

DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS ENFERMEIROS NA PRÁTICA DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: UMA REVISÃO DA LITERATURA.

DIFFICULTIES FACED BY NURSES IN THE PRACTICE OF LEADERSHIP IN NURSING: A LITERATURE REVIEW.

LAS DIFICULTADES ENFRENTADAS POR LOS ENFERMEROS EN LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO EN ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Barbara Carneiro Rezende¹, Rosane Maria Andrade Vasconcelos², Solange da Silva Lima³, Paola Souza Santos⁴, Mariana Lenina Menezes Aleixo⁵.

Resumo

Introdução: Entende-se que a Gestão em Enfermagem seja um conjunto de atividades gerenciais e assistenciais, caracterizadas pelo exercício da liderança sendo uma ferramenta imprescindível no processo de trabalho do enfermeiro **Objetivo:** conhecer as dificuldades que os enfermeiros enfrentam para por em prática o exercício da liderança em enfermagem. **Metodologia:** Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica extraídos das bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e SciELO (Scientific Electronic Library Online), publicadas no período de 2000 a 2011. **Resultados:** Foram levantados ao todo 160 artigos, sendo que destes somente 6 foram analisados e catalogados por atenderem ao objeto da pesquisa. Da leitura extraíram-se as temáticas que respondessem o objetivo e criando posteriormente as categorias: 1- Precisão de conceito sobre liderança, 2- Percurso histórico sobre liderança na enfermagem, 3- Teorias da administração, 4- Estilos de liderança no contexto da enfermagem 5- dificuldades em relação à competência liderança. **Conclusão:** Cabe ao enfermeiro liderar a equipe de enfermagem, assumindo suas próprias funções como profissional competente e autônomo na equipe de saúde, garantindo os espaços conquistados com o seu saber, saber fazer e saber ser, no convívio com os demais profissionais de saúde.

Descritores: Enfermagem, Liderança, Gerência.

¹ Bacharel em Enfermagem pela Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT campus de Cáceres;

² Enfermeira Especialista em Administração Hospitalar-UFMT, Especialista em Didática do Ensino Superior – UNEMAT, Docente Auxiliar da Universidade do Estado de Mato Grosso- UNEMAT e Coordenadora do curso de Gestão e Saúde UAB/UNEMAT, e-mail: rosane@unemat.br;

³ Especialista em Urgência e Emergência- GAMA FILHO/RJ; Especializanda em Gestão e Saúde pela UAB/UNEMAT, Docente Auxiliar da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, e-mail: solmellima@gmail.com;

⁴ Enfermeira Especialista em Saúde Pública Faculdade Católica de Cuiabá-FAC, Docente Auxiliar da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, e-mail: pa.s.santos@hotmail.com;

⁵ Enfermeira Especialista Didática do Ensino Superior- UNEMAT, Docente Auxiliar da Universidade do Estado de Mato Grosso- UNEMAT, e-mail: marialenina@gmail.com.

Abstract

Introduction: It is understood that the Nursing Management is a set of management and care activities, characterized by the exercise of leadership is an essential tool in the process of nursing work. **Objective:** To know the difficulties that nurses face in putting into practice the exercise of leadership in nursing. **Methodology:** This is a bibliographic review extracted from databases LILACS (Latin American and Caribbean Health Sciences) and SciELO (Scientific Electronic Library Online), published from 2000 to 2011. **Results:** We collected a total of 160 articles, of which only 6 were analyzed and cataloged for meeting the object of research. From reading the themes were extracted to answer the purpose and subsequently creating the categories: 1 - Accuracy concept of leadership, 2 - Track historical leadership in nursing, 3 - Theories of administration, 4 - Leadership Styles in the nursing context 5 - difficulties in relation to leadership competence. **Conclusion:** It is up to the nurse to lead the nursing team, assuming their own roles as competent and autonomous in professional healthcare team, ensuring the space conquered with their knowledge, skills and know how to be in contact with other health professionals.

Keywords: Nursing, Leadership, Management.

