

Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência

Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers

Liderazgo transformacional: club de lectura para enfermeros gerentes de urgencia y emergencia

Maria Valéria Pereira¹

ORCID: 0000-0002-0472-6920

Wilza Carla Spiri¹

ORCID: 0000-0003-0838-6633

Regina Stella Spagnuolo¹

ORCID: 0000-0002-6977-4165

Carmen Maria Casquel Monti Juliani¹

ORCID: 0000-0002-3734-2317

¹Universidade Estadual Paulista. São Paulo, São Paulo, Brasil.

Como citar este artigo:

Pereira MV, Spiri WC, Spagnuolo RS, Juliani CMC.

Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers.

Rev Bras Enferm. 2020;73(3):e20180504.

doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>

Autor Correspondente:

Wilza Carla Spiri

E-mail: wilza.spiri@unesp.br



EDITOR CHEFE: Antonio José de Almeida Filho

EDITOR ASSOCIADO: Priscilla Broca

Submissão: 22-06-2018

Aprovação: 29-04-2019

RESUMO

Objetivos: compreender o significado de liderança transformacional e desenvolver uma intervenção educativa sobre liderança. **Métodos:** análise de conteúdo e pesquisa-ação para a construção coletiva de uma intervenção educativa sobre a prática gerencial e sua interface com a liderança transformacional. O cenário foi a rede de urgência e emergência e participaram nove enfermeiros gerentes. A coleta de dados foi por meio de entrevistas áudio gravadas e individualizadas e pela estratégia do clube de leitura. **Resultados:** os temas desvelados foram: fatores relacionados à equipe, aos processos de liderança e ao líder. Revelou-se dificuldades no processo decisório e no planejamento; o líder necessita trabalhar em equipe e com dimensionamento de pessoal adequado. O clube de leitura e a matriz de planejamento utilizada proporcionaram a práxis. **Considerações Finais:** a reflexão e instrumentalização para o desenvolvimento de liderança transformacional foi fundamental para a prática dos gerentes solidificando o processo decisório no gerenciamento do serviço.

Descritores: Liderança; Gerenciamento da Prática Profissional; Enfermeiros; Emergências; Pesquisa Qualitativa; Enfermagem.

ABSTRACT

Objectives: to understand the meaning of transformational leadership and develop an educational intervention addressing this theme. **Methods:** content analysis and action research for the collective construction of an educational intervention addressing management practices and their association with transformational leadership. The setting was the emergency and intensive care network, and nine nurse managers participated in the research. Data was collected from recorded and individualized interviews, and by using the journal club strategy. **Results:** the unveiled themes were: factors related to the team, to the leadership processes and to the leader. Difficulties in decision-making and planning processes were revealed; the leader needs to work in teams, which in turn should be appropriately sized. The journal club and planning model used provided the praxis of this work. **Final Considerations:** reflection and training for the development of transformational leadership were fundamental to solidify the decision-making processes involved in the managers' practice.

Descriptors: Leadership; Professional Practice Management; Nurses; Emergencies; Qualitative Research; Nursing.

RESUMEN

Objetivos: identificar el significado del liderazgo transformacional y desarrollar una intervención educativa sobre liderazgo. **Métodos:** análisis de contenido e investigación-acción para elaborar colectivamente una intervención educativa sobre la práctica gerencial y su interfaz con el liderazgo transformacional. Se realizó en la red de urgencia y emergencia, y participaron nueve enfermeros gerentes. La recolección de datos se hizo mediante entrevistas grabadas en audio individualmente y también mediante la estrategia del club de lectura.

Resultados: los temas desvelados fueron los factores relacionados al equipo, a los procesos de liderazgo y al líder. Se revelaron dificultades en el proceso decisório y en la planificación; el líder necesita trabajar en equipo y con el tamaño del personal adecuado. El club de lectura y la matriz de planificación utilizada proporcionaron la praxis. **Consideraciones Finales:** la reflexión e instrumentalización para desarrollar el liderazgo transformacional fue fundamental en la práctica de los gerentes, lo que fortalece el proceso decisório en la gestión del servicio.

Descriptores: Liderazgo; Gestión de la Práctica Profesional; Enfermeros; Urgencias Médicas; Investigación Cualitativa; Enfermería.

INTRODUÇÃO

No contexto dos sistemas de saúde, atuando em diferentes unidades, o enfermeiro executa um conjunto de atividades de natureza variada. A este cumpre a assistência, o gerenciamento do cuidado e da unidade em serviços de saúde. Nesse processo desenvolve atividades administrativas, assistenciais, educativas e de pesquisa. Assim, a liderança, transversal a todas essas atividades, consiste em uma das estratégias fundamentais para a práxis do enfermeiro.

Liderança tem sido estudada em uma variedade de disciplinas e campos, como a psicologia, a área militar, a educação, o gerenciamento do sistema de saúde e, mais recentemente, na enfermagem. Dentro dessas áreas, os conceitos de liderança incluem quatro elementos centrais em suas definições: liderança é um processo, envolve influência, ocorre dentro de um contexto ou de um grupo e implica alcançar metas que refletem uma visão comum⁽¹⁾.

Um dos estilos que está relacionado com o desenvolvimento de competências do próprio líder e de sua equipe é a liderança transformacional (LT). Esta considera o relacionamento baseado na confiança, o que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos organizacionais um propósito coletivo. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, valoriza a criatividade e a inovação, apoia e estimula mudança e fundamentalmente busca cultivar esses valores e comportamentos em seu corpo funcional⁽²⁾.

