



ADMINISTRACIÓN - GESTIÓN - CALIDAD

A Liderança na visão de Enfermeiros Líderes

El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes

Leadership in Nursing vision Leaders

Souza e Souza, Luis Paulo **Ferreira Cordeiro, Ana Lúiza **Nunes de Aguiar, Rodrigo ***de Freitas Santana, Jansen Maxwell *Veloso Dias, Orlene *****Vieira, M^a Aparecida *****Ramos, Laís Helena**

*Graduando em Enfermagem pela Universidade Estadual de Montes Claros. E-mail: luis.pauloss@hotmail.com **Enfermeira graduada pelas Faculdades de Saúde Ibituruna, Montes Claros ***Pedagogo Organizacional, Mestre em Ciências da Saúde pela Universidad Americana, Assunção, Paraguai. ****Enfermeira, Mestre em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo. Docente do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Montes Claros *****Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal de Minas Gerais. Docente do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Montes Claros. *****Enfermeira, Doutora em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo. Docente da Universidade Federal de São Paulo. Brasil.

Palavras chave: Liderança; Gerenciamento; Conhecimento; Enfermagem.

Palabras clave: Liderazgo; Gestión; Conocimiento; Enfermería.

Keywords: Leadership; Management; Knowledge; Nursing.

RESUMO

O estudo objetivou conhecer a visão de enfermeiros-líderes acerca da liderança. Estudo qualitativo, de natureza descritiva, realizado com 12 enfermeiros que ocupam cargos de liderança em instituições situadas em Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevista não estruturada e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelaram que os entrevistados tem uma visão clara da temática e de sua importância para a profissão. Entendem a liderança como um processo de influência de pessoas ou comportamentos, visando metas, além de considerá-la habilidade passível de ser aprendida. Percebem relação estreita entre a liderança e a enfermagem e reconhecem a dificuldade em exercê-la na equipe, a qual se torna específica dependendo da área de atuação.

RESUMEN

El estudio pretende conocer la visión de enfermeros líderes sobre el liderazgo. Estudio cualitativo, descriptivo, realizado con 12 enfermeros que ocupan cargos de liderazgo en instituciones ubicadas en Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. Los datos fueron recogidos a través de entrevista no estructurada y sometidos a análisis de contenido. Los resultados mostraron que los encuestados tienen una visión clara del tema y su importancia para la profesión. Entienden el liderazgo como un proceso que influye sobre las personas o comportamientos, buscando metas, además de considerarla una habilidad que puede aprenderse. Son conscientes de la estrecha relación entre liderazgo y enfermería y reconocen la dificultad de ejercerla en el equipo, que se convierte en específica dependiendo del área de actuación.

ABSTRACT

The study sought to understand the vision of nurses-leaders about leadership. Qualitative study of descriptive nature, carried out with 12 nurses who hold leadership positions in institutions located in Montes Claros, Minas Gerais, Brazil. The data were collected through unstructured interview and submitted for content analysis. The results showed that respondents have a clear view of the topic and its importance to the profession. Understand the leadership as a process of influence people or behaviors, aiming at targets, in addition to considering it skill that can be learned. Realize close relationship between leadership and nursing and recognize how difficult it is to exercise it in the team, which makes specific depending on the area of operation.

INTRODUÇÃO

O rápido processo de crescimento e desenvolvimento pelo qual alguns países vêm passando nas últimas décadas requer dos profissionais das diversas áreas de atuação o ingresso no mercado de trabalho com uma nova visão de mundo, na qual valores como competência, crescimento mútuo, atitude positiva, compromisso, honestidade e autodisciplina estejam presentes. Esses valores permeiam um dos termos mais discutidos na atualidade do universo profissional: a liderança¹.

Ainda que o termo líder esteja em uso desde o ano 1300, a palavra liderança só ficou conhecida no inglês, *leadership*, na primeira metade do século XIX. Apesar do acréscimo relativamente recente ao idioma inglês, o termo liderança tem vários significados².