Resumen

Introducción: Se entiende que la Dirección de Enfermería es un conjunto de actividades de gestión y atención, que se caracteriza por el ejercicio del liderazgo es una herramienta esencial en el proceso de trabajo de enfermería. **Objetivo:** Conocer las dificultades que enfrentan las enfermeras de llevar a la práctica el ejercicio de liderazgo en enfermería. **Metodología:** Se trata de una revisión bibliográfica extraída de bases de datos LILACS (América Latina y del Caribe en Ciencias de la Salud) y SciELO (Scientific Electronic Library Online), publicados desde 2000 hasta 2011. **Resultados:** Se obtuvieron un total de 160 artículos, de los cuales sólo 6 fueron analizados y catalogados para cumplir el objeto de la investigación. De la lectura de los temas fueron extraídos de responder a la finalidad y posteriormente la creación de las categorías: 1 - Precisión concepto de liderazgo, 2 - Ruta histórico liderazgo en enfermería, 3 - Teorías de la administración, 4 - Estilos de liderazgo en el contexto de la enfermería 5 - dificultades en relación con las competencias de liderazgo. **Conclusión:** Es responsabilidad de la enfermera para dirigir el equipo de enfermería, asumiendo sus propios roles como competente y autónomo en el equipo profesional de la salud, garantizando el espacio conquistado con sus conocimientos, habilidades y conocimientos para estar en contacto con otros profesionales sanitarios.

Palabras clave: Enfermería, Liderazgo, Gestión.

1. INTRODUÇÃO:

A enfermagem desperta para as várias formas do cuidar assistencial e gerencial, sendo que ambas são entendidas e valorizadas como ferramentas para um fim comum - a promoção do cuidado do cliente - e são realizadas a partir da liderança. Nessa perspectiva, o enfermeiro deve estar orientado e capacitado para a possibilidade em desempenhar as competências atribuídas a sua profissão. Vale ressaltar ainda a importância de valorizar as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado do seu trabalho¹.

De acordo com as competências instituídas pelas Diretrizes Curriculares para o exercício da enfermagem destaca-se a Atenção à Saúde, Tomada de Decisão, Comunicação, Administração e Gerenciamento, Educação Permanente e Liderança, competência a qual se dará ênfase neste trabalho².

O enfermeiro destaca-se na área da saúde pela multiplicidade de atividades que desenvolve, as quais incluem atividades administrativas e assistenciais, ambas consideradas essenciais para um atendimento de qualidade ao paciente/cliente. Contudo, constata-se que esse profissional possui dificuldades no desempenho da liderança. A enfermagem necessita de líderes motivados, com espírito criativo para vivenciar, compreender e praticar as habilidades de liderança, para que assim possam contribuir com a qualidade do cuidado humano e ético^{3,4}.

Entende-se que a Gestão em Enfermagem seja um conjunto de atividades gerenciais e assistenciais, caracterizadas pelo exercício da liderança. Este é um tema que tem tido destaque no âmbito das organizações e na sociedade⁵ e o aprendizado da liderança começa pelo autoconhecimento. Respostas devem ser descobertas antes da tentativa de influenciar outras pessoas: “cada um de nós carrega uma bagagem emocional constituída desde a infância⁶. Que modelos mentais você carrega sobre si mesmo e os outros? Quais seus maiores medos e mais vívidas aspirações? Que valores e princípios realmente são importantes para você?”.

A liderança é definida como “o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos e partilhados pelo líder e seus seguidores”⁷. Já o sucesso dos líderes estão entrelaçados ao sucesso das pessoas ao seu redor, havendo uma atuação harmônica entre eles⁷. Estudo realizado⁸ identificou que os enfermeiros egressos do curso de Bacharelado em Enfermagem da Universidade do Estado de Mato Grosso estão assumindo

cargos que implicam em funções de liderança. Diante deste exposto surgiu o interesse em analisar as dificuldades que os enfermeiros têm enfrentado para por em prática o exercício da liderança. Acredita-se que a formação do enfermeiro é permeada por diversas habilidades e competências, essas são adquiridas ao longo do processo de formação acadêmica. Esse contexto exige que a postura dos educadores e outros profissionais com quem os estudantes interagem, ao longo das vivências acadêmicas, os instiguem a desenvolver as competências necessárias para tornarem-se líderes⁴.

1.1 Liderança em Enfermagem

A questão da liderança em enfermagem foi introduzida por Florence Nightingale, precursora da enfermagem moderna na segunda metade do século XIX. Durante a guerra da Criméia, Florence envolveu-se em atividades administrativas hospitalares e demonstrou habilidades de gerenciamento e liderança, supervisionando as enfermeiras e organizando o cotidiano da assistência aos soldados feridos⁹.