Enfaticamente, o líder transformacional tem paixão por um ideal, inspira e motiva seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma. São capazes de entusiasmar e estimular as pessoas a darem o máximo de si para alcançar os objetivos da equipe. Eles oferecem consideração individualizada e promoção intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma⁽³⁾.

A LT é uma forma de influência social que tem ampla aplicabilidade na enfermagem, pois é um estilo de liderança que inspira e capacita seguidores para alcançar resultados extraordinários, enquanto transcendem e alinham os objetivos e metas dos seguidores e grupos, sendo um modelo distinto, que fornece suporte às organizações na busca de resultados⁽⁴⁾.

O setor de urgência e emergência é um cenário cuja participação do enfermeiro é imprescindível. O enfermeiro nesse setor precisa adotar estilos de liderança participativa, compartilhar e/ou delegar funções, sendo as principais habilidades, para o gerenciamento da assistência, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a tomada de decisão e a competência técnica⁽⁵⁾.

Dentre as diferentes unidades de atuação do enfermeiro, na urgência e emergência, cenário desta pesquisa, as suas múltiplas atividades contemplam a participação no processo permanente de educação, tanto como facilitador desse processo quanto aprendiz, pois as urgências e emergências demandam uma abrangente atuação e atualização. Assim, estratégias que facilitem a troca de saberes são fundamentais.

A estratégia do clube de leitura pressupõe o uso de atividade de aprendizagem social para integrar novo conhecimento a um contexto de experiências já vivenciadas. Esta estratégia é descrita na literatura como benéfica ao desenvolvimento de enfermeiros por melhorar a habilidade de avaliação, propiciar o uso de

evidências clínicas na prática e criar um fórum permanente de discussão e educação⁽⁶⁾.

Considerando a relevância referente a essa temática, a pesquisa desenvolveu-se a partir dos seguintes questionamentos:

Será que os enfermeiros gerentes da rede de urgência e emergência estão se desenvolvendo na LT? Como propiciar o desenvolvimento dos gerentes dessa rede para o exercício efetivo da liderança? Esses gerentes conhecem a LT?

OBJETIVOS

Conhecer o significado de LT na perspectiva dos gerentes de enfermagem da rede de urgência e emergência e desenvolver um ambiente de aprendizagem por meio do clube de leitura para o exercício da LT.

MÉTODOS

Aspectos éticos

O desenvolvimento do estudo atendeu à Resolução nº 446, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Anhanguera Educacional.

Referencial metodológico

Para a abrangência e alcance dos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa ancorada em duas etapas.

Na primeira etapa adotou-se a análise de conteúdo, pois considerando o universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, necessita de um olhar multifacetado sobre os dados coletados pela pluralidade de significados e seu caráter polissêmico. Esse método compreende um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento⁽⁷⁾.

A análise de conteúdo na pesquisa em enfermagem e educação tem sido aplicada a uma variedade de dados de diferentes níveis de interpretação e múltiplos significados. O termo condensação é descrito para o processo de reduzir as falas, preservando a essência delas. O tema é expresso pelo conteúdo latente (nível interpretativo) do texto, pode reunir várias categorias e também pode ser subdividido em subtemas⁽⁸⁾.

Na segunda etapa adotou-se a pesquisa-ação que permite a interação entre investigadores e participantes, possibilitando a transformação da prática junto da participação ativa na ação educativa⁽⁹⁾. Nesse estudo utilizou-se a modalidade da pesquisa-ação estratégica⁽¹⁰⁾, ou seja, quando a transformação é previamente planejada. Para esta ação foi utilizada a estratégia do clube de leitura⁽⁶⁾, cuja essência é o uso de atividade de aprendizagem social para integrar novo conhecimento a um contexto de experiências já vivenciadas. Os dados dessa etapa também foram analisados segundo a análise de conteúdo⁽⁸⁾.

Cenário e período da pesquisa

O cenário da pesquisa foi a rede de urgência e emergência de um município no interior paulista, no período de janeiro de 2015 a janeiro de 2016.

Participantes da pesquisa

Tratou-se de uma amostra de conveniência. O investigador principal discutiu o desenho e os objetivos da pesquisa com os participantes, obtendo o consentimento livre e esclarecido destes e assegurando confidencialidade e proteção dos dados.

No período de recrutamento havia dez gerentes de enfermagem, todos foram convidados e nove aceitaram participar da pesquisa. Os nove participaram da etapa um e, sete, da etapa dois.

Procedimento de coleta e análise dos dados

A coleta de dados da etapa 1 foi realizada por meio de entrevistas abertas individuais. O plano de entrevista consistiu na verificação de disponibilidade dos participantes, ambiente favorável e seguro e a solicitação para que as questões fossem gravadas em áudio. As questões norteadoras foram: "Conte-me sua experiência com a liderança?" e "O que significa para você liderança transformacional?"

Os depoimentos foram individualmente analisados e denominados pelo número do entrevistado e pela condição do ator ser enfermeiro gerente conforme a letra A seguida pelo número da entrevista. Os dados foram analisados segundo o referencial metodológico da análise de conteúdo⁽⁸⁾. Após a análise individual construiu-se um quadro global com os temas emergidos dos depoimentos, que foram categorizados em temas e subtemas validados pelos participantes no momento da intervenção educativa por meio do clube de leitura.

Na etapa 2 realizou-se o clube de leitura, considerando o estabelecimento de um ambiente de aprendizagem por meio da articulação com a coordenadoria da rede de urgência e emergência que disponibilizou local para os encontros e incentivou a participação dos gerentes.

Os participantes e a pesquisadora principal acordaram o número e o período dos encontros e os temas de discussão foram planejados pela pesquisadora com anuência dos participantes.

