

PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADAS POR ENFERMEIROS DE UNIDADES HOSPITALARES ONCOLÓGICAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

LEADERSHIP PRACTICES ADOPTED BY NURSES OF HOSPITALS ONCOLOGY UNITS: AN INTEGRATIVE REVIEW

PRÁCTICAS LIDERAZGO ADOPTADO POR LAS ENFERMERAS DEL HOSPITAL DE ONCOLOGÍA UNIDADES: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

Fabiana Cristina Santos¹, Bruna Cremasco Brito², Vânea Lúcia Santos³, Sílvia Helena Camelo⁴

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de identificar o perfil do enfermeiro que atua em unidades oncológicas e as práticas de liderança adotadas por estes profissionais. É uma revisão integrativa e a coleta de dados foi realizada em seis bases eletrônicas no período de setembro a dezembro de 2012. Foram selecionados 14 artigos, publicados no período de 2003 a 2011. Os resultados foram divididos em duas categorias: Perfil social, formação acadêmica e capacitação profissional do enfermeiro e Práticas de Liderança adotadas por enfermeiros de unidades hospitalares oncológicas. Os enfermeiros são do sexo feminino, faixa etária entre 29 a 67 anos e experiência na área superior a cinco anos, com preparo acadêmico insuficiente durante a graduação. Identificam-se a necessidade de desenvolvimento profissional técnico-científico por meio de especializações, cursos de atualização e participação em congressos. Analisando os estudos verifica-se que as práticas de liderança adotadas pelos enfermeiros desafiam o estabelecido, estimulando a equipe para a ampliação do conhecimento e aprimoramento profissional; inspiram uma visão compartilhada por meio da valorização do trabalho em equipe; pois há

¹ Graduanda do curso de Bacharelado e Licenciatura em Enfermagem da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto- Universidade de São Paulo e Bolsista Institucional RUSP/USP.E-mail: fabianacrs@hotmail.com

² Graduanda do curso de Bacharelado e Licenciatura em Enfermagem da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto- Universidade de São Paulo e Bolsista Institucional RUSP/USP.E-mail: bruna.cremasco.brito@usp.br

³ Enfermeira da Santa Casa de Misericórdia de Barretos. Aluna de mestrado da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.E-mail: vanealucia@uol.com.br

⁴ Enfermeira, Doutor em Enfermagem, Professor Doutor do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.E-mail: shcamelo@eerp.usp.br

preocupação do enfermeiro líder de encorajar os participantes da equipe por meio de elogios pelo trabalho bem sucedido. O estudo deve provocar reflexão dos enfermeiros e gestores dos serviços de saúde quanto ao perfil e preparo adequado para a atuação em unidades hospitalares de oncologia.

Descritores: Enfermeiros, Liderança, Prática profissional, Oncologia.

ABSTRACT

This study aimed to identify the profile of the nurse who in oncology units and leadership practices adopted by these professionals. It consists in an integrative review and the data collection was performed in six different electronic databases in the period September-December 2012. Were selected 14 articles, published between 2003 to 2011. Two categories were identified: Profile social, academic and professional training of the nurses and Leadership Practices adopted by nurses of hospital oncology units. The nurses are female, aged between 29-67 years and experience in more than five years, with insufficient academic preparation during their graduation. It Identifies the need for professional development through technical and scientific specializations, refresher courses and participation in conferences. Analyzing studies it appears that leadership practices adopted by nurses defy established, encouraging the team to expand the knowledge and professional development; inspire a shared vision through the enhancement of teamwork, because there is concern of the nurse leader to encourage team members through the praise for successful work. The study should cause reflection of nurses and managers of health services as the appropriate profile for the development of activities in oncology hospital units.

Keywords: Nurses, Leadership, Professional practice and Medical oncology.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo identificar el perfil de la enfermera que trabaja en unidades de oncología y prácticas de liderazgo adoptado por estos profesionales. Se trata de una revisión integradora y recolección de datos se llevó a cabo en seis bases de datos electrónicas para el período de septiembre a diciembre de 2012. Se seleccionaron 14 artículos, publicados entre 2003-2011. Los resultados se dividieron en dos categorías: perfil social, académica y la formación profesional de las enfermeras y las prácticas de liderazgo adoptado por las enfermeras en el hospital oncológico. Las enfermeras son mujeres, con edades entre 29 a 67 años y experiencia en más de cinco años, con la preparación académica suficiente para la graduación. Identifica la necesidad de desarrollo profesional a través de especializaciones técnicas y científicas, cursos de actualización y la participación en conferencias. Análisis de los estudios se desprende que las prácticas de liderazgo adoptado por enfermeras desafían establecida, animando al equipo para ampliar el conocimiento y el desarrollo profesional, inspirar una visión compartida a través de la mejora del trabajo en equipo, ya que existe la preocupación del líder de la enfermera alentar a los miembros del equipo a través de la alabanza para un trabajo exitoso. El estudio debería provocar la reflexión de los enfermeros y gestores de servicios de salud como el perfil y la preparación adecuada para el trabajo en las unidades de oncología del hospital.