Entende-se como liderança a capacidade de influenciar os outros para alcançar uma visão ou meta para a mudança, resultando de prática efetiva de comportamentos que são selecionados para atender às necessidades da situação¹⁰.

A liderança requer olhos para mudança, mãos firmes para assegurar a visão e reafirmar que a mudança pode ser conduzida; voz que articule a vontade do grupo e molde esta vontade para fins construtivos, capacidade de inspirar pela força da originalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e utilizar as próprias capacidades¹¹.

Na enfermagem, a liderança deve em primeiro lugar ser associada à responsabilidade, pois os enfermeiros assumem a responsabilidade pelos comportamentos por eles influenciados¹².

Liderança não é um gene, mas um conjunto de práticas observáveis e passíveis de aprendizado¹³. Líderes não são fabricados, se desenvolvem. Devem ter tempo e espaço para se revelarem. Algumas características dos líderes parecem genéticas, outras precisam ser aprendidas, mas é a reunião das características básicas e da dinâmica do seu comportamento que produz liderança eficaz. Aprendem a liderar lentamente, ao longo do tempo, por tentativas e erros, orientados por uma clareza do que é uma boa liderança e com o encorajamento de outras pessoas, com grande capacidade de liderança, usadas como modelo¹⁴.

A liderança é entendida como uma dentre as várias funções do administrador que requer habilidades mais complexas do que administrativas e que administrar constitui apenas um dos papéis do líder; alguns ainda estabelecem diferenças entre elas¹⁵.

Enquanto administrar enfatiza controle – de horas, custos, salários, horas extras, ausência por doença, patrimônio, suprimentos, liderar aumenta a produtividade, maximizando a eficiência da força de trabalho. Um cargo não é suficiente para tornar uma pessoa um líder. Somente seu comportamento determina se ocupa ou não posição de liderança. O administrador é aquele que faz acontecer, que age, tem as responsabilidades e conduz. O líder influencia e orienta o rumo, as opiniões e o curso das ações¹⁵.

Entendemos, portanto, que, na enfermagem, administração e liderança podem e devem caminhar juntas, pois, sendo um bom líder e mau administrador não existe um profissional eficaz, e vice versa. Esperamos que as características administrativas e de liderança não se excluam, mas se completam na formação de um excelente profissional.

Nessa perspectiva os líderes de enfermagem precisam desenvolver habilidades financeiras e políticas e tornarem-se inovadores e administradores críticos.

Estilo de liderança é a forma comportamental exibida pelo líder. Vários autores desenvolveram diversas teorias a respeito dos tipos de liderança, sendo que cada estilo descreve as características comportamental do líder. O estilo de liderança é um reflexo dos traços, valores, habilidades e comportamentos do líder.

1.2. Liderança Autocrática ou Autoritária

A liderança autocrática constitui-se num processo em que o líder detém todo o poder, agindo de forma autoritária, sendo a execução da tarefa, o seu foco principal. A ênfase é dada ao líder, que toma as decisões, desconsiderando a opinião dos liderados, determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas¹⁶.

O líder que segue esse estilo de liderança fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, tudo tem que ser feito à sua maneira¹⁷. Este estilo de liderança não é indicado em uma empresa onde tenha uma equipe de profissionais experientes, pois, certamente as atividades só serão realizadas com a presença física dos líderes. Isto demonstra que os liderados o temem, mas não o admiram, neste estilo de liderança o líder consegue mandar, porem não consegue influenciar, pois é um dos aspectos mais importantes em uma liderança

bem sucedida. Diante disso a liderança autocrática poderia ser usada em uma organização onde seja necessário disciplinar os profissionais que estejam dificultando o desempenho da organização.

1.3.Liderança Democrática

A liderança democrática é centrada na pessoa que executa o trabalho, em que esta recebe maior controle e participação nas discussões, agindo conseqüentemente, com maior liberdade e satisfação¹. Este estilo de liderança “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”. Frente a isso, líder e liderados interagem entre si e desenvolvem comunicações francas e espontâneas, há formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais que se estabelecem entre os membros da equipe. Sendo assim podemos dizer que este líder consegue alcançar o principal alvo da liderança que é a influencia interpessoal sobre aqueles com os quais se relaciona¹⁷.

