

Exercício da liderança do enfermeiro no bloco cirúrgico

Nurse's leadership exercise in the surgical block

El ejercicio de liderazgo de la enfermera en lo bloque quirúrgica

Diego Duro BRAGA¹, Simone Coelho AMESTOY², Maria Elena ECHEVARRÍA-GUANILO³, Isabel Cristina SABOIA-STURBELLE⁴, Letícia de Lima TRINDADE⁵

RESUMO

Objetivo: conhecer a percepção de enfermeiros atuantes em bloco cirúrgico sobre o exercício da liderança nesse setor. **Métodos:** pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, onde participaram cinco enfermeiros atuantes em unidades de bloco cirúrgico da rede hospitalar de um município do sul do Brasil. Para coleta dos dados, realizou-se entrevistas semiestruturadas. Os dados foram tratados por meio da Análise Temática de Minayo. **Resultados:** os enfermeiros defendem a liderança dialógica, baseada na confiança entre a equipe. Emergiram algumas dificuldades que interferem na liderança deles, tais como: a formação acadêmica e dificuldade no estabelecimento de relações interpessoais. Evidenciou-se a utilização da autonomia, o apoio da chefia e a educação continuada, como ferramentas facilitadoras para o exercício da liderança. **Considerações finais:** o exercício da liderança destes profissionais está atrelado ao diálogo, mas ainda são necessários movimentos que auxiliem na superação das dificuldades e que potencializem esta competência profissional no ambiente de trabalho.

Descritores: Enfermagem; Liderança; Serviços de saúde.

ABSTRACT

Objective: to know the perception of nurses working in surgical block on the exercise of leadership in this sector. **Methods:** this was a qualitative, descriptive and exploratory research, which was attended by five nurses working in surgical units of the hospital network block in a city of south of Brazil. For which data were collected through semi-structured interviews. The data were treated by means of the Thematic Analysis Minayo. **Results:** nurses advocate dialogic leadership based on trust between the team. Some difficulties emerged, which interfere with the leadership of nurses and difficulty in establishing interpersonal relationships. The use of autonomy, the management support and continuing education, as tools to facilitate the exercise of leadership were demonstrated. **Final considerations:** the exercise of leadership of these professionals is linked to dialogue, but it is still necessary movements that assist in overcoming difficulties and leverage this professional competence in the workplace.

Descriptors: Nursing; Leadership; Health services.

¹Enfermeiro do Pronto Atendimento de Traumatologia e Ortopedia da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, Pelotas, RS, Brasil. E-mail: diegodurobraga@hotmail.com

²Enfermeira. Doutora. Professora Adjunta da Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Salvador, BA, Brasil. E-mail: amestoy@terra.com.br

³Enfermeira. Doutora em Ciências. Professora do Departamento de Enfermagem e do Programa de Pós-Graduação de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: elena_meeg@hotmail.com

⁴Enfermeira. Mestranda junto ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: saboia.isabel@gmail.com

⁵Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da Universidade do Estado De Santa Catarina e do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Unochapecó, Chapecó, SC, Brasil. E-mail: letrindade@hotmail.com

RESUMEN

Objetivo: conocer la percepción de las enfermeras que trabajan en el bloque quirúrgico sobre el ejercicio del liderazgo en este sector. **Métodos:** se realizó un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio, donde asistieron cinco enfermeras trabajando en el bloque quirúrgico de hospitales de una ciudad del sur de Brasil. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas. Los datos fueron tratados mediante Análisis Temático Minayo. **Resultados:** las enfermeras abogan liderazgo dialógico basado en la confianza entre el equipo. Surgió algunas dificultades que interfieren con el liderazgo de las enfermeras, como las relaciones académicas y la dificultad para establecer relaciones interpersonales. Demostrar el uso de la autonomía, apoyo de la gestión, educación continua, como herramientas para facilitar el ejercicio del liderazgo. **Consideraciones finales:** el ejercicio del liderazgo de estos profesionales está ligado al diálogo, siendo necesarios movimientos que ayuden a superar las dificultades y aprovechar esta competencia profesional en el trabajo.