Liderança representa o processo de exercer influência sobre uma pessoa ou um grupo de pessoas que se esforçam por alcançar seu objetivo em situações determinadas³. É definida como comportamento, entendendo-o em função da personalidade e da situação. A Liderança é estabelecida entre a influência e o comportamento de pessoas para a execução de tarefas⁴. Estudos recentes acerca de liderança tem mostrado, em comum, o conceito de ser um fenômeno de grupo envolvendo um processo de influência de um indivíduo sobre os demais ou que liderança é um processo coletivo e, portanto, compartilhado entre todos os membros⁵.

Dessa forma, autores afirmam o líder é a pessoa que influencia e orienta o rumo, as opiniões e o curso das ações². O líder assemelha-se ao treinador, cuja missão fundamental é instruir, facilitar a sinergia e cuidar para que a mística, a disciplina e a confiança possibilitem os resultados esperados da equipe ao seu cargo⁶.

Portanto, o comportamento do líder gera um reflexo no desempenho do grupo de trabalho, já que esta equipe se espelha no modelo em que acredita ou que percebe como necessário para a execução de suas práticas⁷.

Assim, o líder é a pessoa capaz de canalizar a atenção dos envolvidos e dirigi-la para ideais comuns. Para isso, ele se empenha no sentido de aproximar e ajustar interesses grupais e individuais em consonância com os objetivos da organização. Ao investir no poder existente nos liderados, o líder rearticula esse poder em sintonia com o seu próprio para conseguir uma aliança grupal em relação a objetivos comuns, mantendo sua influência através do reforço do comprometimento com ideais comuns⁸. Autores enfatizam como fundamentais no processo de liderança as seguintes características de quem lidera: busca constante pelo conhecimento e distribuição deste aos liderados, comunicação eficiente, envolvimento, credibilidade, alto grau de resolutividade de atividades complexas e ambiguidades para o contexto organizacional em que se insere, bom relacionamento interpessoal, entre outras⁹.

A liderança é um tema relevante no cenário dos diferentes grupos de pessoas e, para a enfermagem, seu exercício nas organizações, é de alta transcendência na tomada de decisões para o desenvolvimento da profissão em todos os campos da vida social, econômica e política¹⁰.

A Enfermagem é uma ciência que interage com as outras ciências. A busca do conhecimento a respeito da natureza, da sociedade, de fatos e fenômenos exige que o enfermeiro seja um profissional interativo e capaz de lidar com as diversas categorias profissionais⁹.

É através da liderança que o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo da enfermagem, buscando o aprimoramento da prática profissional e principalmente o alcance de uma assistência de enfermagem adequada¹¹.

Diante do exposto, fica claro que o mercado de trabalho está solicitando do enfermeiro o conhecimento e a aplicação das habilidades de liderança. Assim, os pressupostos norteadores para o desenvolvimento deste trabalho consideraram que a liderança na enfermagem é uma demanda digna de ser mais investigada.

A opção por esta temática, enfermagem e liderança, surgiu a partir das experiências obtidas ao longo das atividades de práticas curriculares na vivência acadêmica. Observando a prática do enfermeiro nas suas diversas áreas de atuação, foi possível identificar situações em que é exigido deste profissional a condução de uma equipe, a tomada de decisões e o desenvolvimento de características de um líder.

Através dos diferentes enfoques nos quais a liderança vem sendo abordada, fica clara a sua importância na enfermagem, seja na prática assistencial, gerencial, de ensino ou de pesquisa, uma vez que se torna fundamental o desenvolvimento de suas habilidades na profissão⁹. Sendo a liderança um tema inerente à profissional enfermagem, conhecer a visão de enfermeiros-líderes sobre a temática tende a contribuir para o conhecimento, o desenvolvimento e a aplicação das habilidades de liderança.

Dessa maneira, este estudo objetiva conhecer a visão de enfermeiros-líderes atuantes na cidade de Montes Claros, Minas Gerais sobre a temática da liderança e a relação do tema com a enfermagem.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza descritiva de caráter qualitativo. O cenário da pesquisa é Montes Claros, município de médio porte, localizado na região Norte de Minas Gerais. Atualmente, conta com uma população total estimada em 363.227 habitantes. O Município dispõe de uma ampla rede de saúde, dotada de profissionais capacitados e equipamentos de primeira geração em modernos hospitais nos setores públicos e privados, sendo referência no norte de Minas e também para os municípios do Sul da Bahia.