1.4. Liderança Liberal ou Laissez-Faire

A liderança liberal é totalmente inversa à autocrática, aqui a participação do líder é mínima dando ênfase nas decisões grupais ou individuais, onde a definição das tarefas são feitas pelo próprio grupo. Vale ressaltar que, para que esse tipo de liderança tenha sucesso é indispensável ter um grupo com profissionais altamente capacitados e responsáveis, pois esse tipo de liderança dá liberdade à criatividade e iniciativa, fazendo com que os funcionários se sintam importantes dentro da organização¹⁷.

O líder liberal é permissivo com pouco ou nenhum controle, motiva através do apoio somente quando solicitado pelo grupo, existe pouca ou nenhuma coordenação e a tomada de decisão é dispersa por todo o grupo, sendo assim a ênfase é no grupo e não existe crítica¹⁵.

Sendo assim podemos afirmar que na liderança liberal as equipes desenvolvem suas funções quase que sem controle ou autoridade, onde os liderados gozam de ampla liberdade, não existe pressão constante e a fixação das metas é imposta pelo grupo¹⁷.

2. METODOLOGIA:

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica e baseou-se em duas premissas: a construção de uma reflexão teórica acerca do conceito chave que nos permitissem eleger um arcabouço teórico inicial para a compreensão do conceito de liderança na enfermagem e de um levantamento de estudos científicos produzidos no Brasil que tivessem como descritores: liderança na enfermagem e desafios da liderança na enfermagem. Tais estudos foram levantados na base de dados SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e LILACS (Literatura Latino- Americana e do Caribe em Ciências da Saúde).

Diante dessas considerações realizou-se o levantamento bibliográfico através da seleção de artigos publicados no Brasil na base de dados SCIELO e LILACS no período de 2000 a 2011. A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a março de 2012.

Os resumos foram submetidos à análise e aqueles que abordavam os critérios abaixo definidos foram enquadrados na pesquisa: Precisão de conceito sobre liderança, percurso histórico sobre liderança na enfermagem, teorias da administração, estilos de liderança no contexto da enfermagem e dificuldades em relação à competência liderança.

Assim, após uma leitura minuciosa foram incluídos na pesquisa aqueles que respondessem ao objetivo deste estudo.

Como critérios de exclusão foram todos os artigos que não se enquadraram especificamente com o objeto proposto na pesquisa, e que não foram publicados no período de 2000 a 2011.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES:

A primeira pesquisa¹ foi realizada em um hospital público federal, localizado na microrregião no triângulo Mineiro, no Estado de Minas Gerais. É um hospital geral, de grande porte, destinado a desenvolver e apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além da prestação de serviços assistenciais à população, fez parte da pesquisa 36 enfermeiros, lotados nos diversos setores do hospital, e são responsáveis pela organização do serviço e coordenação das equipes de enfermagem. O estudo buscou conhecer a opinião do enfermeiro sobre a possibilidade de tornar-se líder, identificar características e habilidades de um líder eficaz e apresentar pontos fortes e fracos relacionados ao desempenho da liderança.

Quando indagados sobre a possibilidade de tornar-se líder a grande maioria dos participantes concordaram com a possibilidade de vir a ser um líder a partir do desenvolvimento do potencial latente que existe nas pessoas. Ainda que em menor número, alguns enfermeiros alegaram que a liderança depende de características pessoais natas, acreditam que um líder já nasce líder.

Citamos anteriormente que a liderança pode ser aprendida. Porém as primeiras compreensões desse fenômeno acreditavam que a liderança era inata. O desenvolvimento das habilidades de um líder ocorre à medida que o indivíduo permite a penetração e o amadurecimento de novas ideias em sua mente, dedicando-se ao aprendizado da liderança e esforçando-se para enriquecer a própria experiência.

Foram apontados como características e habilidades do líder eficaz: habilidade de comunicação, honestidade, integridade, determinação e responsabilidade. Vários autores ressaltam que o conjunto desses atributos recebe o nome de credibilidade, o que é considerado, pelos autores o aspecto mais admirado em um líder¹³.

Foi sugerido aos enfermeiros que tentassem lembrar algumas situações que exigiram o desempenho do papel de líder e que destacassem os pontos fortes e fracos dessas experiências vividas. Sendo assim, foi destacado como ponto forte: bom relacionamento, envolvimento, segurança, comunicação eficaz e iniciativa. E foram apontados como pontos fracos: insegurança, comunicação ineficaz e resolução de conflito. Os autores afirmam que a falta de conhecimento e de experiências no trabalho, o medo de assumir riscos, o medo das incertezas e a dificuldade em enfrentar desafios geram o sentimento de insegurança no enfermeiro. É evidente que tais posturas não fazem parte do rol de habilidades que caracterizam um líder.