Descriptor: Enfermeros, Liderazgo, Práctica profesional, Oncología médica.

INTRODUÇÃO

No contexto atual, o trabalho hospitalar tem exigido novas competências dos profissionais que se deparam com mudanças tecnológicas e exigências de sua clientela, provocando, muitas vezes, transformações no seu processo de trabalho; requerendo dos

profissionais um perfil diferenciado, com competências específicas para determinada função ou tarefa, para que se adéquem às novas exigências do trabalho¹

A experiência de estagiar em unidades hospitalares oncológicas sensibilizou-nos quanto à relevância do trabalho gerencial do enfermeiro neste local, considerado o elemento central e articulador do cuidado prestado pela equipe de enfermagem aos pacientes e seus familiares. .

O enfermeiro que atua em unidades hospitalares, especialmente, aquelas que prestam serviços especializados a pacientes com câncer deve estar apto a cuidar de todos os portadores de neoplasia, utilizando-se de uma abordagem que lhes assegure integridade e, para que as ações de enfermagem no cuidado ao paciente oncológico sejam participativas e resolutivas, em todos os níveis de atuação, além de conhecimentos técnico-científicos, os profissionais devem ter habilidades no relacionamento interpessoal, favorecendo ações de saúde e práticas educativas, no sentido de prevenir, detectar precocemente o câncer e contribuir no tratamento do mesmo⁽²⁾.

O enfermeiro, ainda neste âmbito, deve ser capaz de avaliar o uso das tecnologias quanto aos aspectos de segurança, efetividade, custo benefício, impacto social, com ênfase na análise dos aspectos éticos envolvidos nas diferentes situações, a fim de que possa tomar decisões que favoreçam prioritariamente os interesses do paciente e não outros, de qualquer natureza⁽³⁾.

Dessa forma, a atividade de gerenciamento de enfermagem em unidades hospitalares de oncologia constitui-se de atividade complexa do enfermeiro e que exige competências cognitivas, técnicas e bom relacionamento na equipe para a implementação de estratégias adequadas visando à qualidade da assistência prestada.

Frente a esse contexto, torna-se imprescindível destacar a liderança como um dos instrumentos gerenciais do trabalho do enfermeiro que o auxilia no gerenciamento

da equipe, na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente de trabalho⁽⁴⁾.

Pesquisadores definem liderança como a combinação dos diferentes comportamentos do líder, aplicados num processo de influenciar pessoas para atingirem suas metas⁽⁵⁾. Todavia, para que o enfermeiro exerça a liderança no seu ambiente de trabalho é indispensável que o mesmo conheça o seu significado e que disponha de algumas habilidades como: bom relacionamento interpessoal, saber ouvir, capacidade de negociação e bom senso⁽⁴⁾. O enfermeiro possui papel crucial para que o trabalho de toda a equipe de enfermagem aconteça, e a fim de garantir qualidade na assistência deve adotar práticas de liderança que assegurem uma gerência eficaz.

Existem práticas de liderança influenciadas pela liderança transformacional que podem ser assim descritas⁽⁶⁾:

Desafiar o estabelecido. Os líderes são pessoas dinâmicas que procuram e aceitam desafios; demonstrar uma atitude de desafiar o estabelecido é instilar um sentido de aventura em seus seguidores; *Inspirar uma visão compartilhada.* Diante das aspirações, sonhos, esperanças e valores do grupo, o líder pode dar início a um processo recíproco da liderança, com um comportamento auto-motivador que valorize a busca do bem comum, compartilhando valores e perspectivas; *Permitir que os outros ajam.* A liderança é um esforço coletivo, por isso é fundamental reunir colaboração e apoio permitindo que todo o grupo aja; *Apontar o caminho.* Os líderes apontam o caminho a seguir por meio do exemplo pessoal e pela dedicada execução das tarefas; *Encorajar o coração.* Faz parte do papel do líder mostrar a seus seguidores, por meio do exemplo, que eles podem atingir seus objetivos, além de utilizar o *feedback*, para que verifiquem sua posição no caminho e se engajem em direção à meta proposta.