Os sujeitos do estudo foram 12 enfermeiros que se destacam em liderança no cenário de Montes Claros. Foram considerados como critérios de inclusão para participação deste estudo: enfermeiros que exercem cargos de gerência em instituições hospitalares, coordenadores de serviços de atenção primária e coordenadores de cursos de graduação em enfermagem; e foram indicados por docentes da área de Administração Aplicada à Enfermagem das Faculdades de Enfermagem da cidade de Montes Claros-MG.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista não estruturada. A entrevista não estruturada possibilita aos pesquisados discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador¹².

A entrevista não estruturada, enquanto técnica de coleta de dados nesta pesquisa pretende apreender principalmente os dados subjetivos, ou seja, aqueles referentes às vivências, sentimentos e percepção dos sujeitos em foco. Foram utilizadas como questões norteadoras:

- a) Como você define liderança?
- b) Qual a relação que você vê entre liderança e enfermagem?
- c) Em sua opinião, o que faz com que uma pessoa se torne um líder?
- d) Quais as características de um bom líder?
- e) Quais as maiores dificuldades que você enfrenta para exercer a liderança em sua equipe?

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2011, e os entrevistados foram abordados fora do ambiente de trabalho. Realizou-se esta pesquisa em ambiente que privilegiasse a tranquilidade e o conforto dos entrevistados, proporcionando espontaneidade por parte de cada um dos entrevistados, estabelecendo-se um encontro de forma amigável e calmo. Foram informados aos entrevistados os objetivos do estudo e a importância de sua participação, assegurando o caráter confidencial das informações e o anonimato dos entrevistados. Nesse mesmo ambiente, os pesquisadores procederam à leitura do Termo de Consentimento livre esclarecido, sendo que, após esclarecimentos, foi assinado pelos entrevistados e pelos entrevistadores, assegurando o caráter de confidencialidade e sigilo das informações.

Para que nenhum detalhe importante passasse despercebido, foi solicitada a autorização dos participantes da pesquisa para que as entrevistas fossem gravadas e posteriormente transcritas em sua totalidade. Ademais, a quantificação das entrevistas seguiu o critério de saturação das falas.

Posteriormente, os dados foram submetidos à análise do conteúdo. A análise dos dados iniciou-se com a leitura flutuante do conteúdo das entrevistas. Em seguida, o material foi explorado de forma a alcançar o núcleo de compreensão do texto, culminando com a classificação e agregação dos dados, dos quais emergiram os temas relevantes¹³. Para a análise das entrevistas, houve, inicialmente, a codificação das falas dos entrevistados. Os códigos foram agrupados pelas semelhanças de significados em categorias empíricas confrontadas à luz da literatura. Para garantir o anonimato, os enfermeiros foram identificados como E1, E2 e assim sucessivamente.

Ressalta-se que este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Montes Claros, por meio do parecer consubstanciado nº2838.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os enfermeiros-líderes que participaram da pesquisa atuam em diversas áreas, as quais podem ser observadas na tabela 1.

Tabela 1 – Relação de cargos atuais dos líderes participantes do estudo, Montes Claros, 2011.

Cargo atual	n	%
Coordenador de enfermagem em Hospital	03	25
Gerente de Hospital	02	16,8
Coordenador de Curso de Graduação em Enfermagem	03	25
Diretora de enfermagem da área hospitalar	01	8,3
Gestora da qualidade	01	8,3
Gestora da Atenção Primária à Saúde	01	8,3
Pesquisadora	01	8,3
Total	12	100

Fonte: Coleta de dados, 2011.

Quanto à titulação, todos possuem mais de uma especialização; quatro são mestres; um possui Doutorado.

A análise das entrevistas permitiu identificar duas categorias: “Conceito, desenvolvimento e habilidades de liderança” e “Liderança em enfermagem e as dificuldades enfrentadas”.

Conceito, desenvolvimento e habilidades de liderança

Nesta categoria, pretende-se extrair dos líderes entrevistados uma definição para o termo liderança, questionar a respeito do que é preciso para que uma pessoa se torne um líder e quais as características de um bom líder.