Descriptor: Enfermería; Liderazgo; Servicios de salud.

INTRODUÇÃO

O trabalho da Enfermagem é desenvolvido principalmente como uma tarefa que envolve a coletividade e que necessita ser realizado em colaboração com outros profissionais da área da saúde. É fundamentado em um saber concreto que fornece bases para o trabalho em seu dia a dia, dando subsídios para apresentação de possibilidades no enfrentamento dos problemas já conhecidos, assim como os atuais que permeiam o campo da saúde e também específicos ao seu núcleo profissional.¹

Dentre as competências do enfermeiro, estão: atuar na atenção à saúde, a tomada de decisões, comunicação, administração e gerenciamento, educação permanente e liderança.² Essas competências acabam por contribuir para a formação política do enfermeiro líder, podendo ser difundidas em diversas áreas, como na graduação e nas redes de saúde, sendo abordada de maneira ampla para a formação dos profissionais de enfermagem.³

A liderança é compreendida como uma habilidade que o enfermeiro-líder

possui para influenciar sua equipe, objetivando alcançar metas em comum entre o grupo, tendo como finalidade o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e suas famílias.⁴

Para exercê-la na prática, o enfermeiro costuma adotar um estilo de liderança dependendo da situação vivenciada. Destaca-se que estilos de liderança compreendem os distintos comportamentos adotados pelo enfermeiro-líder, durante seu processo de trabalho, com a finalidade de influenciar e auxiliar seus colaboradores na realização das ações relacionadas ao cuidado.⁵

No que se refere ao trabalho do enfermeiro líder no bloco cirúrgico, caracterizado como uma unidade destinada ao desenvolvimento de atividades cirúrgicas, bem como a recuperação pós-anestésica e pós-operatória imediata. É importante ressaltar que as dificuldades enfrentadas para o exercício da liderança neste setor ocorrem em decorrência da ausência ou da aplicação inadequada de um modelo de liderança.

Porém, em virtude das mudanças no sistema pedagógico e alterações nos currículos, os estágios curriculares em especialidades, como o bloco cirúrgico, não estão sendo mais realizados durante a graduação, o que interfere na vivência acadêmica e profissional dos enfermeiros, fazendo com que não se observe a dinâmica e as necessidades deste espaço de cuidado.⁶⁻⁷

No cenário atual, existe grande preocupação dos docentes quanto à formação de enfermeiros-líderes, com o domínio de competências técnico-científicas e que sejam capazes de exercer o gerenciamento do cuidado e da equipe de enfermagem, fazendo o uso do diálogo, da ética e da humanização.⁸

A equipe se espelha no modelo que acredita, ou que percebe como necessário, para a execução de suas práticas de atendimento à clientela, a partir daí, o comportamento do líder vai gerar um reflexo no desempenho do grupo de trabalho.⁹

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é conhecer a percepção de enfermeiros atuantes em bloco cirúrgico sobre o exercício da liderança nesse setor.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se por apresentar uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo e exploratório. Realizado com cinco enfermeiros atuantes no bloco cirúrgico, de quatro hospitais de um município do sul do Brasil, sendo que sete enfermeiros atuam no setor, porém, um enfermeiro se recusou a

participar da pesquisa e um enfermeiro não atendeu ao critério de inclusão. A rede hospitalar deste município é composta por seis hospitais, no entanto, dois destes foram excluídos por não possuírem enfermeiros fixos no setor, ou pela ausência de bloco cirúrgico. A coleta dos dados aconteceu no período de janeiro a março de 2014, por meio de entrevista semiestruturada, realizada no próprio local de trabalho dos participantes.