Foram realizados três encontros. No primeiro, ocorreram as apresentações dos participantes por meio de dinâmicas, que também levantaram as expectativas, a explicitação da finalidade do estudo, o contrato para estabelecimento de confiança entre participante e pesquisadores, o planejamento dos encontros (data, duração, estratégias e temas), a leitura do texto sobre LT, o estudo de caso sobre reflexões práticas sobre liderança e a avaliação do encontro.

No segundo encontro foi apresentada a matriz SWOT como ferramenta para ser utilizada, discutindo o uso e a aplicabilidade na prática gerencial, feita a leitura sobre liderança em urgência e emergência e a avaliação do encontro.

O terceiro e último encontro envolveu a reflexão sobre o resultado do desenvolvimento da matriz SWOT desenvolvida no contexto da prática e a avaliação de reação dos encontros, por meio de um instrumento construído para essa finalidade.

Todos os encontros foram precedidos de um lanche para propiciar a descontração dos participantes.

Os dados foram analisados considerando o diagrama proposto para a pesquisa-ação: planejamento, desenvolvimento, descrição e avaliação do processo educativo e discutidos segundo a temática: liderança e gerenciamento.

RESULTADOS

Os participantes foram todos do sexo feminino, com média de idade de 38 anos e tempo na posição de gerente de três a 20 anos.

Etapa 1 – análise das entrevistas

Na etapa 1 os enfermeiros caracterizaram a LT considerando aspectos que envolvem a equipe, os processos de liderança e o papel do líder. Assim, os temas revelados foram: fatores relacionados a equipe, fatores relacionados aos processos de liderança e fatores relacionados ao papel do líder. A Figura 1 representa os temas.

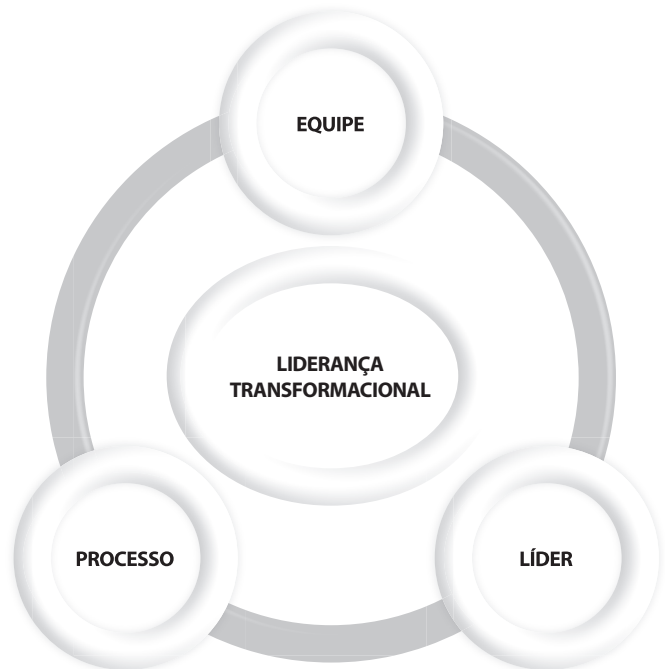


Figura 1 – Temas revelados

Fatores relacionados à equipe

Esse tema contempla os subtemas: LT e a capacitação da equipe e empoderamento da equipe. Esses subtemas revelaram que se faz necessário que o enfermeiro considere o holismo, respeite as individualidades, reconheça e fomente as competências, capacidades e potencialidades de cada membro da equipe. É importante que, durante o processo de trabalho, o enfermeiro ofereça oportunidades de participação, estimule uma linguagem comum, compartilhe e busque soluções compartilhadas para os problemas, procurando ouvir a equipe. As falas expressam:

A gente trabalhar falando a mesma coisa, requer que a equipe esteja muito entrosada. (A1)

A gente que é enfermeira, tem que estar na liderança para puxar sempre a equipe para a gente, eu sempre trabalhei junto com elas. (A4)

No subtema que relaciona a LT e a capacitação de equipe enfatizou que, por meio da liderança, o enfermeiro procura conciliar os objetivos organizacionais com os da enfermagem, buscando o

aprimoramento da prática profissional e principalmente o alcance de uma assistência de enfermagem adequada e qualificada.

Minha experiência como líder é treiná-los, tentar motivá-los a trabalhar para que isso sempre aconteça. (A1)

O subtema empoderamento da equipe possibilitou articular o papel da LT no cotidiano de trabalho. Na perspectiva dos participantes, o empoderamento da equipe está relacionado à autonomia e a oferecer segurança por meio do conhecimento, e assim, a tomar decisões precisas que uniformizam as condutas e oferecem à equipe uma direção para o desenvolvimento de suas habilidades técnicas.

Autonomia, evidencia que o grupo se apoia em você. Eu acho importante encontrar referência em você. (A4)

Fatores relacionados ao processo de liderança

Esse tema revelou os subtemas: (des)conhecimento do conceito sobre LT; LT e a percepção do conceito liderança; LT e o desenvolvimento da liderança; LT e os desafios do exercício da liderança; e LT e as fortalezas da liderança.

Na perspectiva dos participantes, esses subtemas relacionam-se ao processo e a como exercer a liderança e ainda o conceito atribuído para a LT.

Assim, o subtema (des)conhecimento do conceito sobre LT desvelou que os pressupostos da LT são identificados e percebidos pelos enfermeiros como importantes, embora ainda não estejam totalmente presentes no seu cotidiano. Ressaltaram a importância do desenvolvimento da prática de liderar e as habilidades essenciais para o exercício da liderança. No entanto, confundem conhecimento, rotinas e técnicas com liderança e expressam dificuldades em liderar o trabalho de seus colaboradores.