Quanto ao conceito de liderança, das várias definições de liderança citadas na literatura¹⁴, a de influenciar pessoas foi a mais apontada pelos entrevistados, como se observa nas falas a seguir:

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas de maneira voluntária. E5

Capacidade de influenciar pessoas, de modificar situações e de transformar realidades. E8

Vejo a liderança como uma ação de influenciar um grupo ou indivíduo. E10

Exercer papel de influenciar dentro de uma equipe. E11

Autores entendem a liderança como um fenômeno grupal em que há influência de um indivíduo sobre os demais ou mesmo um processo coletivo e compartilhado entre os membros de um grupo¹⁴.

Pode-se perceber que a liderança aparece como a capacidade ou habilidade de influenciar pessoas e comportamentos, ligada a um processo de equipe dotado de objetivo a ser atingido, como ressaltado nas falas abaixo:

É a habilidade de obter resultados através das pessoas. E1

Capacidade de direcionar as pessoas para objetivos específicos. E6

Capacidade de motivar, de transformar opiniões, de fazer com que as pessoas mudem e alcancem determinados objetivos. E7

É conseguir, dentro do seu ambiente de trabalho, fazer com que os seus subordinados executem as atividades planejadas, sem ser autoritário, usando um poder de persuasão. E9

A liderança é um processo grupal e está ligada a um sentido de ação, um senso de movimento, influenciada com a finalidade de alcançar uma meta⁸. Diante disso, vale acrescentar que o exemplo positivo do líder poderá fortalecer o respeito entre os membros do grupo, além de influenciar nas condutas de seus colaboradores. No caso da enfermagem, se o enfermeiro é responsável, comprometido e pontual, ele poderá influenciar sua equipe a desenvolver essas mesmas características¹⁵.

Nas falas anteriores, nota-se que os sujeitos emitem também, nas entrelinhas, expressam suas opiniões em relação a estilos de liderança. O estilo de liderança é a maneira pela qual um líder influencia as pessoas do grupo.” Isso pode ser observado na fala da E9 que diz que a liderança deve ser exercida sem autoritarismo, mas utilizando de um poder de persuasão. Neste sentido, o enfermeiro deve estar preparado para um novo agir, desenvolvendo e amadurecendo um novo tipo de liderança, motivadora e integrada às ações das pessoas e da equipe⁵.

Em relação ao questionamento “o que é preciso para se tornar um líder?”, os sujeitos responderam sobre dois enfoques: “a liderança é ou não inata” e, “que meios podem tornar uma pessoa um líder”. Nas falas a seguir observa-se a opinião dos entrevistados sobre o fato de a liderança ser ou não inata:

Eu acredito que alguns já nascem com algumas habilidades de liderança. Porém, eu posso ter uma característica que não é tão exacerbada e que a partir dos estudos e de ações para desenvolver, eu me torno um líder melhor. E1

Existem pessoas que já têm o perfil de liderança, mas ela pode ser adquirida também. E3

Alguns nascem com características que predispõem à liderança, outras podem desenvolvê-las. E5

Há pessoas que nascem com a essência da liderança, quando estimuladas se tornam bons líderes. E11

Os sujeitos concordam quanto ao fato de algumas pessoas nascerem com habilidades que facilitem o processo de liderança, porém não desacreditam que uma pessoa que não tenha o mesmo perfil possa desenvolvê-lo. Ainda que algumas características dos líderes pareçam genéticas, outras precisam ser aprendidas, mas é a reunião das características básicas e da dinâmica do seu comportamento que produz uma liderança eficaz.

No que tange à construção do líder, pode-se afirmar que mesmo as pessoas desprovidas de habilidades especiais podem tornar-se um. Todavia, faz-se necessário que os órgãos formadores e as instituições de saúde sensibilizem-se para a importância do ensino e do aprendizado permanente da liderança. Dessa maneira, poderão disponibilizar, ao mercado de trabalho, profissionais aptos para assumir a função de líderes da equipe de enfermagem e preparados para desenvolver atitudes conscientes, por capacitarem-se como agentes de transformação¹¹.