A segunda pesquisa¹⁸ trata-se de um estudo de caráter exploratório, desenvolvido em um hospital Universitário situado no extremo sul do país, este estudo buscou identificar a percepção dos enfermeiros acerca das ações administrativas exercidas em seu trabalho diário. Os enfermeiros entrevistados são profissionais que desenvolvem suas atividades gerenciais e administrativas.

Os entrevistados ressaltam que a gerência existe simplesmente porque têm atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. Necessita de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. Os enfermeiros deixam transparecer que ao planejar, eles exercem certa liderança sobre a equipe e sobre as demais questões relativas à assistência. Referem-se à liderança como uma capacidade fundamental ao exercício das ações administrativas, e a vinculam com a competência do profissional. Compreendem que a

liderança é exercida diariamente, não somente com a equipe de enfermagem, mas também com os profissionais da instituição.

Constatou-se com este estudo que, os profissionais compreendem as ações administrativas como forma de planejamento, coordenação do trabalho coletivo, liderança, controle, detenção da informação e organização¹⁸.

A terceira pesquisa¹⁹ buscou analisar o cotidiano de trabalho dos gerentes dos serviços de saúde da Fundação Municipal de Saúde de Niterói- RJ. O corpus teórico foi construído pelo discurso oral de 10 gerentes enfermeiros mediante entrevista guiada, delimitando-se três categorias: o desafio de ser gerente, o desafio de ser líder, e o desafio da tomada de decisão.

No que diz respeito ao desafio de ser líder, quando indicado ao cargo de gerente, o profissional coloca-se como um novo instituído, que tem um poder baseado em uma relação de forças, onde ele reproduz, conscientemente ou não, relações de poder instituídas, relações de saber e não saber com o trabalho desenvolvido no cargo. O fato de o enfermeiro estar ocupando cargos de alta administração é uma coisa nova, fazendo com que ele sinta insegurança quanto a sua permanência no cargo. Foi evidenciado neste trabalho que, uma das dificuldades que o enfermeiro enfrenta na gerência de saúde é em organizar o trabalho de outros profissionais, e em assumir de fato o papel de líder no sistema de saúde¹⁹.

O quarto estudo²⁰, contextualiza o processo de profissionalização da gestão hospitalar e destaca os desafios para a atuação das lideranças para lidar com a dimensão do conflito existente entre as subculturas médica, de enfermagem e administrativa. Essa pesquisa foi desenvolvida em uma instituição filantrópica de direitos privados, sem fins lucrativos. O que mais chamou a atenção neste estudo, é que além da pesquisa descritiva, usou-se do instrumento de observação, ou seja, além da entrevista com os participantes houve também uma investigação por um membro da equipe que trabalha no hospital, e essa observação foi feita durante seis meses. Os sujeitos que participaram desta pesquisa foram escolhidos por acessibilidade de forma estratificada, e procurou contemplar diversidades nas funções e níveis hierárquicos. Sendo assim foram envolvidos trinta profissionais da instituição, sendo seis médicos, quatro lideranças da enfermagem, oito profissionais de enfermagem (operacional), quatro líderes administrativos e oito colaboradores administrativos.

Constatou-se com este estudo, que a dimensão formal da hierarquia representada pelo organograma da instituição, não é amplamente conhecida. Os gestores, coordenadores e a administração têm conhecimento dos níveis hierárquicos, posições e quem são os ocupantes de cada cargo, porém colaboradores e alguns supervisores relatam nunca ter visto o organograma da empresa. Eles até sabem a quem deve se portar, mas desconhece a rede

formal de autoridade existente. Do ponto de vista das ações administrativas, esse desconhecimento dificulta a percepção dos fluxos decisórios relativos às ações.

No que diz respeito às formas de relacionamento e canais de comunicação entre supervisores e subordinados, entende-se que a hierarquia da enfermagem apresentou-se mais rígida, e isso pode ser em decorrência de uma forma histórica de trabalho e do escalonamento gradativo de saberes. Outra dificuldade apontada neste estudo foi em relação às decisões da administração e a equipe médica, pois quando a administração estabelece alguma rotina e o corpo médico não concorda, eles boicotam a rotina, não fazendo parte dela, não seguindo o que foi proposto e dessa forma eles conseguem fazer com que esta rotina seja revista.