Liderança transformacional... olha eu não tenho tanto conhecimento, mas eu acredito que o líder transformacional é aquele que transforma o ambiente de alguma maneira, porque tem conhecimento e tem vontade de modificar. Não é aquele que simplesmente vem e cumpre o papel que o gestor coloca. Eu acredito que seja isso, que traga uma proposta nova. (A9)

Pelo nome, eu entendo que [LT] seja uma coisa que é para todos terem a sua participação naquela equipe, de modo que o líder não seja o único a saber de tudo, a comandar tudo, dar orientação, só ele, e sim a equipe inteira. (A7)

O subtema LT e a percepção do conceito liderança ressaltou que cada líder tem seu estilo de liderar, sendo controversa a determinação de qual estilo de liderança é mais adequado, pois parece que tudo varia em função da situação vivida.

O subtema LT e o desenvolvimento da liderança revelou que são necessárias a visão e a capacitação para o desenvolvimento de liderança.

Ele [o líder] não nasce pronto. Eu acho que ele vai desenvolvendo, um pouco é também do local que você trabalha. (A8)

O subtema LT e os desafios do exercício da liderança enfatizou que a pressão sobre os líderes aumenta junto com a necessidade de entender os papéis e as responsabilidades atreladas à sua

função. Os principais desafios referem-se ao dimensionamento adequado de pessoal de enfermagem, pois há escassez de trabalhadores; ao gerenciamento dos conflitos existentes entre a equipe de enfermagem e a equipe multiprofissional; ao modelo de gestão pública que impede uma avaliação efetiva e a tomada de decisão do gerente; ao relacionamento interpessoal; à desvalorização dos profissionais pelos salários desiguais; à impotência nos processos decisórios e estresse no contexto do trabalho.

Esses desafios engendram desgastes físicos e emocionais e a desmotivação. As falas expressaram:

Como administrar poucos funcionários e conseguir fazer um serviço 24 horas funcionar e atender a quantidade de pacientes que passa por dia, com essa quantidade de funcionários para trabalhar? (A3)

A maior dificuldade é a desvalorização dos profissionais de enfermagem, financeira, muito injusta. Aqui a gente tem desgaste emocional e físico, é muito difícil, você lidar com a morte, com a família, lidar todos os dias. (A6)

O subtema LT e as fortalezas da liderança destacou que estar capacitado e capacitar a equipe são aspectos fundamentais para o gerenciamento e para instrumentalizá-los no seu cotidiano na busca de melhorias contínuas e apropriação de um saber consistente. O depoimento confirmou:

O que eu acho de positivo em oportunidade de ser líder só é a capacitação, isso faz um diferencial muito grande. (A8)

Fatores relacionados ao papel do líder

Os subtemas que emergiram foram: atitudes do líder e coordenar o trabalho da equipe.

Os participantes explicitaram que é fundamental que o líder desenvolva ações que propiciem o respeito, sendo este entre o líder e a equipe, entre a equipe e entre os membros da equipe e os usuários; também referem ser papel do líder coordenar e administrar o trabalho, negociar com a equipe e desenvolver a sua colaboração; realizar a avaliação dos trabalhadores; orientar o processo de trabalho; estimular que a equipe realize atividades prazerosas e que propiciem a confraternização; dialogar sempre; promover reforço positivo por meio de feedbacks e agradecimento pelo trabalho realizado; promover a troca de conhecimentos e vivências e estabelecer parceria com a equipe. As falas expressam:

Vejo muito respeito da equipe quando o enfermeiro tem uma posição de liderança, de guiar mesmo a equipe no que tem que ser feito. (A2)

Não chamar a atenção na frente dos outros, conversar como colegas de trabalho. (A6)

Eu agradeço e falo: "o plantão foi difícil, mas vocês foram dez". (A5)

Sempre com muito respeito, dialogo que é o que sempre trabalhei e que eu gosto [...] na liderança o que é fundamental é respeito. (A2).

Etapa 2 – clube de leitura

No sentido de propiciar o desenvolvimento dos gerentes para o exercício da liderança, desenvolveu-se o clube de leitura por

meio dos encontros e refletiu-se sobre a prática gerencial e sua interface com a LT. Essa etapa da pesquisa consistiu na construção coletiva de um planejamento e de uma intervenção da prática do processo de liderança na realidade dos participantes.

No primeiro encontro foi feito o acolhimento dos sete participantes, a pesquisadora apresentou os objetivos do estudo e a finalidade dos encontros e também validou os temas e subtemas que emergiram das entrevistas individuais, pois todos se reconheceram nos resultados apresentados.

A seguir, foi realizada uma apresentação utilizando a estratégia “Quem sou eu?”, durante a qual os participantes destacaram dez características que os definiam, compartilhando-as com os presentes. As principais características descritas foram: timidez, determinação, criatividade, otimismo, solidariedade, teimosia, organização, responsabilidade, flexibilidade e gostar de aprender.

Na sequência, solicitou-se que manifestassem suas expectativas e para isso foi utilizada a “Dinâmica das mãos”, em que descreviam no papel do formato das mãos, com o objetivo de conhecer o que os participantes traziam para contribuir com o encontro e quais suas expectativas com o processo de intervenção. Nesse momento, os participantes verbalizaram também os incômodos do cotidiano de trabalho: falta de tempo; sobrecarga de trabalho; escassez de recursos materiais; ausência de cobertura para suas saídas da unidade; dificuldades com a demanda de atendimento; falta de profissionais para atendimento; dificuldade de relacionamento com usuários e familiares, evidenciado pelo desrespeito destes com a equipe, levando à exaustão física e psicológica dos profissionais.