Quando questionados sobre o que seria preciso fazer para se tornar um bom líder, os entrevistados fizeram as seguintes considerações:

Precisamos fazer uma auto avaliação, para isso existem testes no mercado que mostram os tipos de habilidades que nos faltam. A partir daí montar um plano de desenvolvimento individual. E1

O que torna a pessoa um líder é a sua capacidade de escutar, de ter iniciativa e de percepção. E3

A própria necessidade diária do profissional, as exigências do serviço. Além disso, há cursos que nos preparam para tornarmos bons líderes. E6

Acredito que em primeiro lugar a experiência. A pessoa tem que ser um visionário, tem que querer ser líder, ser determinada e compromissada. E7

Existem vários tipos de líderes e ela pode se aperfeiçoar com cursos para isso. E8

Há condições para se tornar um líder como o desejo de ser, de seguir uma carreira e a partir daí a busca por preparação, capacitação, desenvolvimento. E11

A partir destas respostas, pode-se afirmar que a liderança é desenvolvida, ainda que haja pessoas que nasçam com características que facilitem, todos são passíveis de se tornarem bons líderes, para isso, devem ter tempo e espaço para se revelar. As pessoas aprendem a liderar lentamente, ao longo do tempo, por tentativa e erro, orientadas por uma clareza do que é uma boa liderança e com o encorajamento de outras pessoas que possuem grande capacidade de liderança, usadas como modelo¹⁶.

Ressalta-se, ainda, a busca por aperfeiçoamento, treinamentos e cursos, como ressaltou um dos entrevistados. Há, no mercado, mecanismos que podem auxiliar a

desenvolver características essenciais para se tornar um bom líder. Deve ser imperativa a constante atualização dos profissionais, objetivando oferecer qualidade na assistência e possibilitando crescimento e desenvolvimento profissional, pois a desinformação e o comodismo limitam o processo de liderar⁹.

Destaca-se ainda que para uma pessoa tornar-se um líder é preciso ter potencial, ou certos atributos de personalidade e que estes, por si só, não bastam; faz-se necessário um desenvolvimento favorecido por um ambiente propício aliado ao desejo de ser líder, como afirmam E 7 e E11.

Quanto às características do que um líder precisa ter, observou-se as seguintes habilidades nas falas a seguir:

Comunicação, uma comunicação clara, efetiva; empatia; habilidade para se relacionar. E1

Perseverança; ter planejamento, saber ensinar; tolerância. E2

Habilidade de escuta; saber ouvir, ser estratégico. E3

Organização; planejamento, relacionamento interpessoal. E4

Flexibilidade; criatividade; ter conhecimento. E6

Humildade; criatividade, envolvimento, ter iniciativa E7

Capacidade de influenciar; poder de persuasão, capacidade de improvisação; organização; compromisso. E8

Criatividade; inovação, motivação, competência e responsabilidade. E12

Simões e Fávero¹⁴ concordam com as falas supracitadas ao apontar que, dentre as habilidades de liderança exigidas, destacam-se conhecimento, experiência, confiança, capacidade de trabalhar em equipe, de resolver problemas, autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, comprometimento e respeito entre a equipe, e saber ouvir. Pode-se dizer que esses atributos de liderança estão presentes na abordagem da maioria dos autores que a desenvolvem; dessa maneira, é valoroso, para a enfermagem, cultivar essa competência de liderança.

A comunicação constitui-se num elemento de suma importância no processo de liderar do enfermeiro. A maneira como se dá a transmissão de mensagens interferirá no resultado desejado¹⁶.

O exercício da liderança exige preparo, criatividade, coragem e determinação, pois o modelo de processo de trabalho ideal encontra-se distante da realidade concreta do enfermeiro¹⁷. Além dos atributos e domínio das habilidades do exercício da liderança, o enfermeiro precisa expressar seus valores éticos, servir de referência por suas ações e atitudes e ter visão de futuro. É também indispensável respeitar o próximo e valorizar as relações humanas¹⁸⁻¹⁹.

Liderança em enfermagem e as dificuldades enfrentadas.

Nesta última categoria, pretende-se saber a opinião dos enfermeiros-líderes sobre a existência da relação da enfermagem com a liderança. E, a partir das suas experiências, saber quais as dificuldades que encontram para exercerem a liderança em suas equipes.

Quanto à relação da enfermagem com a liderança, autores afirmam que esta relação sempre gera polêmicas⁵. Afinal, o enfermeiro deve ser um líder ou não? Ser líder é uma função inerente ao enfermeiro?