Para a inclusão dos participantes no estudo, foi obedecido o seguinte critério: trabalhar no bloco cirúrgico no mínimo seis meses e como critérios de exclusão foram adotados: não estar no período de férias e nem afastamento por qualquer motivo (licença saúde e maternidade).

A entrevista compreendeu questões que visaram à caracterização dos participantes e à identificação de aspectos que envolvem a liderança no ambiente de trabalho. Os dados obtidos foram analisados na modalidade de análise temática que consiste em descobrir os núcleos de sentido que fazem parte de uma comunicação, sendo a mais simples e considerada apropriada para a pesquisa qualitativa em saúde¹⁰, seguindo os seguintes passos: pré-análise, exploração do material e análise final.

Foi garantido o anonimato do profissional, onde se utilizou códigos para sua identificação, da seguinte maneira: E para enfermeiros e, para identificar a entrevista foi acrescido o número da mesma.

Respeitou-se neste estudo, a Resolução 466/2012 que diz respeito a pesquisas realizadas com seres-

humanos.¹¹ O projeto possui aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, sob o protocolo de número 200/2013.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao perfil dos participantes, cabe informar que a idade variou entre 24 e 48 anos e o tempo de trabalho na unidade esteve entre seis meses e 12 anos. Dos cinco participantes, três eram especialistas e dois possuíam apenas graduação. Estes mencionaram dedicar-se ao serviço no bloco cirúrgico entre 36 e 98 horas semanais.

Liderança na visão dos enfermeiros que trabalham no Bloco Cirúrgico

Analisando os depoimentos a seguir, pode-se perceber a visão dos participantes sobre liderança e de que forma exercitam o seu papel de líder no ambiente laboral:

[...] Eu acho que liderança é muito mais além do que delegar ordens. Acho que ser líder tu tem que conhecer a tua equipe, tem que ser amigo deles, eles precisam confiar em ti (E05).

[...] Eu acho que pra ti ser líder, em primeiro lugar tu tem que ter conhecimento, e a liderança é tu fazer as pessoas te respeitarem [...] que não seja [...] por medo, mas no sentido, de tu mostrares conhecimento, e com isso tu conseguir ser líder daquela equipe, sem precisar que a pessoa se sinta acuada, então isso é bem difícil de acontecer,

principalmente em um ambiente fechado, é bem difícil (E04).

A liderança é destacada como um fenômeno de influência grupal, sendo necessário realizar esforços individuais para alcançar metas, sendo essas compartilhadas pelo grupo.⁹ De acordo com os relatos, nota-se que os enfermeiros deste estudo entendem a liderança de uma forma muito semelhante às citadas pela literatura, e também entendem que a mesma é importante para que o trabalho em equipe seja realizado de forma satisfatória.

Sendo assim, o enfermeiro tem a responsabilidade de saber liderar e conduzir, com o objetivo de atingir um atendimento eficiente, sendo preciso atuar organizando o trabalho da equipe, pois o líder é o ponto de apoio. O enfermeiro deve atuar, quer na educação ou na coordenação do serviço, com a meta de estimular a equipe para desenvolver plenamente seu potencial, atividade esta, que irá interferir diretamente na qualidade da assistência.¹²

Assim como nos depoimentos acima citados, outro estudo também identificou que os enfermeiros estão constantemente se esforçando para desvincular o exercício da liderança de atitudes de comando, controle e superioridade hierárquica. Dessa forma, observa-se que o vínculo estabelecido com a equipe favorece a cooperação da mesma para com o líder.¹³ Atitudes mais cuidadosas com os membros da equipe, onde haja uma relação de afetividade e compreensão dos enfermeiros também foram evidenciados, em estudos anteriores,

como ferramentas positivas para o exercício da liderança.¹⁴

Entretanto, para o desenvolvimento da liderança, existem estilos a serem adotados. Nesse sentido, procurou-se saber os estilos de liderança que os participantes utilizam para conseguir liderar sua equipe.