A apresentação deu-se de maneira livre e todos se dispuseram a falar sobre suas expectativas, contribuições e incômodos, demonstrando o conhecimento e a experiência no trabalho que exerciam. O conhecimento e o desejo em trabalhar no Serviço de Urgência e Emergência foi sempre evidenciado no grupo, mesmo diante de dificuldades estruturais e comportamentais. Percebeu-se também que os participantes sentiram-se confiantes e à vontade para se colocarem.

As expectativas sobre os encontros foram: desenvolvimento de ferramentas para o exercício da liderança; melhoria da qualidade no trabalho; desenvolvimento da práxis; aprendizagem de novos conceitos; troca de experiências e vivências; esclarecimento de dúvidas; ampliação de conhecimento; fortalecimento dos vínculos de amizade e bom ambiente de trabalho; possibilidade de reflexão e discussão de temas relativos ao trabalho; estabelecimento de parcerias e cooperação. Também referiram trazerem para os encontros muita disposição em aprender.

Após a apresentação, foi distribuído um caso motivador sobre liderança, realizada a leitura coletiva e iniciada a discussão. O caso possibilitou um exercício de avaliação sobre as habilidades com os seguintes itens: as habilidades de influenciar estrategicamente as pessoas; a organização, sua visão e seu futuro; a construção de credibilidade para obter o apoio de todos os níveis; a importância da política interna e externa; o esforço coletivo por meio de demandas crescentes; espaço e oportunidades de liderança a terceiros; estratégias, com a “cabeça” e o “coração”; discussão de temas delicados, inclusive sobre relacionamentos e talentos para aumentar a eficácia da organização.

Houve ampla discussão sobre o caso e os participantes consideraram que o líder é o “porto seguro” e a referência da equipe. Também explicitaram que a comunicação no processo de liderança é fundamental.

A seguir, foi entregue um texto⁽¹¹⁾, LT na enfermagem, para ser lido e discutido no próximo encontro.

Ao término do encontro foi realizada a avaliação, utilizando-se a estratégia de uma palavra. As palavras referidas foram: produtivo, interessante, conhecimento, reflexivo e estimulante. Possibilitando descrever o encontro como um espaço solidário de reflexão.

No segundo encontro os participantes foram acolhidos e perguntados sobre a leitura do texto entregue no encontro anterior sobre LT e um deles expressou:

Não compreendemos bem o significado da LT, mas todos nós apresentamos alguma característica da LT. (A7)

Ressaltaram que é fundamental buscar o conhecimento para aplicá-lo na prática e que, pela discussão do texto, a LT possibilita o trabalho coletivo e o desenvolvimento de critérios de justiça no contexto do trabalho. Revelaram as dificuldades de tomar decisões justas e realizar planejamentos para atingir as metas propostas pela organização.

Após a discussão e a validação do texto foi apresentado pela pesquisadora a matriz SWOT⁽¹²⁾ como uma ferramenta para o planejamento, pois possibilita a análise do ambiente, identificando fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Os participantes assumiram o compromisso de aplicar a matriz SWOT, juntamente com sua equipe, para a discussão no encontro seguinte. Foi distribuído, para leitura e discussão no próximo encontro, um artigo⁽¹³⁾ sobre a liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência.

No terceiro e último encontro a pesquisadora resgatou os temas e atividades já discutidos nos encontros anteriores e reafirmou as propostas para o dia: discussão do artigo sobre a liderança no contexto dos serviços de urgência e emergência, apresentação da matriz SWOT e avaliação dos encontros.

Os participantes referiram que a leitura do artigo foi bastante pertinente, pois se tratava de contexto similar ao deles e que a revisão da literatura apresentada tem significado para a prática. A liderança nesse cenário assume um papel fundamental, pois é a partir dela que se obtém a sincronia do trabalho em equipe, um atendimento de qualidade, diminuição dos erros médicos e de enfermagem, gerando melhores resultados para o paciente.

Também foi expresso pelos participantes que os cursos de graduação em enfermagem não preparam adequadamente o aluno para o exercício da liderança e que não há uma busca do enfermeiro para aprimorar-se nessa área. Foi explicitado que o processo decisório nas unidades de urgência e emergência necessita ser ágil e, portanto, os líderes precisam estar sempre aptos a tomar a melhor decisão. Referiram que o líder deve ser capaz de trabalhar junto com a equipe.

A seguir, foram apresentadas as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada unidade. Alguns enfermeiros/gerentes levantaram esses aspectos com a equipe e outros o fizeram sozinhos. Nesse momento, a pesquisadora reforçou a necessidade do envolvimento da equipe para que a LT seja de fato desenvolvida e colocada na prática, pois a participação dela é fundamental no desenvolvimento de propostas e construção de novos projetos, assim como determinante para que os processos de melhorias sejam solidificados e executados. Considerou-se que a equipe possui grande potencialidade para a construção de novos projetos e o instrumento

apresentado pode ser um facilitador para o desenvolvimento de habilidades da organização e resolução de problemas.

Após a apresentação, a pesquisadora deu fim aos encontros, esclarecendo que não se pretendeu esgotar o assunto, pois este possibilitou o despertar para o tema da liderança e sugeriu, mediante a necessidade emanada dos próprios participantes, a criação de espaços para a troca de experiências, vivências e leituras de artigos científicos para o fortalecimento de suas ações.