Os enfermeiros-líderes participantes deste estudo acreditam ser o enfermeiro o profissional que ocupa a função central na instituição por ser um agregador na equipe multiprofissional, como observado nas falas a seguir:

O enfermeiro é um profissional que trabalha em equipe, e aí surge a relação com a liderança, pra delegar, priorizar, conduzir e planejar o trabalho. E1

A liderança deve estar contida no perfil do enfermeiro, ela faz parte da enfermagem. O enfermeiro tem que conduzir sua equipe, tem que trabalhar e encaminhar sua equipe para objetivos traçados. E2

O enfermeiro influencia diretamente na condução dos processos e pessoas. Para conduzir pessoas, uma das principais características, um dos principais domínios, que tem que ter é a liderança. E5

Para executar uma boa assistência de enfermagem, você depende de outras pessoas da equipe, técnicos e auxiliares. Você precisa coordenar esta equipe, para que assim as metas sejam alcançadas, para isso o enfermeiro precisa ter um espírito de liderança. E9

A partir das falas acima, fica clara a estreita relação que existe entre a enfermagem e a liderança. Os sujeitos entrevistados apontam para a necessidade de o enfermeiro ser um líder, uma vez que este, independentemente da área em que atuar, terá que exercer a liderança, pois terá uma equipe para a qual terá que ser exemplo. Dentro da equipe, o enfermeiro precisa delegar, organizar, capacitar, estabelecer metas, planejar e desenvolver outras competências que o tornem líder, um influenciador²⁰.

O enfermeiro traz em sua essência o contato com o outro, seja no exercício da arte de cuidar ou também gerindo equipes e preocupando-se com quem cuida, uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, norteia-se pela ética e pela lei do exercício profissional, orienta novas condutas, busca a participação de seus pares na construção de planos e projetos, enfim serve de inspiração para que haja seguidores dispostos a trilhar seus caminhos²¹.

Além disso, a capacidade de liderar é reconhecida como um instrumento imprescindível no processo de trabalho do enfermeiro, que pode auxiliá-lo no gerenciamento das ações de enfermagem e contribuir para a formação de um grupo de trabalho coeso e comprometido¹⁵.

Ribeiro, Santos e Meira⁹ defendem ainda que, inevitavelmente, o enfermeiro desenvolverá a habilidade de liderança, independente de suas características pessoais, pois a Enfermagem requer um profissional competente, capaz de lidar com

a grande diversidade humana, além de estar apto para resolver problemas e propor mudanças, apontando soluções para o que não satisfaz as necessidades da população e da equipe. O enfermeiro, como profissional e coordenador da equipe de Enfermagem, precisa exercer liderança e, para isso, é indispensável que desenvolva essa habilidade.

Alguns sujeitos apontam que desde a graduação o enfermeiro é preparado para ser líder, o que é observado nas falas abaixo:

Dentro do próprio curso de enfermagem, aprendemos que iremos coordenar uma equipe, um setor. E para você coordenar alguma coisa você precisa desenvolver liderança, precisa ser um líder. E6

A nossa formação contribui muito para que nos tornemos líderes, desde a assistência de enfermagem, planejamento, análise de problemas, levantamento de prioridades e resolução de problemas, tudo isso está relacionado com a liderança. E10

Pelos princípios de sua formação, o enfermeiro tende a desenvolver, quase de forma inevitável, habilidades de liderança, principalmente em virtude das tarefas que lhe são exigidas. É necessário que o enfermeiro desempenhe, seja em instituições hospitalares ou em atividades de saúde comunitária, o papel de líder, uma vez que está diretamente envolvido com análise crítica, identificação de problemas, tomada de decisões, planejamento e implementação de cuidados, alocação de outros profissionais da equipe de enfermagem e motivação dos profissionais da equipe de saúde, por exemplo¹.