[...] É tudo pelo diálogo [...] eu prefiro sentar e conversar, e eu consigo fazer isso bastante aqui (E03).

[...] É a partir do diálogo, tu consegue dar uma direção, se tiver algum problema maior tu chama as duas partes envolvidas, se tiver algum problema de contato, e vai conversando, vai explicando, vai pedindo e vai mostrando que eles podem contar contigo, por que é uma via de duas mãos, tu mostra que eles podem contar contigo e aí tu conta com eles também (E05).

Frente aos resultados, é possível relacionar os seus estilos de liderança com o dialógico, sendo ambos baseados na boa relação entre a equipe e no diálogo. O diálogo pode ser compreendido como uma relação horizontal, nutrida pelo amor, humildade, esperança, fé e confiança. Unindo-se essas características, os envolvidos no diálogo se fazem críticos na busca de algo e assim se instala uma relação de simpatia entre ambos, resultando na comunicação.

Sendo assim, é possível entender que o diálogo é importante para a relação entre as pessoas. Uma nova perspectiva de compreender e exercer a liderança na prática

hospitalar é a partir do diálogo. Entende-se que o modelo de liderança dialógica é em um instrumento gerencial diferente dos métodos que se utilizam da repressão e autocracia, por ser baseado no estabelecimento de um processo de comunicação eficaz e que é capaz de incitar a valorização, a autonomia e a corresponsabilização individual dos membros da equipe de enfermagem, bem como dos usuários dos serviços de saúde.¹⁵

Estudos já realizados também evidenciaram a escolha deste estilo de liderança pelos profissionais de saúde, por acreditarem que o aumento do estabelecimento de vínculos entre os membros da equipe são benefícios atingidos pelas instituições que possuem uma liderança presente, originando menor rotatividade de profissionais, significativa diminuição das situações conflituosas, aumento no envolvimento das pessoas em relação ao processo de trabalho e melhor aproveitamento dos recursos.¹⁶

Sendo assim, é possível observar que o diálogo e a boa interação entre a equipe são ferramentas positivas para o efetivo exercício profissional do enfermeiro dentro das instituições de saúde. Porém, existem dificuldades enfrentadas para liderar e estas serão apresentadas a seguir.

Dificuldades para liderar na visão dos enfermeiros do bloco cirúrgico

O estilo dialógico mostra-se eficiente na visão dos enfermeiros, tanto para liderar uma equipe quanto para a resolução de problemas, no entanto, é natural que se apresentem algumas dificuldades para liderar.

Por meio dos depoimentos, foi possível identificar duas dificuldades que se sobressaíram, sendo elas, a formação acadêmica, que fala do despreparo para liderar, e a relação interpessoal, pois cada profissional tem um perfil e um ponto de vista diferente. É possível perceber esses problemas nos relatos a seguir:

[...] Eu vou te dizer sinceramente que não, se eu fosse seguir da faculdade não conseguiria trabalhar aqui. Teve algumas partes de liderança (na graduação), mas não, não acho que foram produtivas (E03).

[...] eu acho que a graduação acaba te ensinando a trabalhar e tu tens as cadeiras teóricas, de gestão, as cadeiras de administração, de recursos humanos que tu acaba aprendendo a teoria, mas tu aprendes a ser enfermeiro na prática não na teoria, então eu acho que tu só consegues mesmo introduzir a liderança quando tu entras pra área mesmo (E05).