Na atualidade as organizações de saúde estão cada vez mais requisitando profissionais líderes e os enfermeiros, tradicionalmente, têm ocupado cargos de

liderança nestas instituições. Estes profissionais têm articulado e defendido visões colaborativas e compartilhadas de atendimento⁽⁷⁾.

Assim, impulsionados pela necessidade de conhecer o enfermeiro que atua em unidades oncológicas e identificar o seu processo de trabalho na liderança da equipe de enfermagem questionamos: Quais as estratégias ou práticas de liderança adotadas por estes profissionais enquanto líder da equipe?

A identificação do perfil do enfermeiro e das práticas de liderança adotadas na área de oncologia hospitalar poderá contribuir para a reflexão dos futuros profissionais quanto ao seu papel na gerência destas unidades, bem como, dos gestores e centros formadores enquanto atores corresponsáveis na sua capacitação.

Assim, este estudo teve o objetivo de descrever o perfil do enfermeiro de unidades hospitalares oncológicas e analisar o processo de liderança deste profissional quanto as estratégias adotadas em serviço e implicações para o gerenciamento destas unidades.

METODOLOGIA

Para o alcance do nosso objetivo, optamos pelo método da revisão integrativa, visto que é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado, além de combinar dados da literatura teórica e empírica⁽⁸⁾.

A estratégia de busca foi a consulta às bases eletrônicas Medical Literature Analysis and Retrieval System Online- Medline, Literatura Latino-Americana e do caribe em Ciências da saúde- Lilacs, Scientific electronic library online- Scielo, Base de dados de enfermagem- BDENF, SCOPUS e COCHRANE e o período da coleta de setembro a dezembro de 2012. Para o levantamento bibliográfico dos artigos, utilizamos os Descritores em Ciências da Saúde (Decs): Enfermeiros, Hospitais, Liderança,

Supervisão de enfermagem, Prática profissional, Oncologia e Serviço hospitalar de oncologia.

Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram: artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, em português, inglês e espanhol, nos últimos dez anos, disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas que abordassem a temática investigada. Foram excluídos trabalhos como teses, dissertações, livros e capítulos de livros. Esta escolha objetivou eliminar publicações que não passaram por rigorosa avaliação e revisão por pares, de modo a selecionar apenas a literatura indexada.

RESULTADOS

Características dos artigos

Foram selecionados 14 artigos, sendo 11 (78,57%) em português e três (21,42%) em inglês, publicados no período entre 2003 a 2011, conforme a Quadro 1.

QUADRO I. Distribuição dos artigos publicados nos últimos 10 anos, relacionados a práticas de liderança adotadas pelos enfermeiros em hospitais oncológicos segundo periódicos, título, autores e ano de publicação. Ribeirão Preto, 2013.

TÍTULO	AUTORES	ANO	PERIÓDICO
---------------	----------------	------------	------------------

Concepções dos enfermeiros acerca da capacitação no cuidado à criança com câncer ¹⁹	AMADOR et al	2011	Texto & Contexto-Enfermagem
Desvelando o saber/fazer sobre diagnóstico de enfermagem: experiência vivida em neurocirurgia oncológica ¹⁸	SOUZA & VALADARES	2011	Revista Brasileira de Enfermagem
Influência dos estilos de liderança do enfermeiro nas relações interpessoais da equipe de enfermagem ²⁸	TRINDADE et al	2011	Enfermería Global
Sistematização da assistência de enfermagem em cuidados paliativos na oncologia: visão dos enfermeiros ¹²	SILVA & MOREIRA	2011	Acta Paulista de Enfermagem
O Líder de Enfermagem em Unidades Oncológicas: Intervenções da Subjetividade na Organização de Espaços Saudáveis de Trabalho ²⁹	BARRANCO et al	2010	Revista Brasileira de Cancerologia
A vivência do cuidado em oncologia pediátrica e a busca pela produção do conhecimento ²⁵	AMADOR et al	2010	Revista de enfermagem UFPE On Line
Humanização: uma leitura a partir da compreensão dos profissionais da enfermagem ²⁷	DUARTE & NORO	2010	Revista Gaúcha de Enfermagem
Stressing factors and coping strategies used by oncology nurses ⁹	RODRIGUES & CHAVES	2008	Revista Latino - Americana de Enfermagem
The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments ¹⁰	CUMMINGS et al	2008	Journal of Nursing Management
Práticas de liderança adotadas por enfermeiros no Serviço Noturno ¹¹	MOREIRA & SILVA	2007	Revista de Enfermagem UERJ
Effect of the Clinical Support Nurse Role on Work-related stress for Nurses on the Inpatient Pediatric Oncology Unit ¹⁵	CHANG et al	2007	Journal of Pediatric Oncology Nursing
O cuidado prestado ao paciente portador de doença oncológica: na visão de um grupo de enfermeiras de um hospital de grande porte do interior do estado de São Paulo ¹³	RECCO et al	2005	Arquivos de Ciência da Saúde
O enfermeiro e o cuidar em Oncologia Pediátrica ²⁶	PARO et al	2005	Arquivos de Ciência da Saúde
Assistência Humanizada ao cliente oncológico: reflexões junto à equipe ³⁰	COSTA et al	2003	Revista Brasileira de Enfermagem