Por outro lado, alguns dos sujeitos apontam uma falha na graduação de enfermagem, relativa à formação de enfermeiros-líderes:

O enfermeiro, quando se forma, já teria que se formar um líder. O que a gente sabe que nem sempre acontece. E1

Eu vejo que esta questão ainda é falha nas faculdades, o que deveria ser mais trabalhado, porque ao se formar, automaticamente, ele vai ser um gestor, ele tem que ser um líder. E7

Ainda que existam questionamentos quanto à forma com que a academia prepara o enfermeiro líder, não há dúvidas quanto ao fato de que ser líder é um processo quase natural na profissão de enfermagem e que a própria forma como está estruturado o trabalho e a formação favorece o exercício da liderança. Vale lembrar ainda que o enfermeiro é contratado nas instituições para coordenar uma equipe e gerenciar a assistência ao paciente. Esta função o fará exercer influência na equipe de enfermagem e na equipe interdisciplinar.

Corroborando com as falas, estudo realizado com 15 enfermeiros recém-formados em 2006, egressos do curso de enfermagem e licenciatura da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa (EEAAC) da Universidade Federal Fluminense (UFF), situada em Niterói, Estado do Rio de Janeiro, apontou que as declarações obtidas a partir das falas dos enfermeiros foram as queixas em relação ao despreparo para o mercado de trabalho ou do estilo de liderança, pela falta de preparação durante a graduação²⁰.

Pretendeu-se ainda, nesta categoria, identificar algumas dificuldades vivenciadas pelos enfermeiros líderes em seu ambiente de trabalho. As dificuldades existem e são específicas em cada tipo de trabalho. Quanto ao questionamento sobre essas dificuldades, chegou-se às seguintes respostas:

Pessoalmente, o confronto com outros líderes. Considero como maior dificuldade a sensibilização de líderes antigos quanto à necessidade de mudar, inovar o serviço. E2

A dificuldade numa empresa privada existe porque tudo envolve custos, e isso limita muito. Tem que ser criativo dentro do orçamento que tem para trabalhar. E3

As principais dificuldades que a gente enfrenta para exercer a liderança é a questão do comprometimento das pessoas. Dentro do hospital a dificuldade também existe devido à grande quantidade de enfermeiros, que, muitas vezes, dão três plantões na semana, o que dificulta o vínculo. E5

O fato de 99% das pessoas serem efetivas dificulta exercer a liderança. A postura de quem trabalha na certeza de não perder o emprego é diferente daquela que sabe que se fizer algo de errado poderá comprometer o seu serviço. E8

A principal dificuldade hoje no serviço público, municipal, para exercer a liderança, eu acho que é a instabilidade do grupo. A alta rotatividade de profissionais por causas políticas. E10

Para mim a maior dificuldade é a questão das relações interpessoais, saber lidar com as mais diferentes personalidades para conseguir convencer e trabalhar juntas por objetivos comuns. E11

Observa-se, diante das respostas, que as principais dificuldades vivenciadas pelos enfermeiros líderes são: exercer a liderança com pessoas que possuem cargos efetivos, o confronto com outros líderes, a alta rotatividade de pessoas nos serviços municipais, a limitação das empresas privadas e os relacionamentos interpessoais.

Quanto ao desempenho da liderança, Silva e Galvão¹¹ apontam dificuldades frequentemente encontradas pelos enfermeiros, as quais se referem às questões de relacionamento na equipe e às próprias atribuições desses profissionais, as quais também foram apontadas pelos entrevistados.

Embora esteja no topo da estrutura hierárquica da equipe, o enfermeiro sofre a influência da cultura organizacional, conforme as relações de poder da instituição. Assim, por estarem sujeitos às normas da organização, muitos enfermeiros exercem a liderança de modo limitado²¹.

Mesmo com as dificuldades, cabe ao enfermeiro-líder o desenvolvimento do seu trabalho e o cumprimento das atividades propostas. E é com o aperfeiçoamento das habilidades de liderança, seja através das experiências, das características inatas ou pela busca por capacitação, que o líder enfermeiro vai se tornar o influenciador de uma equipe e assim alcançar suas metas e objetivos.

CONCLUSÃO

Os líderes de enfermagem entrevistados entendem a liderança como um processo de influência grupal, visando objetivos. Os sujeitos concordam quanto ao fato de algumas pessoas nascerem com algumas características de líderes, porém veem a liderança como algo que pode ser conquistado e aprimorado, não como um aspecto inacessível, ou seja, o líder não nasce pronto, mas constrói-se ao longo de sua formação como profissional e ser humano.