Nos dias de hoje, os enfermeiros recém-formados que procuram trabalhar em unidades fechadas, como o bloco cirúrgico, sentem algumas dificuldades no que se refere à compreensão do processo de trabalho. A reforma curricular das unidades formadoras vem preconizando a formação de enfermeiros generalistas, e dessa forma, os estágios em setores fechados, dentre eles, o bloco cirúrgico, não ocorre mais. Sendo assim, não se vivencia, durante a graduação, o processo de trabalho do enfermeiro atuante neste espaço,

dificultando a observação dos entraves existentes para o efetivo exercício da liderança no bloco cirúrgico.⁶⁻⁷

A formação do enfermeiro-líder está vinculado a diversos fatores, dentre eles, a formação acadêmica que é importante para o desenvolvimento da liderança.¹⁷ A universidade é compreendida como um espaço que oportuniza aprendizado e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para esta formação. Ressalta-se que a habilidade da liderança não abrange somente critérios de técnicas e gerenciamento, mas também, fatores que englobam características pessoais, comportamentais e de relacionamento, o que se adquire a partir das vivências¹³, fato este evidenciado no depoimento de E05.

Estudo demonstrou que há um déficit na formação de enfermagem no que se refere ao ensino da liderança, entendendo que somente o ensino teórico, não garante a prática eficaz desta.¹³

Além do déficit na formação acadêmica, os participantes mencionaram que a relação interpessoal no ambiente de trabalho também interfere no desempenho da liderança.

[...] cada pessoa tem um perfil como eu te disse, alguns são mais resistentes às críticas, outros não [...] a gente tem a conversa e tu vê surtir o efeito. Então tem comprometimento (da equipe) que é importante (E02).

[...] é um desafio, por que o bloco tem muito técnicos, muitos

técnicos de muito tempo, aqui especificamente, tem técnicos que já estão aqui há cinco, seis, sete anos dentro do bloco, eles criam vínculos, eles criam salas próprias, eles criam regras internas, então é mais difícil liderar (E05).

O problema do relacionamento interpessoal se sobressaiu em quase a totalidade dos depoimentos. Sabe-se que o trabalho em equipe é fundamental para que o setor consiga atender a demanda de serviço, bem como para prestar um atendimento digno aos pacientes e a própria saúde do profissional de enfermagem e sua equipe.

O trabalho coletivo é citado como base fundamental para o cuidado em enfermagem. No entanto, as práticas individualistas, fragmentadas e alienadas são multiplicadas quando o mesmo é inexistente dentro de um serviço de saúde. Evitar tais práticas é de responsabilidade do enfermeiro, sendo que legalmente o mesmo tem a competência para gerenciar a equipe de enfermagem durante a realização de suas tarefas. Essa postura inadequada dos profissionais pode repercutir diretamente no cuidado aos pacientes.⁴

Sendo assim, é natural que em uma equipe com diversos profissionais e com diferentes pontos de vistas surjam conflitos, e estes devem ser revolidos, pois do contrário, a equipe não conseguirá realizar um trabalho saudável e com eficiência. O gerenciamento dos conflitos deve ser feito pelo enfermeiro gestor, e para que isso ocorra, o mesmo deverá seguir algumas estratégias, como a

acomodação, a confrontação, o compromisso, o abrandamento, a colaboração, entre outras. Essas estratégias devem ser utilizadas após avaliação de cada situação apresentada dentro da equipe.¹⁸

Partindo desse princípio, o profissional enfermeiro deve ter a capacidade e a qualificação para o desenvolvimento de certas competências e habilidades para conseguir liderar a equipe de enfermagem, ou seja, tendo o preparo adequado para a interação entre as pessoas. Para isso, também é necessário o desenvolvimento da sua capacidade de escuta, o seu senso crítico e sua sensibilidade para conseguir analisar os membros da equipe e o contexto em que está inserido.¹⁸

Por esse motivo, é importante o enfermeiro ter o conhecimento teórico-prático quanto à liderança e sobre o trabalho em equipe, bem como saber resolver possíveis situações conflituosas. Dessa forma, o serviço atenderá de forma eficaz e com qualidade seus pacientes e os membros da equipe trabalharão de forma tranquila, atingindo suas metas e interagindo bem com o restante dos membros do grupo.