Foi entregue uma proposta de avaliação aos participantes, sugerindo-se dois tipos de avaliações, as quais foram aceitas e validadas pelo grupo. A primeira avaliação com quatro escores, sendo o primeiro ótimo, o segundo bom, o terceiro regular e o quarto ruim. Os escores foram referentes aos objetivos, importância para a atuação profissional, importância para a formação, conteúdo, metodologia, relacionamento em grupo, conhecimento das pesquisadoras, motivação das pesquisadoras, possibilidade de reorientação dos encontros e dedicação do participante.

Todos os escores foram ótimos ou bons.

A segunda avaliação tinha três questões abertas: eu nem esperava e aconteceu...; decepcionei-me um pouco com...; se eu fosse fazer uma propaganda a um colega sobre essa intervenção educativa eu diria que...

Os participantes expressaram: "Eu nem esperava e aconteceu" que a pesquisa pudesse auxiliar na prática, na motivação para a busca sobre o tema, na importância para o desenvolvimento da liderança, na gratificação e crescimento profissional, nas discussões abertas sobre temas, nas dificuldades e desmotivações, com adequada capacidade de ouvir os desabaços e a possibilidade de sentir-se estimulada para o trabalho.

Em relação ao "Decepcionei-me um pouco com", os participantes expressaram não ter tido tempo para se dedicarem mais às atividades propostas e à leitura dos artigos, além da distância entre a teoria e a prática.

Quanto à propaganda que fariam do processo educativo, explicitaram que o método utilizado é possível de ser aplicado na realidade, destacaram a importância da participação em pesquisas que se articulam com a prática, que as oportunidades de crescimento pessoal e profissional necessitam ser aproveitadas, que é necessário acreditar que as coisas podem mudar e que é possível melhorar o exercício da liderança.

DISCUSSÃO

A compreensão dos participante é corroborada pela literatura⁽¹⁴⁾, pois na área da saúde, compartilhar o planejamento e a divisão de tarefas, cooperar, colaborar e interagir democraticamente são necessários para o trabalho em equipe, de forma a integrar diferentes atores, saberes, práticas, interesses e necessidades. O trabalho em equipe ocorre a partir da necessidade de estabelecer metas e objetivos em comum com um plano de trabalho bem definido, por meio do qual se desenvolvam o crescimento individual e do grupo e o cuidado centrado no usuário e na comunidade envolvidos. Para que se obtenha um atendimento em saúde com qualidade e eficiência, é fundamental compreender o real significado de equipe⁽¹⁴⁾.

Na capacitação, ressalta-se que a responsabilidade pelo processo educativo de modo permanente precisa ser estimulada e valorizada, visando o desenvolvimento de uma cultura organizacional que

compartilhe a responsabilidade entre a equipe de enfermagem e a instituição⁽¹⁵⁾.

Compreende-se que em todas as ações de enfermagem estão inseridas ações educativas. Assim sendo, há necessidade de promover efetivas oportunidades de ensino, fundamentadas na conscientização do valor da educação como meio de crescimento dos profissionais da enfermagem, bem como o reconhecimento deles pela função educativa no desenvolvimento do processo de trabalho, pois para estes, o conhecimento é um valor necessário do agir cotidiano e ele embasa as suas ações⁽¹⁶⁾.

No que se refere ao empoderamento necessário para o agir autônomo dos líderes no contexto de trabalho da enfermagem, a literatura destaca que é necessário uma construção individual dos enfermeiros, por meio da qual os vários sujeitos e atores sociais, individuais e coletivos tomam consciência de que têm habilidade e competência para produzir, criar, gerir e transformar suas próprias vidas, seus entornos, tornando-se protagonistas de suas histórias, com influência nos processos que determinam suas vidas⁽¹⁷⁾. Assim, capacitar enfermeiros, definir suas responsabilidades é a única maneira de terem autonomia na sua prática⁽¹⁸⁾.

Percebeu-se nas falas dos participantes que, no desenvolvimento da prática de liderar, sobre as habilidades essenciais para o exercício da liderança, confundiu-se conhecimento, rotinas e técnicas com liderança, considerando-se desconhecido o tema e o estilo de liderança. Também revelou-se a existência de dificuldades em liderar o trabalho dos colaboradores. Referenciar o desenvolvimento do trabalho se faz necessário, considerando que ações de liderar partem da dificuldade do momento, não sendo estruturada com clareza e de acordo com as demandas e dificuldades do saber em liderança necessário, adequado e voltado para a indefinição da instituição empregadora⁽¹¹⁾.

A liderança é uma competência necessária e requerida do enfermeiro. As instituições de saúde procuram profissionais que estejam aptos a exercê-la para atingirem resultados eficazes. Seu aprendizado inicia-se na graduação e continua permanentemente. Ao gerenciar uma equipe, receber e dar feedback, tomar decisões, solucionar conflitos, dentre outros, o enfermeiro desenvolve-se como líder⁽¹⁹⁾.

O desenvolvimento das lideranças é a revitalização estratégica e instrumental para proporcionar habilidades e perspectivas aos gestores, para que se transformem em líderes de seus liderados, em busca de resultados concretos e melhoria contínua de desempenho⁽²⁰⁾.

Torna-se importante repensar o papel dos líderes no setor público, uma vez que a liderança transacional excessiva leva a um baixo envolvimento do funcionário. Este aspecto é evidenciado na medida de desempenho que revela que o comprometimento profissional das equipes é o mais baixo índice de desempenho. Partindo da análise identificaram-se oito ações necessárias de gerência do cuidado realizadas pelos enfermeiros no seu cotidiano de trabalho: 1) dimensionar a equipe de enfermagem; 2) exercer liderança no ambiente de trabalho; 3) planejar a assistência de enfermagem; 4) educar e capacitar a equipe de enfermagem; 5) gerenciar os recursos materiais; 6) coordenar o processo de realização do cuidado; 7) realizar os cuidados e/ou procedimentos mais complexos; e 8) avaliar o resultado das ações de enfermagem⁽²¹⁾. Assim, a compreensão do papel do líder revelado pelos participantes é corroborada pela literatura dessa temática.

Uma fortaleza está relacionada à gestão participativa, em que a inclusão do enfermeiro no processo decisório, sistema de comunicação

eficiente, estímulo à educação permanente e demonstração da ética no ambiente de trabalho, podem levar ao maior comprometimento do enfermeiro no atendimento ao paciente. Além disso, os elementos culturais organizacionais podem subsidiar o enfermeiro no enfrentamento das complexidades dos atendimentos⁽²²⁾.

As estratégias desenvolvidas no clube de leitura possibilitaram que os enfermeiros entrassem em contato com ferramentas para o desenvolvimento da liderança. A matriz SWOT remete ao pensamento estratégico, pois traz uma visão clara e objetiva, facilitando o desenvolvimento de oportunidades. É uma das práticas mais comuns das empresas e uma ferramenta essencial para uma organização, pois é por meio dela que a organização conhece quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, oferecendo oportunidades aos gestores de elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional⁽¹²⁾.

Os participantes entenderam que, em todos os níveis de atenção, a enfermagem desempenha um papel fundamental como integrante da equipe que presta atendimento de urgência, tanto no cuidado direto ao paciente, no gerenciamento do local e de toda sua equipe, como na educação permanente, considerando que o trabalho em uma unidade de urgência é dinâmico, sendo que a equipe de saúde envolvida é que determina a competência funcional de resposta, de modo que os médicos e enfermeiros exercem papéis imperativos nesse atendimento⁽²³⁾.

O estudo revelou que a adoção de estratégias participativas no trabalho da enfermagem possibilita o reconhecimento dos trabalhadores da necessidade de manterem espaços para discussão de suas práticas. A literatura corrobora este resultado, pois ressalta que esses espaços possibilitam autonomia, conhecimento, criatividade, responsabilidade e comprometimento⁽²⁴⁾.

Os participantes dessa pesquisa também expressam a importância de espaços para o aprimoramento de seu trabalho. A estratégia do clube de leitura tem sido referida na literatura como uma parte formal dos programas de educação em enfermagem com atividades de atualização, compreensão e aplicação do conhecimento de enfermagem na prática, contribuindo assim para a prática baseada em evidência (PBE). Além disso, o clube de leitura proporciona aos enfermeiros habilidades essenciais para ler criticamente o que tem sido produzido na literatura e analisar o potencial impacto na prática. Enfermeiros que ativamente participam dessa estratégia podem desenvolver métodos que avancem e sustentem a PBE por meio da organização de saúde na qual estão inseridos⁽²⁵⁾.

Considerando a área de urgência e emergência fundamental para os usuários, um estudo⁽²⁶⁾ corrobora os resultados dessa pesquisa, pois constatou que a liderança nessa área requer habilidade para lidar com pessoas com pensamentos, opiniões e personalidade diferentes com estilo participativo e dialógico, mesmo sendo um serviço muito dinâmico e corrido.

Limitações do estudo

A limitação do estudo refere-se ao número pequeno de participantes e o contexto de uma realidade específica.

Contribuições para a área de enfermagem

A adoção de estratégias que favoreçam o processo ensino-aprendizagem no contexto da prática profissional, em especial no processo gerencial, são fundamentais para permitir que de forma mais abrangente os enfermeiros possam utilizá-las em seu trabalho. Nesse sentido, a adoção do clube de leitura e a participação ativa de todos os envolvidos constituem-se em fortalezas desse estudo e podem contribuir para outros contextos.

O estudo também contribuiu para o avanço da ciência, na medida em que revelou fatores intervenientes ao desenvolvimento da LT num cenário dinâmico e com especificidades muito próprias, como o da urgência e emergência, inédito no âmbito da pesquisa em enfermagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias e questionamentos iniciais tornaram-se reais pela participação da equipe e, desta forma, o pressuposto inicial foi validado, sendo a liderança do enfermeiro no contexto da urgência e emergência influenciada pela estrutura dos serviços e desafios do desenvolvimento dos saberes sobre liderança.

O desenvolvimento das habilidades de liderança, por meio do envolvimento, empatia da equipe e pela capacidade de influenciar e agir entusiasticamente, é um dos desafios dos líderes de enfermagem atualmente.

Identificou-se que alguns dos pressupostos da LT foram percebidos, identificados pelos enfermeiros e evidenciados como importantes, porém eles não estão ainda totalmente presentes no seu cotidiano.

O desenvolvimento do clube de leitura conduziu a equipe à busca de instrumentalização para seu trabalho por meio da pesquisa e estudos sobre LT, revelando a necessidade de capacitação, apropriação e empoderamento no exercício da liderança.

Os espaços de discussão permitiram aos participantes refletirem sobre as suas realidades e desenvolverem estratégias considerando suas potencialidades e fragilidades, oportunizando a condução mais clara na resolubilidade dos problemas junto à sua equipe.

A busca do conhecimento e a instrumentalização para o desenvolvimento da LT se fazem necessárias para a prática dos gestores, solidificando a tomada de decisão na prática e no gerenciamento dos serviços de saúde. Os enfermeiros, enquanto líderes, devem buscar aperfeiçoar-se continuamente, aliando conhecimento técnico-científico e habilidades para liderar, correspondendo às expectativas da organização e da equipe, proporcionando uma prática mais crítica, reflexiva e participativa.