Neste sentido, os enfermeiros que almejam prosperar na posição de líder da equipe de enfermagem necessitam desenvolver algumas características, como: comprometimento, flexibilidade, comunicação efetiva, responsabilidade, bom relacionamento interpessoal, criatividade, organização e saber ouvir.

A liderança é uma habilidade essencial na vida profissional do enfermeiro, pois está apto para se comunicar claramente com o grupo, ser capaz de apontar soluções para os conflitos e ter iniciativa na tomada de decisões são atributos que garantem um desempenho satisfatório no seu trabalho, o que demonstra a estreita relação entre liderança e enfermagem.

Ainda que existam dificuldades para exercer a liderança dentro de uma equipe, o enfermeiro precisa estar preparado para assumir o papel de líder, influenciador, independentemente da área de atuação.

Sendo assim, entende-se que é de fundamental importância o preparo dos profissionais de enfermagem no que concerne às habilidades de liderança, para que as ações de enfermagem atreladas à liderança sejam encaradas de forma natural e encorajadora. Diante do exposto, conclui-se ser de suma importância para o profissional enfermeiro desenvolver as habilidades de liderança.

REFERÊNCIAS

1. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm. 2009 jan-mar; 13(1): 181-187. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ean/v13n1/v13n1a25.pdf>>.
2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
3. García-Jiménez MA. Liderança de enfermagem nas organizações de saúde da Cidade do México. Distrito Federal. 2007. 201f. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.
4. Barbosa LR, Costa Melo MRA. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. Rev Bras Enferm. 2008;61(2):366-370.
5. Lourenço MR, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. Rev latinoam enferm. 2001;9(3):14-19. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n3/11493.pdf>>.
6. Amestoy SC, Cestari ME, Thofahrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. Acta Paul Enferm. 2009;22(5):673-8. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ape/v22n5/12.pdf>>
7. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. Texto & contexto enferm. 2008; 17(4):734-742.

8. Lourenço MR, Trevizan MA. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros líderes. *Acta Paul Enferm.* 2002;15(1):48-52.
9. Ribeiro M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Esc. Anna Nery Rev. Enferm;* 2006; 10(1):109-115. [Acesso 2012 jun 18]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452006000100014>
10. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev Esc Enferm USP.* 2011; 45(3):730-737. [acesso em 2011 nov 13]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>>
11. Silva MA, Galvão MC. Aplicação da liderança situacional na enfermagem de Centro Cirúrgico. *Rev Esc Enferm USP.* 2007;41(1):104-112. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n1/v41n1a13.pdf>>
12. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
13. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2006.
14. Simões A, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. *Rev latinoam enferm.* 2003; 11(5):567-573. [acesso em 2012 jun 15]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000500002>
15. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Porto AR. Enfermeiras refletindo sobre seu processo de trabalho. *Cogitare Enferm.* 2010; 15(1):158-163.
16. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP.* 2006; 40(1):117-122. [acesso 2012 jun 10]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342006000100017&lng=en&nrm=iso>
17. Munari DB, Nunes FC, Motta KAMB, Esperidião E, Silva JI, Coelho MA. Educação de laboratório como ferramenta no processo educação continuada de enfermeiros gerentes. *Rev enferm UERJ.* 2008; 16(4):577-583. [acesso em 2012 mar 20]. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0104-3552/2008/v16n4/a577-583.pdf>>.
18. Moreira MC, Silva SCSB. Práticas de liderança adotadas por enfermeiros no serviço noturno. *Rev enferm UERJ.* 2007; 15(2):183-189. [acesso em 2012 mar 16]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a05.pdf>>.
19. Valadares GV, Viana LO. Vivendo o choque da realidade: a inserção do enfermeiro na especialidade. *Rev enferm UERJ.* 2009; 17(1):81-85. [acesso em 2012 mar 15]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v17n1/v17n1a15.pdf>>.
20. Vilela PF, Souza ÂC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém formado. *Rev enferm UERJ.* 2010; 18(4):591-597. [acesso em 2012 jan 02]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>>
21. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Whitaker IY. Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com o perfil pessoal, profissional e carga de trabalho. *Acta Paul Enferm.* 2008; 21(2):300-304. [acesso em 2012 jun 05]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v21n2/pt_a11v21n2.pdf>

ISSN 1695-6141

© COPYRIGHT Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia