas de trabalhar e é isso que retroalimenta [...] (E4).

A autoavaliação e o autoconhecimento consistem no primeiro passo para poder conhecer o outro e trabalhar em equipe, pois o autoconhecimento disponibiliza ao líder a oportunidade de reconhecer seus pontos fortes e aprimorá-los,

bem como identificar as fragilidades e ir em busca de superação.¹³

Além da necessidade de autoavaliação outra questão importante é saber e conhecer cada membro da equipe, conforme suas características, mas buscando valorizar suas potencialidades em sua singularidade. Essa estratégia pode ser identificada no seguinte depoimento:

Olha, eu acho que pra ti ser um líder na UTI, a pessoa, o enfermeiro, tem que ter segurança do que está fazendo, tem que dominar o seu grupo, saber como cada um trabalha, vai ter uma situação de emergência, onde é que eu vou, chamar quem para fazer o que, saber distribuir as tarefas (E3).

Autores¹⁵ referem que é fundamental conhecer as pessoas com quem se trabalha, identificando as principais competências de cada um dos participantes das equipes e promovendo o seu desenvolvimento a partir das suas potencialidades individuais. Porém, o exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento.

Torna-se fundamental conhecer as pessoas com quem se trabalha, identificando as principais competências de cada um dos participantes das equipes. A atuação do líder para obter sucesso é criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas potencialidades. Destaca-se a importância desse resultado, pois conhecendo as potencialidades de cada indivíduo membro da equipe, o enfermeiro

saberá como agir em determinadas situações, sabendo distribuir tarefas de acordo com a capacidade de individual dos membros.¹⁵

Formação para liderar na enfermagem

No contexto atual de saúde, o desenvolvimento da liderança durante a formação acadêmica se torna um desafio, que poderá minimizar algumas dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros em seu ambiente de trabalho.

Frente ao exposto, surgiram alguns pontos negativos no que se refere ao aprendizado da liderança na graduação. As enfermeiras elencam restrições na abordagem teórica do tema e distanciamento da práxis, as quais implicam na prática profissional.

Na época que eu cursei a graduação, o tema liderança era trabalhado dentro da disciplina de administração e o que a gente via era um ponto assim, não era tão focado, eu acho que agora o currículo aborda mais, eu acho que tem mais trabalhos publicados sobre o assunto (E1).

A teoria apresentada na academia não é suficiente. Minha formação se deu na transição entre o currículo antigo, mais tecnicista, para o novo, com a abordagem por competências. E na disciplina de administração, o enfoque ainda era mais voltado para as teorias clássicas da administração (E2).

As questões referentes à liderança elas foram trabalhadas

em uma disciplina de administração, depois elas são levadas também para o campo de estágio, só que a gente não consegue aplicar e é muita coisa para o acadêmico (E4).

Ao inserir-se no mercado de trabalho, torna-se compreensível o despreparo e a inexperiência do recém-formado, pois o tema da liderança ainda permanece circunscrito às disciplinas ligadas ao ensino da administração. É fundamental que os enfermeiros compreendam a importância do processo de liderança como aprendizado contínuo e dinâmico⁴, necessário para o desempenho do seu papel como líder de um ou vários grupos com objetivos de trabalho comum: o cuidado.

Estudo reforça que somente próximo ao término da graduação que o discente passa a compreender o que realmente é ser enfermeiro, mesmo que durante a graduação o acadêmico vivencie situações que transcendem a realidade da profissão.⁵ O despreparo logo após o término da graduação, a necessidade de ter que ir a busca do aperfeiçoamento, foi mencionado nestes depoimentos:

Logo depois da formatura totalmente despreparada, insegurança no trabalho. Assim ó, é quase impossível a gente conseguir se auto liderar, se determinar pessoalmente, quanto mais liderar a equipe com segurança (E1).

Eu acho que na formação universitária a gente tem muito pouco contato com a liderança,

porque a gente é vista sempre como estagiária, a gente vai para os lugares, a gente é subordinado do enfermeiro do setor. Então, na verdade, não tem (E3).

A abordagem da liderança durante a graduação é essencial para a formação de enfermeiros-líderes capazes de desenvolver atributos que permitam ao profissional exercer em suas atividades, e diferenciar-se no campo de trabalho.⁶

Apesar das mudanças curriculares em algumas faculdades de enfermagem, é necessário repensar as divergências existentes entre o ensino e as exigências do mercado de trabalho, a fim de instrumentalizar o enfermeiro para aplicação da liderança no seu ambiente de trabalho, de modo a colaborar para a construção de espaços dialógicos.

No contexto atual, identificam-se mudanças no perfil epidemiológico e demográfico, o avanço tecnológico e a complexidade das necessidades de saúde das pessoas, e estes fatores interferem diretamente na formação do enfermeiro, contribuindo, ainda mais, para a formação de enfermeiros-líderes.

Para tanto, é necessário que as instituições de ensino valorizem essa competência profissional, articulando a teoria com a prática na formação acadêmica dos enfermeiros, de modo que ao se graduarem possam estar mais preparados para o exercício da liderança, uma das competências exigidas pelo mercado de trabalho.⁴

Ainda, no contexto da educação permanente dos profissionais evidenciaram-se outros problemas:

Não existe educação permanente em sentido nenhum. Assim, na verdade, no momento não vi educação permanente em relação a nenhum assunto, e os gerenciais menos ainda (E1).

Acredito que a instituição deveria possuir um programa de educação permanente. Em outra instituição que trabalhei, participei de um ciclo de encontros sobre liderança, onde nós discutíamos muitos aspectos importantes da equipe e dos sujeitos, gestão participativa e processo de trabalho (E2).