Algumas pessoas consideram que existe muito conflito entre as áreas médica, de enfermagem e administrativas, para outros não existe conflito nenhum. Nos conflitos entre as subculturas médicas, de enfermagem e administrativas, cada grupo toma atitudes orientadas pela hierarquia, mas primordialmente, quando se trata de denunciar problemas, se orienta pelas afinidades pessoais. Desta forma, os autores afirmam que não existe conflito abertamente, até mesmo em função da dependência entre as atividades de cada subgrupo.

No quesito liderança, na compreensão dos entrevistados, a liderança tem um papel mais afetivo e compreensivo, enquanto chefe está limitado ao comando e controle. Isso pode indicar que possivelmente as relações hierárquicas são conflituosas, sendo que aqueles que estão ocupando cargos de comandos são considerados pejorativamente como chefes. Já para a classe médica, alguns acreditam que o médico seja um líder, relatam que o médico incorpora no seu dia a dia profissional a função de líder. O entendimento do médico como líder dentro da organização hospitalar depende da postura de cada um perante o tipo de responsabilidade que sua profissão assume. Dentro deste contexto, o exercício da liderança fica vinculado ao desejo de alguém exercê-lo e não ao poder formal que é colocado nas mãos do profissional.

Na quinta pesquisa²¹, os estudiosos buscaram identificar os desafios que o enfermeiro recém-formado encontra para exercer a função liderança e as estratégias adotadas. Essa pesquisa foi realizada com quinze enfermeiros que concluíram a graduação em 2006 na Universidade Federal Fluminense – IFF-RJ. Os sujeitos da pesquisa haviam se formado há no máximo um ano. Os sujeitos foram interrogados em três categorias: atributos do exercício da liderança, desafios do exercício liderança e estratégias adotadas no exercício da liderança.

Entre os atributos considerados essenciais para o exercício da liderança, os entrevistados ressaltaram: a comunicação, a inteligência e a autoconfiança. A comunicação foi destacada por todos os entrevistados. A comunicação é o atributo principal da liderança, pois por meio dela a pessoa inicia o contato com as demais e pode influenciar os outros²². Foram apontados também inteligência, autoconfiança, carisma, autoridade, honestidade,

destreza técnica e persuasão, só que com menor frequência. Seis dos participantes seguem o estilo democrático, cinco um estilo próprio, e dois exercem o estilo liberal.

Vários são os desafios encontrados pelos enfermeiros para o desenvolvimento do exercício da liderança: Aceitação da equipe, dificuldade de relacionamento interpessoal, dificuldades de trabalhar em equipe, dificuldades em trabalhar com profissionais desatualizados, escassez de recursos, falta de experiência, insegurança, mudança de hábitos da equipe, pouca idade, ser recém-formado. Com base nos resultados obtidos, um dos motivos que contribuem para a dificuldade do enfermeiro exercer a liderança é a insuficiência da formação profissional para o alcance desta competência.

Os entrevistados ressaltam que não há uma fórmula mágica que proporciona liderança, e foram citados como estratégias para alcançar o exercício desta competência: autoridade, comunicação, conhecimento técnico - científico, corresponsabilidade, diálogo, educação, entrosamento da equipe e observação.

O sexto e último estudo²³, teve por finalidade conhecer as dificuldades encontradas pelos docentes-enfermeiros em seu primeiro vínculo profissional e de que maneira superaram tais problemas. O estudo foi realizado em uma instituição particular de ensino no noroeste do Paraná.

Neste estudo verificou-se que a maioria dos profissionais encontraram dificuldades, sendo as principais: insegurança falta de prática, dificuldades na administração hospitalar e liderança. Os participantes ressaltaram que para enfrentar essas dificuldades buscaram conhecimento, desenvolvimento de atividades diárias, dedicação para superar os obstáculos e ajuda de profissionais experientes para o esclarecimento de dúvidas. Os autores deste trabalho concluíram que somente com a graduação e os estágios realizados durante o curso não formam os profissionais para iniciarem no mercado de trabalho, enfatizam ainda que os enfermeiros recém-formados não podem ser considerados um produto pronto e acabado, precisa de treinamento, incentivo e participação para desempenhar adequadamente sua função na instituição empregadora²³.