Estratégias que poderiam facilitar o exercício da liderança na visão dos enfermeiros

Torna-se necessário conhecer como os profissionais lidam com as dificuldades e quais estratégias poderiam ser usadas para facilitar o exercício desta habilidade no setor. Conforme os resultados emergidos no estudo, destacam-se as seguintes

estratégias utilizadas pelos enfermeiros: trabalho em equipe, autonomia/apoio e educação continuada.

[...] Tu tem que ter uma equipe eficaz em todos os sentidos [...] porque aí tu estás oferecendo um serviço de qualidade [...] a gente tem que capacitar mais a nossa equipe, para poder dar qualidade e receber qualidade (E01).

Nota-se a importância do trabalho em equipe dentro das instituições de saúde para que o trabalho e o cuidado para com os pacientes sejam realizados de forma satisfatória e para uma melhor relação entre a equipe de enfermagem e multidisciplinar. Vale ressaltar que o trabalho em equipe citado pelo entrevistado como estratégia para facilitar o exercício da liderança, possui embasamento teórico rico, mostrando o quão importante o mesmo se faz para um trabalho saudável.

Também emergiu nos resultados a autonomia enquanto estratégia para facilitar o exercício da liderança, que pode ser evidenciada a partir do seguinte depoimento:

[...] a gente (enfermeiro) podia ter mais autonomia, apesar de que eu acho que eu tenho bastante autonomia aqui, mas é sempre na briga, nunca é uma coisa tranquila, então eu acho que tinha que ser mais claro assim, o papel do enfermeiro no bloco (E03).

Evidencia-se que o mesmo acredita ter autonomia, porém, o profissional refere que tudo é

adquirido com brigas, onde não há especificado o papel do enfermeiro na instituição em que exerce sua função, necessitando de mais apoio para o exercício da liderança.

No entanto, tal conquista nem sempre é vivenciada plenamente pelos profissionais, dentro do contexto hospitalar, onde as limitações são mais evidentes, e a instituição acaba por influenciar o processo de trabalho do enfermeiro, podendo desviar esse profissional do real sentido de seu trabalho sendo este denominado: o cuidar e o cuidado.¹⁹

Dessa forma, a autonomia é um tema que acaba por ultrapassar os desafios, assim como os objetivos e as ações do profissional enfermeiro, lembrando que este, por sua vez, trabalha de forma mútua com sua equipe. Os avanços da ciência e as novas tecnologias exigem cada vez mais profissionais autônomos, que atuem de forma responsável, com o enfoque na atenção ao usuário do serviço de saúde e líder de sua equipe.¹⁹

Sendo assim, nota-se por que a autonomia do profissional enfermeiro é tão importante, assim como o trabalho em equipe para que o serviço funcione de forma adequada e com qualidade no atendimento aos seus pacientes.

Outra estratégia evidenciada foi às ações de educação continuada, o que de acordo com o depoimento do participante é precária. Tal aspecto facilitaria o exercício da profissão no bloco cirúrgico já que proporcionaria a atualização do conhecimento teórico-prático dos profissionais da equipe.

[...] Às vezes tem umas palestras, a psicologia aqui do hospital faz um trabalho com as lideranças, todos os anos têm um treinamento para as chefias, não só de enfermagem, mas em geral, então no final do ano tu ganha um certificado de participação do ano todo assim, é muito interessante essa parte de educação continuada (E04).

O enfermeiro considera a educação continuada de fundamental importância, pois esta possui a finalidade de melhorar o desempenho dos profissionais, assim como oferecer a possibilidade destes desenvolverem suas competências. O trabalho de educação continuada é conduzido como um processo contínuo, com o intuito de dar suporte, conhecimento, habilidades e atitudes para lidar com a realidade, interagindo e intervindo na mesma. Além de atuar, auxiliando a minimizar os problemas que surgem pela defasagem do assunto durante a formação acadêmica.²⁰

A educação continuada possibilita a obtenção de conhecimentos sobre novos métodos e novas ferramentas para o cuidado aos pacientes e o posicionamento frente à equipe, favorecendo assim, a liderança no ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o desenvolvimento do presente estudo, buscou-se conhecer a percepção de enfermeiros atuantes em bloco cirúrgico sobre o exercício da liderança nesse setor.