Se tu me perguntar hoje se ela está sendo realizada de forma efetiva eu vou te responder que não, até houve alguns avanços, mas eu acho que a gente ainda precisa trabalhar(E4).

Torna-se necessário que os órgãos formadores e as instituições de saúde sensibilizem-se para a importância do ensino e aprendizado da liderança. Desse modo poderão colaborar para a formação de profissionais capazes de assumir posições de líderes da equipe de enfermagem, capazes de atitudes conscientes e agentes de transformação. No entanto, para que isso venha a torna-se realidade é necessário efetivar atividades de educação permanente no ambiente de trabalho.

Os depoimentos obtidos mostram que a instituição não oferece

estratégias de educação permanente adequada para os enfermeiros, principalmente no que se refere à liderança. Sabe-se que a educação permanente faz-se essencial para o enfermeiro, pois a aprendizagem contínua fortalece o conhecimento técnico-científico, dando respaldo frente à prática assistencial e gerencial. Além de por em evidência, o papel do enfermeiro enquanto educador, responsável por auxiliar no aprimoramento dos membros da equipe.

O enfermeiro, por exercer a posição de líder da equipe de enfermagem e de gerente de unidades e instituições hospitalares, é visualizado como o profissional de referência para seus colaboradores. Para tanto, necessita de atualização contínua de seu conhecimento, não se contentando com a aprendizagem adquirida durante a graduação. Considera-se importante a adoção de programas de desenvolvimento de líderes e projetos de educação permanente, a fim de preparar o enfermeiro para aplicar a liderança, com base no estabelecimento de um processo comunicacional eficiente, estimulando a autonomia, a coresponsabilização e a valorização do líder e de seus colaboradores, com vistas ao atendimento das demandas de saúde da população.¹³

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos resultados obtidos ficou evidenciado que o estilo de liderança utilizado pelas participantes é a democrática. Este estilo pauta-se no diálogo, sendo considerada como a liderança em que os colaboradores

possuem participação ativa na tomada de decisões, podendo expressar seus sentimentos e sendo críticos e reflexivos em prol do grupo. Além disso, os líderes afirmam costumar levar em consideração as particularidades pessoais dos membros da equipe, pois acreditam que não são apenas trabalhadores, são seres humanos e sendo assim possuem anseios, angústias, limitações que devem não serem desconsideradas.

O exercício da liderança também foi permeado por algumas dificuldades, algumas de cunho relacional, como atitudes individualistas adotadas pelos membros da equipe e institucional como a falta de apoio da gerência.

No que se refere à formação, os achados retomam a importância do ensino de graduação no fomento da competência da liderança entre os enfermeiros. Esta deve contemplar além teorização ampla da temática, seu exercício.

Nesse mesmo sentido, retoma-se a magnitude da educação permanente, a qual pode contribuir e fortalecer o exercício da liderança no cenário da prática. Essa também deve considerar as especificidades do contexto das unidades crítica e fechadas, permeadas com exigências e cargas e trabalho. Além disso, destaca-se a importância do apoio da instituição hospitalar, a fim de que possa contribuir para a formação permanente dos enfermeiros e da equipe de enfermagem, aspecto que poderá fortalecer a liderança deste profissional, bem como o cuidado de enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Cheregatti AL, Amorim CP. *Enfermagem em Unidade de Terapia Intensiva*. 12^a ed. São Paulo: Martinari; 2010.
2. Gelbcke FL, Souza LA, Sasso GMD, Nascimento E, Bulb MBC. Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à enfermagem brasileira. *Rev bras enferm*. 2009;62(1):136-9.
3. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehr MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líder no ambiente hospitalar. *Rev gauch enferm*. 2014;35(2):79-85.
4. Vilela PF, Souza AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. *Rev enferm UERJ*. 2010;18(4):591-7.
5. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehr MB, Gue Martini J, Hörner BSM, Trindade LL. Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem na liderança. *Texto & contexto enferm*. 2013 abr/jun;22(2):468-75.
6. Ávila VC, Amestoy SC, Porto AR, Thofehr MB, Trindade LL, Figueira AB. Visão dos docentes de enfermagem sobre a formação de enfermeiros-líderes. *Cogitare enferm*. 2012;17(4):621-7.
7. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Whitaker IY. Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com perfil pessoal, profissional e carga de trabalho. *Rev latino-am enferm*. 2009;17(1):28-33.

8. Moura GMSS, Inchaube JAF, Dall'agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta paul enferm.* 2013;26(2):198-204.
9. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Gue Martini J, Hörner BSM, Trindade LL. Dialogic leadership: strategies for application in the hospital environment. *Invest educ enferm.* 2014;32(1):119-127.
10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12ª ed. São Paulo: Hucitec; 2010.
11. Blanco BM, Valente GSC, Lima CA, Oliveira ACL, Correa MB. A importância da liderança do enfermeiro no gerenciamento das relações interpessoais entre a equipe de saúde. *J. res: fundam care on line [Internet].* 2013 jul/set[acesso em 2014 jan 10];5(3):211-17. Disponível em:
http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/viewFile/1496/pdf_853
12. Borges AF, Baylão ALS, Tong P. Liderança em tempo de mudança. *Educação profissional: ciência e tecnologia.* 2009;3(2):161-68.
13. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Porto AR. Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Rev gauch enferm.* 2009;30(2):214-20.
14. Gonçalves HS, Mota CMM. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Producao.* 2011jul/set;21(3):404-16.
15. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Leadership of the nurse: an integrative literature review. *Rev latino-am enferm.* 2011;19(3):651-58.
- Publicação: 2015-02-27
Data da submissão: 2014-06-07
Aceito: 2014-10-12.