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os Descritores mais utilizados pelos autores foram: Enfermagem Oncológica, Cuidados de Enfermagem, Enfermagem e Liderança. Em relação aos delineamentos de pesquisa 11 estudos utilizaram a abordagem metodológica qualitativa e três

quantitativas. Neste sentido, o objeto de pesquisa ora analisado pode ser estudado por diferentes delineamentos metodológicos.

Após a coleta de dados foi realizada uma análise temática onde podemos depreender duas categorias: 1) Perfil social, formação acadêmica e capacitação profissional do enfermeiro e 2) Práticas de Liderança adotadas por enfermeiros de unidades hospitalares oncológicas.

DISCUSSÃO

Perfil social, formação acadêmica e capacitação do enfermeiro de unidades hospitalares oncológicas

Os dados mostraram enfermeiros atuando em hospitais oncológicos predominantemente do sexo feminino⁽⁹⁻¹³⁾, podendo observar que a mulher, enquanto enfermeira representa a maioria na prestação de cuidados no ambiente hospitalar, aspecto que reflete a tradição cultural ressaltando que a questão do gênero está associada à atribuição de tarefas e aos papéis, particularmente na profissão de enfermeiro⁽¹⁴⁾.

Os resultados mostraram enfermeiros na faixa etária entre 29 e 67 anos^(9-13, 15), sendo que na maioria dos artigos selecionados estes trabalhadores apresentavam idade superior a 40 anos. Um estudo⁽¹⁶⁾ corrobora com este resultado ao afirmar que os enfermeiros jovens não têm ocupado cargos gerenciais na Instituição, visto que o setor público, predominantemente, elege normas gerenciais mais tradicionais, em que a construção de carreiras rígidas ao longo da vida profissional é levada mais em consideração quando na escolha de gerentes. Pesquisadores⁽¹⁷⁾ revelam que o fato de possuir maior tempo de formado dá ao enfermeiro mais maturidade e experiência para exercer cargos de gerência.

Analisando o estado civil dos enfermeiros que trabalham em hospitais oncológicos, a maioria dos artigos (93,33%) não descreveram sobre este fato e apenas um artigo (6,66%)⁽⁹⁾ mostra a prevalência de enfermeiros casados, com tempo de formação variando entre um ano e 24 anos⁽¹¹⁻¹²⁾ o que demonstra que neste setor há possibilidade de encontrar tanto enfermeiros despreparados para prestar cuidados a clientes oncológicos, quanto aqueles com vivência na profissão, possibilitando dessa forma a colaboração entre os membros da equipe de estarem auxiliando uns aos outros na troca de experiências, pois, é na interação entre o iniciante e o não iniciante que o conhecimento se estabelece, ganha forças e torna-se capaz de impactar a realidade⁽¹⁸⁾.

Quanto ao preparo acadêmico dos enfermeiros para atuar em oncologia vários artigos^(9, 13, 19) demonstraram o conhecimento em oncologia bastante limitado na graduação e deficiência em relação às teorias de enfermagem e apreensão do conhecimento sobre a sistematização da assistência de enfermagem (SAE)⁽¹²⁾, proporcionando aos egressos dos cursos de graduação em enfermagem dificuldades na prestação de cuidados específicos do setor e dependência com o mundo do trabalho. A oncologia é uma área específica, onde muitas vezes, o currículo generalista para a formação do enfermeiro é insuficiente⁽¹⁹⁾.

Em busca da necessidade de formar enfermeiros que respondam às diversas situações de saúde da população e dos serviços de saúde, ocorreu em 1987 o 1º Simpósio Brasileiro sobre Educação de Cancerologia, realizado em Brasília, onde formou-se a Comissão Nacional para o ensino de Cancerologia nos cursos de graduação em Enfermagem, na qual foi elaborado o documento “Ensino de Cancerologia nos Cursos de Graduação em Enfermagem”. O objetivo era capacitar o futuro enfermeiro para desempenhar ações específicas na área de Enfermagem e fornecer bases educacionais para o planejamento e a implementação de programa de controle e prevenção de neoplasias prevalentes⁽²⁰⁾, visando o preparo dos alunos de graduação para

quando aderirem ao mercado de trabalho possa ser mais bem capacitado, promovendo assistência de qualidade ao portador de neoplasias.