REFERÊNCIAS

1. Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2010;47(3):363-85. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006
2. Bork AMT. A liderança transformacional e os modelos de gestão. In: Harada MJCS, organizadora. *Gestão em enfermagem: ferramenta para*

- uma prática segura. São Caetano do Sul: Yendis; 2011. p. 145-53.
3. Amestoy SC, Backers VMS, Trindade LL, Canever BP. The scientific production regarding leadership in the context of nursing. *Rev Esc Enferm USP*. 2012;46(1):219-24. doi: 10.1590/S0080-62342012000100030
 4. Ross EJ, Fitzpatrick JJ, Click ER, Krouse HJ, Clavelle JT. Transformational leadership practices of nurse leaders in professional nursing associations. *J Nurs Adm*. 2014;44(4):201-6. doi: 10.1097/NNA.0000000000000058
 5. Rocha ECA. Atuação da enfermagem e urgências e emergências [Internet]. Brasília: Conteúdo Jurídico; 2012 [cited 2017 Jan 08]. Available from: <http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/32928/atuacao-da-enfermagem-em-urgencias-e-emergencias>
 6. Turkel MC, Reidinger G, Ferket K, Reno K. An essential component of the magnet journey: fostering an environment for evidence-based practice and nursing research. *Nurs Adm Q*. 2005;29(3):254-62.
 7. Campos CJG. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev Bras Enferm*. 2004;57(5):611-4. doi: 10.1590/S0034-71672004000500019
 8. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today*. 2004;24(2):105-12. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
 9. Thiollent M. Metodologia da pesquisa-ação. 15th ed. São Paulo: Cortez; 2007.
 10. Franco MAS. Pedagogia da pesquisa-ação. *Educ Pesqui*. 2005;31(3):483-502. doi: 10.1590/S1517-97022005000300011
 11. Strapasson MR, Medeiros CRG. Liderança transformacional na enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2009;62(2):228-33. doi: 10.1590/S0034-71672009000200009
 12. Souza LPS, Souza AMV, Pereira KG, Figueiredo T, Bretas TCS, Mendes MAF, et al. Swot matrix as a management tool for improving nursing care: case study in a teaching hospital. *Gestão Saúde [Internet]*. 2013 [cited 2018 Apr 13];4(1):1633-43. Available from: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/207/196>
 13. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. *Rev Eletr Enf*. 2014;16(1):211-9. doi: 10.5216/ree.v16i1.19615
 14. Navarro ASS, Guimarães RLS, Garanhani ML. Teamwork and its meaning to professionals working in the family health strategy program. *Rev Min Enferm*. 2013;17(1):61-8. doi: 10.5935/1415-2762.20130006
 15. Bezerra ALQ, Queiroz ES, Weber J, Munari DB. O processo de educação continuada na visão de enfermeiros de um hospital universitário. *Rev Eletr Enf*. 2012;14(3):618-25. doi: 10.5216/ree.v14i3.12771
 16. Paschoal AS, Mantovani MF, Meier MJ. The perception of permanent, continuous, in service education for nurses in a school hospital. *Rev Esc Enferm USP*. 2007;41(3):478-84. doi: 10.1590/S0080-62342007000300019
 17. Baquero RVA. Empoderamento: instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. *Rev Debates*. 2012;6(1):173-87. doi: 10.22456/1982-5269.26722
 18. Domingues TAM, Chaves EC. O conhecimento científico como valor no agir do enfermeiro. *Rev Esc Enferm USP*. 2005;39(esp):580-8. doi: 10.1590/S0080-62342005000500011
 19. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Ideal and real leadership of nurses in intensive care units at private and public hospitals. *Cogitare Enferm*. 2016;21(1):1-7. doi: 10.5380/ce.v21i4.42129
 20. Peduzzi M, Carvalho BG, Mandú ENT, Souza GC, Silva JAM. Trabalho em equipe na perspectiva da gerência de serviços de saúde: instrumentos para a construção da prática interprofissional. *Physis*. 2011;21(2):629-46. doi: 10.1590/S0103-73312011000200015
 21. Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Nurses' practices in the nursing and health care management: integrative review. *Rev Bras Enferm*. 2013;66(2):257-63. doi: 10.1590/S0034-71672013000200016
 22. Galvão J. Gerencia de serviço de urgência e emergência: fortalezas e fragilidades. *Rev Enferm Integr [Internet]*. 2013 [cited 2018 Mar 28];6(2):1133-42. Available from: https://www.unilestemg.br/enfermagemintegrada/artigo/v6_2/01-gerencia-de-servicos-de-urgencia-e-emergencia-fortalezas-e-fragilidades.pdf
 23. Chen R, Sharma SK. Organizational capabilities in emergency incident response: an empirical examination. *Proceedings of the 7th MWAIS Conference [Internet]*; 2012 May 18-19 [cited 2017 Dec 07]. Atlanta: AIS; 2012. Available from: <http://aisel.aisnet.org/mwais2012/8>
 24. Bertolini LRL, Spiri WC, Juliani CMC. Perception of the nursing team at a specialized hospital about the work process. *Int Arch Med*. 2016;9(325):1-10. doi: 10.3823/2196
 25. Gardner Jr K, Kanaskie ML, Knehans AC, Salisbury S, Doheny KK, Schirm V. Implementing and sustaining evidence based practice through a Nursing Journal Club. *Appl Nurs Res*. 2016;31:139-45. doi: 10.1016/j.apnr.2016.02.001
 26. Amestoy SC, Lopes RF, Santos BP, Dornelles C, Fuculo Junior PRB, Santos EA. Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência [Internet]. *Rev Elet Gest Saúde*. 2016 [cited 2017 Dec 07];7(1):38-51. Available from: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5555878.pdf>