Constatou-se com a apresentação destes trabalhos (tabela 01) que as dificuldades exibidas pelos profissionais enfermeiros em relação à liderança são: insegurança, comunicação ineficaz, resolução de conflitos, dificuldades em organizar o trabalho dos outros profissionais, dificuldades na tomada de decisão, falta de experiência, dificuldades em relação às decisões da administração e a equipe médica e em assumir de fato o papel de líder no sistema de saúde.

Autores	ANO	TITULO	BASE DE DADOS/TIPO LOCAL
Simões Fávero	& 2003	O DESAFIO DA LIDERANÇA PARA O ENFERMEIRO	LILACS/Rev.Latino Americana Enfermagem
Vagheti, Kerber, Azambuja &Fernandes	Reis, 2004	PERCEPÇÕES DOS ENFERMEIROS ACERCA DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS EM SEU PROCESSO DE TRABALHO	SCIELO/(REBEEn)
Christovam& Santos	2004	OS DESAFIOS DA GERÊNCIA DO ENFERMEIRO NO NÍVEL CENTRAL DE SAÚDE	LILACS/ Revista de enfermagem UERJ.
Vendemiatti, Siqueira, Filardi, Binotto&Simioni	2007	CONFLITO NA GESTÃO HOSPITALAR : O PAPEL DA LIDERANÇA	LILACS/ Ciências e Saúde Coletiva
Vilela & Souza	2009	LIDERANÇA: UM DESAFIO PARA O ENFERMEIRO RECÉM-FORMADO	SCIELO/ Revista de enfermagem UERJ.
Souza & Paiano	2011	DESAFIOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM EM INICÍO DE CARREIRA	LILACS/REME – Revista Mineira de enfermagem.

Tabela 01: Artigos encontrados que discorriam sobre o objeto da pesquisa.

De acordo com a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, em seu artigo 11, é competência do enfermeiro chefiar o serviço e a unidade de enfermagem em instituição pública ou privada; organizar e dirigir os serviços de enfermagem e suas atividades técnicas e auxiliares; planejar, organizar, coordenar, executar e avaliar os serviços de assistência de enfermagem²⁴. O poder deste profissional em realizar essas competências provém do conhecimento técnico, científico e ético adquiridos durante a graduação, cabe as instituições de ensino formar profissionais competentes para chefiar a equipe de enfermagem. Somente com a graduação e os estágios realizados durante o curso não formam os profissionais para iniciarem no mercado de trabalho, enfatizam ainda que os enfermeiros recém-formados não podem ser considerados um produto pronto e acabado, precisa de treinamento, incentivo e participação para desempenhar adequadamente sua função na instituição empregadora²³.

Diante do exposto acreditamos que as instituições de ensino devem reavaliar a forma como estão ensinando seus alunos, pois é de competência da mesma tornar seus alunos aptos a prática profissional. A atual sociedade faz com que os cursos de graduação busquem a melhor formação teórico/prática de seus alunos, com o intuito de atender às exigências do mercado de trabalho.

Pesquisas já realizada evidenciaram que a formação tem priorizado o aprendizado técnico, e que os conteúdos teóricos têm sido apresentados de forma exaustivos sem a devida

relevância do seu significado real. Este tipo de ensino pode explicar ao menos em parte a dificuldade no exercício da liderança⁴.

Tendo em vista que a liderança exige tomada de decisão a partir do vivido⁴, é de fundamental importância que haja uma sincronia entre as competências enfocadas pelo curso de graduação de enfermagem e a prática profissional do enfermeiro.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito a conhecer as dificuldades encontradas pelos profissionais enfermeiros em por em prática o exercício da liderança na enfermagem. Os resultados evidenciaram que a liderança tem sido um desafio para o enfermeiro no exercício de suas atividades diárias. Além disso, foi possível proporcionar uma reflexão quanto à importância da liderança para o trabalho da equipe de enfermagem.

Com base nos resultados apontamos também a necessidade de rever a formação dos profissionais enfermeiros, apontando um importante papel da Universidade através de um acompanhamento da necessidade do mercado de trabalho, a dissociação teoria-prática é evidenciada quando o egresso da formação tradicional se depara com o mundo do trabalho, sendo assim o ensino por competência pode ajudar a transformar o ensino da administração em enfermagem, disponibilizando ao mercado de trabalho enfermeiros líderes críticos, reflexivos, criativos, éticos, os quais sejam capazes de aprender a aprender, de colaborar com seus colaboradores na tomada de decisões, no planejamento, na implementação das práticas assistenciais, com intuito de atender as demandas sociais.