Após esse documento inicial, foram realizados seminários sobre o Ensino da Cancerologia nos Cursos de Graduação em Enfermagem, que debateram estratégias para operacionalizar a proposta, e alguns avanços foram identificados, entre os quais, a inclusão de experiências práticas em ações de promoção, prevenção e detecção precoce do câncer. Porém, não houve a continuidade necessária para que esses movimentos tivessem prosseguimento. Os avanços ocorridos não são homogêneos em relação à consolidação dos conteúdos de oncologia na formação superior de enfermeiros⁽²¹⁾, comprovando o despreparo do egresso em enfermagem na prestação dos cuidados em clientes oncológicos e a necessidade de pensar sobre o ensino de Oncologia nos cursos de Graduação em Enfermagem no Brasil, visto que a cada dia amplia a procura de pacientes com afecções oncológicas no hospital, necessitando de uma formação que garanta subsídios voltados para a assistência²²

Em relação ao tempo de trabalho em oncologia, vários artigos relataram a experiência do enfermeiro no setor variando de 4 meses a quinze anos, com idade média superior a 5 anos^(10-13, 15, 18), os estudos mostram que a experiência profissional, o envolvimento institucional e a estabilidade adquirida pelo tempo de serviço são fatores que estimulam nos profissionais a permanência em uma organização, e ainda, o tempo de trabalho em uma instituição pode estar associado à proposta de trabalho da instituição e satisfação individual⁽²³⁾.

A experiência profissional adquirida pelo enfermeiro no gerenciamento da equipe de enfermagem e prestação dos cuidados contribui para o desenvolvimento das habilidades.

O enfermeiro enquanto coordenador da assistência de enfermagem é esperado, no seu dia-a-dia de trabalho, comportamentos que demonstrem as competências

necessárias para o desempenho de suas funções⁽²⁴⁾, dentre elas destacamos a competência da liderança para a organização da assistência prestada ao paciente crítico, visto que a liderança pode ser apreendida, desenvolvida e aprimorada no cotidiano do trabalho em equipe sobre a supervisão e gerenciamento do enfermeiro líder.

Os artigos analisados^(10, 13, 18-19, 25) demonstraram que os enfermeiros tentam acompanhar os progressos do tratamento oncológico, por meio de especialização, cursos de atualização e congressos em busca do crescimento profissional, melhor assistência e organização dos cuidados.

A capacitação é um processo que representa para o profissional o domínio de conhecimentos específicos que resultam de formação, treinamento, experiência para que possam exercer determinada função; quanto melhor o profissional for capacitado, maior é a probabilidade de serem competentes no exercício de suas funções⁽²³⁾.

A especialidade em oncologia implica dispositivos venosos e protocolos específicos para cada tipo de câncer, além de tratamentos como radioterapia, quimioterapia e imunoterapia(9), que exigem conhecimentos e habilidades dos profissionais.

Assim, em unidade de alta complexidade, como a oncologia, a capacitação do profissional é fundamental, pois além da necessidade do uso de tecnologias emergentes, o enfermeiro deve conhecer estratégias ou ferramentas eficazes para uma assistência de qualidade.

Práticas de Liderança adotadas por enfermeiros de unidades hospitalares oncológicas

Os estudos selecionados foram analisados à luz do referencial teórico **Kouzes e Posner**⁽⁶⁾ que descreve as práticas de lideranças mais adotadas por enfermeiros em hospitais. Nesse sentido, podemos extrair quatro subcategorias de estratégias de liderança adotadas por estes profissionais enquanto líderes em unidades oncológicas.

Desafiando o estabelecido

Em relação a esta categoria, observa-se que o enfermeiro convida os profissionais de enfermagem a buscarem continuamente o conhecimento sobre oncologia, por meio de congressos, palestras, simpósios e eventos científicos em busca de inovar e amenizar as necessidades dos profissionais de enfermagem no cenário de prática.

Analisando os artigos identificamos que as estratégias que os enfermeiros utilizam para estimular a equipe de enfermagem são: aprimoramento profissional^(13, 18, 25) e uso da criatividade^(26, 27).

Os desafios impostos pela assistência ao cliente oncológico precisam ser superados pelo enfermeiro e sua equipe por meio de conscientização, tomada de decisão, embasamento e reflexão⁽¹⁹⁾.

Promover inovações no trabalho em oncologia é capacitar à equipe de enfermagem de forma que os integrantes do grupo busquem sempre a melhor assistência, pois, o enfermeiro tem a responsabilidade de manter-se atualizado, ampliando conhecimentos, em benefício dos clientes e a profissão. Como previsto pelo Código de Ética a enfermagem é autônoma, comprometida com a saúde do ser humano, atuando na promoção, proteção, recuperação e reabilitação das pessoas, respeitando os preceitos éticos e legais⁽¹⁸⁾.

Em relação ao uso da criatividade no cuidado ao cliente oncológico, estudo⁽²⁷⁾ comprova que em ambiente de poucos recursos financeiros, como a unidade de internação pediátrica oncológica de um hospital geral, a criatividade da equipe de enfermagem proporcionou a criação de uma fantasia de “sapinho” de baixo custo que resultou nas crianças hospitalizadas sentimentos de alegria e motivação. Esse dispositivo amenizou as dores do tratamento, oferecendo conforto, momentos de prazer, distração e um ambiente mais humanizado.

A enfermagem possui um papel importante dentro da instituição, portanto, há a necessidade de mobilizar o potencial dos membros da equipe de forma criativa e dinâmica, uma vez que são seres pensantes, criativos e que articulam reflexão-ação⁽²⁶⁾ em busca do melhor atendimento à clientela.

Inspirando uma visão compartilhada

Analisando os artigos selecionados, observa-se que^(11-12, 25, 27-29) os enfermeiros buscam compartilhar o conhecimento com os membros da equipe de enfermagem e outros profissionais da saúde, investindo no trabalho em equipe.

A interdisciplinaridade e o envolvimento de todas as instâncias de poder são fundamentais para melhorias nas práticas do cuidado⁽¹²⁾. O compromisso com o trabalho e a boa interação entre os profissionais de saúde proporcionam ambientes de trabalho mais saudáveis; o enfermeiro enquanto líder da equipe pode criar espaços para encontros e trocas de conhecimentos, identificar necessidades, desejos e interesses dos trabalhadores de enfermagem⁽²⁹⁾, além de estabelecer vínculos entre os membros e organizar como o “cuidado” deve ser concretizado⁽²⁷⁾.

A comunicação é fundamental no trabalho em equipe para interação dos profissionais e integração dos saberes, pois, a troca de informações só vem enriquecer o trabalho e proporcionar um cuidado mais completo e repleto de possibilidades para o cliente⁽²⁷⁾.

O diálogo nas relações interpessoais foi apontado como uma estratégia importante utilizada pelo enfermeiro líder. Para tanto o líder deve afastar-se da postura diretiva para reconhecer as potencialidades de cada membro da equipe, estimular a corresponsabilidade e a autonomia profissional. O modelo de liderança dialógica é o alicerce para a conexão das relações interpessoais⁽²⁸⁾ evitando dessa forma os conflitos provenientes do convívio em grupo.

Permitindo que os outros ajam

A análise dos estudos mostrou^(11, 25-26, 30) que os enfermeiros líderes buscam a participação da equipe em todo o processo de enfermagem, valorizando o conhecimento e a responsabilidade de cada profissional.

Discutir com a equipe de enfermagem o planejamento da assistência ao cliente oncológico, contribui para a criação de um ambiente de confiança, além de incentivar a participação dos integrantes nas discussões⁽¹¹⁾.

A atuação da equipe no processo de enfermagem é fundamental, visto que são os profissionais mais próximos na prestação do cuidado, porém, é essencial que o enfermeiro enquanto líder saiba instruir sua equipe a prestar os cuidados de forma humanizada, esclarecer dúvidas e dificuldades que possam surgir na rotina hospitalar, através de encontros com a equipe^(26, 30).

O conhecimento construído e renovado com a equipe ganha significado para aqueles que atuam e são por meio desse processo estável, que são instituídas estratégias e intervenções para melhorar a assistência.

Enquanto estratégia facilitadora da liderança, a educação permanente, é lembrada por ser um processo contínuo em busca de inovação na assistência e responsável por atender as necessidades dos profissionais no ambiente de trabalho, vinculando educação e trabalho^(12, 19, 28).

Apontando o caminho/Encorajar o coração

Para apontar o caminho, o enfermeiro líder necessita utilizar a estratégia de ensinar os integrantes do grupo por meio do exemplo⁽¹¹⁾, procurando orientar a equipe sobre a importância das discussões com o grupo em busca de identificar problemas, levantar sugestões, propondo soluções mais concretas, reflexão entre os membros da equipe e alcançando os objetivos da assistência ao paciente oncológico de forma humanizada⁽³⁰⁾.

Os espaços reservados para a troca de experiências proporcionam um meio para a identificação e reflexão sobre a prática profissional em oncologia, porém pode ser afetada pelas relações conflituosas tanto intra como interdisciplinares entre os profissionais da equipe⁽⁹⁾.

Em busca de amenizar situações de estresse, o enfermeiro líder deve acreditar na equipe e transmitir confiança para os demais membros por meio do apoio profissional e oportunidades para refletirem sobre a prática e a auto avaliação das tensões emocionais⁽¹⁰⁾, além de encorajar a equipe de enfermagem com elogios quando desempenham um trabalho com qualidade, levando em consideração aspectos técnicos e relacionais que envolvem a atuação⁽¹¹⁾, gerando aos profissionais momentos de satisfação e realização profissional⁽²⁷⁾.

Para trilhar o caminho com sucesso a instituição espera do enfermeiro um líder com potencial transformador na prática do trabalho e na interlocução das diversas esferas gestoras e assistenciais, trabalhando em equipe⁽¹⁹⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostraram enfermeiros predominantemente do sexo feminino, faixa etária variando de 29 a 67 anos e experiência na área superior a cinco anos, com preparo acadêmico em oncologia insuficiente durante a graduação.

No ambiente hospitalar especializado em oncologia, identifica-se a necessidade e a busca pelo desenvolvimento profissional com atualização técnico-científica por meio de especialização, cursos de atualização e a participação de congressos.

O estabelecimento do perfil do enfermeiro que atua em oncologia requer o reconhecimento de que o paciente oncológico tem o direito ao cuidado especializado, tendo o enfermeiro que apresentar determinadas características e aptidões para que haja

o comprometimento com o cliente, no sentido de atender aos requisitos do cuidado que se processa neste setor, impactando assim qualidade da assistência prestada.

Quando comparamos as práticas de liderança adotadas pelos enfermeiros em unidades oncológicas com as hipóteses do líder ideal descritos em nosso referencial teórico⁽⁶⁾, verificamos uma relação próxima com os dados da literatura.

Identificamos que os líderes *desafiam o estabelecido*, estimulando a equipe para a ampliação do conhecimento e aprimoramento profissional; *inspiram uma visão compartilhada* por meio da valorização do trabalho em equipe; *permitir que os outros ajam* é apreciar o conhecimento e a responsabilidade de cada profissional dentro da equipe; para *apontar o caminho* é fundamental que o líder oriente a equipe e ensine com os exemplos; e por fim há a preocupação do enfermeiro líder de *encorajar o coração* dos participantes da equipe por meio de elogios pelo trabalho bem sucedido.

A experiência profissional, bem como a qualificação especializada são aspectos que devem ser repensados no atual contexto de contratação dos profissionais enfermeiros para atuarem em oncologia.

Entendemos a limitação de estudos desta natureza, entretanto, ressaltamos que esta investigação deve provocar a reflexão dos gestores, centros formadores e futuros enfermeiros quanto ao perfil necessário para o desenvolvimento de atividades especializadas. Outros estudos devem ser realizados no sentido de identificar estratégias da gestão das unidades oncológicas para a qualificação destes profissionais.

REFERÊNCIAS

1. Camelo SHH, Angerami ELS. Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. *Texto Contexto Enferm* 2013; 22 (2): 552-60.
2. Stumm EMF, Leite MT, Maschio G. Vivências de uma equipe de enfermagem no cuidado a pacientes com câncer. *Cogitare Enferm* 2008; 13(1): 75-82.

3. Secoli SR, Padilha KG, Leite RCBO. Avanços tecnológicos em oncologia: reflexões para a prática de enfermagem. *Revista Brasileira de Cancerologia* 2005; 51(4): 331-337.
4. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem [dissertation]. Rio Grande (RS): Universidade Federal do Rio Grande; 2008, 128 p.
5. Huber DL, Maas M, Mccloskey J, Scherb CA, Goode CJ, Watson C. Evaluating nursing administration instruments. *J. nurs. Adm* 2000; 30(5): 251-72.
6. Kouzes JM, Posner BZ. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
7. Saxe-Braithwaite M. Administration: Nursing entrepreneurship: instilling business acumen into nursing healthcare leadership. *Nursing Leadership* 2003; 16(3): 40-42.
8. Whittemore R, Knalf K. The integrative review: update methodology. *J adv nurs* 2005; 52: 5546-53.
9. Rodrigues AB, Chaves EC. Stressing factors and coping strategies used by oncology nurses. *Rev Latino-am Enfermagem* 2008; 16(1): 24-28.
10. Cummings GG, Olson K, Hayduk L, Bakker D, Fitch M, Green E, Butler L, Conlon M. The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments. *Journal of Nursing Management* 2008; 16: 508-518.
11. Moreira MC, Silva SCSB. Práticas de Liderança adotadas por enfermeiros no Serviço Noturno. *Rev Enferm UERJ* 2007; 15(2): 183-9.
12. Silva MM, Moreira MC. Sistematização da assistência de enfermagem em cuidados paliativos na oncologia: visão dos enfermeiros. *Acta Paul Enferm* 2011; 24(2):172-8.
13. Recco DC, Pinto MH. O cuidado prestado ao paciente portador de doença oncológica: na visão de um grupo de enfermeiras de um hospital de grande porte do interior do estado de São Paulo. *Arq Ciênc Saúde* 2005; 12(2): 85-90.
14. Castro JL, Castro JL. Estudo do perfil dos gerentes dos hospitais públicos do Rio Grande do Norte. In: Ministério da Saúde (BR). Observatório de Recursos Humanos em Saúde no Brasil: estudos e análises. Rio de Janeiro (RJ): FIOCRUZ 2003; 329-342.