Por meio da análise dos dados, emergiram três temas principais que foram discutidos ao longo de sua elaboração, sendo eles: liderança na visão dos enfermeiros que trabalham no bloco cirúrgico, dificuldades para liderar na visão dos enfermeiros do bloco cirúrgico e estratégias que facilitam o exercício da liderança.

Foi possível identificar que os profissionais percebem a liderança como competência e habilidade do enfermeiro, sendo esta de fundamental importância para um bom desempenho do serviço, bem como para um bom atendimento aos pacientes e uma boa relação entre a equipe.

Os enfermeiros afirmam utilizar a liderança dialógica, que se baseia na confiança, no companheirismo e no diálogo, sendo esse, uma das principais ferramentas para a resolução de conflitos dentro de uma equipe multiprofissional, na participação dos membros da equipe na tomada de decisão e na boa relação entre eles. Essas características foram consideradas essenciais para facilitar o exercício da liderança de maneira eficaz para atingir os objetivos de forma satisfatória.

A formação acadêmica e problemas de relação interpessoal foram citados como dificuldades encontradas no estabelecimento da liderança.

Esses dados contribuem de forma positiva para ressaltar a importância do ensino da liderança de forma transversal, ou seja, desde os semestres iniciais da graduação, o que visa auxiliar o ensino-aprendizagem da

liderança, facilitando o seu exercício nos serviços de saúde.

No que diz respeito à relação interpessoal, é relevante ressaltar que em um serviço onde se tem diversos pontos de vista e profissionais com perfis singulares, é praticamente inevitável enfrentar situações conflituosas, cabendo ao enfermeiro ter o conhecimento e a prática para manejá-las de forma que não interrompa o fluxo do serviço e que também não desestruture a equipe.

Os participantes dispõem de algumas ferramentas para enfrentar essas situações, dentre elas: o trabalho em equipe, a autonomia, o apoio da chefia e a educação continuada foram citados como principais meios para facilitar o exercício da liderança. Pode-se dizer que essas três estratégias estão interligadas, pois juntas fortalecem o trabalho do enfermeiro e por consequência, a assistência prestada.

Sendo assim, este estudo possibilitou momentos de reflexão sobre como os enfermeiros estão exercendo sua liderança no bloco cirúrgico, e por meio dele, foi possível notar que o estilo dialógico foi o mais utilizado, confirmando o que diz na literatura, pois é visto como um dos mais satisfatórios estilos para liderar uma equipe, e também, o meio mais eficaz para a resolução de conflitos.

Durante a coleta de dados, o fato de ter realizado apenas entrevistas foi uma limitação, pois assim, identificou-se a liderança dialógica somente através dos depoimentos, não podendo observar se os participantes a aplicam em seu dia a dia.

Após o término do presente estudo, seria importante deixar como sugestão a realização de mais trabalhos sobre a temática voltada para a exploração da liderança dialógica dentro do bloco cirúrgico, pelo fato de que há poucos estudos publicados em meios científicos.

REFERÊNCIAS

1. Pires DEP. Transformações necessárias para o avanço da Enfermagem como ciência do cuidar. Rev bras enferm [Internet]. 2013 [acesso em 2014 ago 15];66(esp):39-44. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267028669005>
2. Ministério da Educação (BR). Resolução nº 3, de 07 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa do Brasil [Internet]. 2001 [acesso em 2013 jun 09]; 1(37):1-6. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>
3. Menegaz JC, Backes VMS, Amestoy SC. Formação política para fortalecimento de liderança em enfermagem: um relato sobre a experiência. Enferm foco [Internet]. 2012 [acesso em 2013 jul 20];3(4):190-3. Disponível em: <http://revista.portalcofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/382>
4. Amestoy SC, Backes VMS, Thofhern MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. Rev gauch enferm

[Internet]. 2014 [acesso em 2014 jul 23];35(2):79-85. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/40155/29929>

5. Trindade LL, Amestoy SC, Muniz LA, Biolchi T, Pires DEP, Backes VMS. Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enferm glob* [Internet]. 2011 [acesso em ago 09];10(22):1-9. Disponível em: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412011000200014&script=sci_arttext

6. Mestrinho MG. Profissionalismo e competências dos professores de enfermagem [dissertação]. Lisboa (PO): Universidade de Lisboa; 2011 [acesso em 2015 mar 09]. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4227/2/ulsd061143_td_Maria_Mestrinho.pdf

7. Nelli EMZ, Kuramoto JB. O enfermeiro(a) da pós-modernidade. *Revista multidisciplinar da UNIESP* [Internet]. 2010 [acesso em 2013 jul 26];1(10):1-12. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista10/pdf/artigos/04.pdf>

8. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehr MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem da liderança. *Texto & contexto enferm* [Internet]. 2013 [acesso em 2013 Jul 22];22(2):468-75. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072013000200024&script=sci_abstract&tlng=pt)

[07072013000200024&script=sci_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010407072008000400015&script=sci_abstract&tlng=pt)

9. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto & contexto enferm* [Internet]. 2008 [acesso em 2013 ago 01];17(4):734-42. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010407072008000400015&script=sci_abstract&tlng=pt

10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12^a ed. São Paulo: Hucitec; 2010.

11. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos [Internet]. 2012 [acesso em 2015 mar 10]. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

12. 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* [Internet]. 2009 [acesso em 2009 jul 26];62(1):136-9. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n1/21.pdf>

13. Paula GF, Figueiredo ML, Camargo FC, Iwamoto HH, Caixeta CRCB. Concepções de liderança entre enfermeiros assistenciais de um hospital do Norte de Minas Gerais. *Rev eletr enf* [Internet]. 2012 [acesso em 2014 ago 06];14(4):821-30. Disponível em:

<http://www.fen.ufg.br/revista/v14/n4/v14n4a10.htm>

14. Santos I, Oliveira SRM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. Texto & contexto enferm [Internet]. 2006 [acesso em 2014 ago 06];15(3):393-400. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010407072006000300002&script=sci_arttext

15. Amestoy SC, Trindade LL, Waterkemper R, Heidman ITS, Boehs AE, Backes VMS. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. Rev bras enferm [Internet]. 2010 [acesso em 2013 jul 29];63(5):844-7. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n5/25.pdf>

16. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. Rev latino-am enfermagem [Internet]. 2011 [acesso em 2013 ago 04];19(3):1-8. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000300026&script=sci_arttext&lng=pt

17. Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. Rev latino-am enfermagem [Internet]. 2011 [acesso em 2014 ago 06];19(1):106-14. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15.pdf

18. Spagnol CA, L'Abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. Cienc cuid saude

[Internet]. 2010 [acesso em 2014 jun 02];9(4):822-7. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/7721/7203>

19. Stancato K, Gonçalves MCS. Autonomia do enfermeiro: concepções dos profissionais técnicos em enfermagem. Revista eletrônica acervo saúde [Internet]. 2012 [acesso em 2014 jul 25];4(2):281-307. Disponível em: http://acervosaud.dominiotemporario.com/doc/artigo_022.pdf

20. Silva GM, Seiffert OMLB. Educação continuada em enfermagem: uma proposta metodológica. Rev bras enferm [Internet]. 2009 [acesso em 2014 ago 10]; 62(3):362-6. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019599004>

Data da submissão: 2016-05-02

Aceito: 2016-07-20

Publicação: 2016-08-31