15. Chang Ann, Kicis J, Sangha G. Effect of the Clinical Support Nurse Role on Work-related Stress for nurses on an Inpatient Pediatric oncology Unit. *Journal of Pediatric Oncology Nursing* 2007; 24(6): 340-349.
16. Alves M, Penna CMM, Britto MJM. Perfil de gerentes de unidades básicas de saúde. *Rev Bras Enferm* 2004; 57: 441-6.
17. Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. *Rev Enferm UERJ* 2008; 16(3): 333-8.
18. Souza AS, Valadares GV. Desvelando o saber/fazer sobre diagnósticos de enfermagem: experiências vivida em neurocirurgia oncológica. *Rev. Bras. Enferm* 2011; 64(5): 890-897.
19. Amador DD, Gomes IP, Coutinho SED, Costa TNA, Collet N. Concepções dos enfermeiros acerca da capacitação no cuidado à criança com cancer. *Texto Contexto Enferm* 2011; 20(1): 94-101.
20. Ministério da Saúde (BR). Campanha Nacional de Combate ao Câncer/Sistema Integrado e Regionalizado de Controle ao Câncer. Ensino da Cancerologia nos cursos de graduação em Enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): MS: 1988.
21. Gutiérrez MGR, Domenico EBL, Moreira MC, Silva LMG. O ensino da cancerologia na enfermagem no Brasil e a contribuição da Escola Paulista de Enfermagem- Universidade Federal de São Paulo. *Texto Contexto Enferm* 2009; 18(4): 705-12.
22. Calil AM, Prado C. Ensino de oncologia na formação do enfermeiro. *Rev Bras Enferm, Brasília* 2010; 63(4): 671-4.
23. Martins C, Kobayashi RM, Ayoub AC, Leite MMJ. Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional. *Texto Contexto Enferm* 2006; 15 (3): 472-78.
24. Soares LMS. Perfil de competências de enfermeiros de uma instituição hospitalar da rede privada [Dissertação de mestrado]. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem; 2011 [acesso 2012 dez 17]. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-20062011-155254/pt-br.php>.
25. Amador DD, Gomes IP, Coutinho SED, Costa TNA, Collet N. A vivência do cuidado em oncologia pediátrica e a busca pela produção do conhecimento. *Rev enferm UFPE on line* 2010; 4(2): 666-72.

26. Paro D, Paro J, Ferreira DLM. O enfermeiro e o cuidar em Oncologia Pediátrica. *Arq Ciênc Saúde* 2005; 12(3): 151-57.
27. Duarte MLC, Noro A. Humanização: uma leitura a partir da compreensão dos profissionais da enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm* 2010; 31(4): 685-92.
28. Trindade LL, Amestoy SC, MUNIZ LA, Biolchi TL, Pires P, Backes VMS. Influência dos estilos de liderança do enfermeiro nas relações interpessoais da equipe de enfermagem. *Enfermería Global* 2011; 22.
29. Barranco E, Moreira MC, Menezes MFB. O Líder de Enfermagem em Unidades Oncológicas: Intervenções da Subjetividade na Organização de Espaços Saudáveis de Trabalho. *Revista Brasileira de Cancerologia* 2010; 56(2): 213-218.
30. Costa CA, Lunardi Filho WD, Soares NV. Assistência Humanizada ao cliente oncológico: reflexões junto à equipe. *Rev Bras Enferm* 2003; 56(3): 310-314.

Conflict of interest: No
Date of first submission: 2013-05-15
Last received: 2013-07-11
Accepted: 2013-09-26
Publishing: 2013-09-30