Esperamos que através desse estudo possamos refletir sobre o ensino e a prática administrativa que é repassada aos alunos, quanto para as instituições de saúde, para que as mesmas possam refletir se estão contribuindo para a formação de futuros enfermeiros líderes, pois os alunos só colocarão em prática o que aprenderam na teoria, se as instituições de saúde derem oportunidade aos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. SIMOES, Ana Lúcia de Assis and FAVERO, Neide. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista Latino Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 11, n. 5, p. 567 – 73, 2003.
2. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. RESOLUÇÃO CNE/CES N. 3, de 07 de novembro de 2001. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em enfermagem. **Diário Oficial da República Federativa da União**. Brasília, 09 nov. 2001. Seção 1, p. 37.
3. Rodrigues FCP, Lima MADS. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. 2004; 25(3): 314-22.
4. AMESTOY, Simone Coelho et al. Processo de formação de enfermeiros líderes. **Revista Brasileira de enfermagem**. [online]. 2010, vol.63, n.6, pp. 940-945. ISSN 0034-7167.
5. RUTHES RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem** 2008; 61(1): 109-12.
6. ROSEN, R. H. **Aprendendo a liderar**. In: Hesselbien, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. A organização do future. 5. Ed. São Paulo: Futura, 2003. Cap.31.
7. KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
8. VASCONCELOS, A. M. R.; LIMA, G. S. E. **Avaliação do perfil dos egressos do curso de enfermagem da Universidade do Estado do Mato Grosso do campus de Cáceres que exercem a função de líder de equipe**. In: SIMPÓSIO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 1, 2010, CÁCERES–MT. **Anais...** Universidade do Estado de Mato Grosso.Ed. UNEMAT. p.173.
9. OLIVEIRA, SRM. **Relações de poder/saber gerando conflito na liderança da enfermeira: estudo sócio poético** [dissertação de mestrado]. Rio de Janeiro: universidade do Estado do Rio de Janeiro; 2004.
10. RUTHES, Rosa Maria; FELDMAN, Liliane Bauer and CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. [online]. 2010, vol.63, n.2, pp. 317-321. ISSN 0034-7167.

11. DIAS, MAA. Liderança: uma nova visão da atuação do enfermeiro frente a sua equipe. **Revista. Academia de Enfermagem**. 2003; 1 (1): 15 -19
12. CUNHA, K de C. **Gerenciamento na enfermagem: novas práticas e competências**. Ed. Martinari, São Paulo 2008.
13. KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.
14. LOURENCO, Maria Regina e TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. **Revista. Latino-Am. Enfermagem** [online]. 2001, vol.9, n.3, pp. 14-19. ISSN 0104-1169.
15. MARQUIS BL, Huston CJ. **Administração e liderança em Enfermagem: teoria e aplicação**. 2 ed. Porto Alegre (RS): Artes Médica Sul; 1999.
16. CHRISTOVAM, Barbara e SANTOS, Iraci. A instituição da liderança dos enfermeiros em questões de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. [online]. 2005, vol.58, n.5, pp. 551-555. ISSN 0034-7167.
17. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
18. VAGHETTI, Helena et al. Percepções dos enfermeiros acerca das ações administrativas em seu processo de trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem** [online]. 2004, vol.57, n.3, pp. 316-320. ISSN 0034-7167.
19. CHRISTOVAM BP, SANTOS I. Os desafios da gerência do enfermeiro no nível central de saúde. **Revista de enfermagem UERJ 2004**; 12: 66-70. DISPONIVEL EM: <http://www.facenf.uerj.br/v12n1/v12n1a11.pdf>. 41
20. VENDEMIATTI, Mariana et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciências saúde coletiva** [online]. 2010, vol.15, suppl. 1, pp. 1301-1314. ISSN 1413-8123.
21. VILELA PF, SOUZA ÂC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém formado. **Revista de enfermagem. UERJ**, rio de janeiro, 2010 out/dez; 18 (4):591-7.

22. GUIMARÃES TB. **Técnica de chefia e liderança**. 2a ed. Londrina (PR): Editora UEL; 1998.
23. SOUZA, Flávia Aparecida de; PAIANO, Marcelle. Desafios e Dificuldades Enfrentadas Pelos Profissionais de Enfermagem em Início de Carreira. **REME. Revista de Enfermagem Mineira**; 15(2): 267-273, abr-jun 2011.
24. BRASIL, Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Regulamenta o exercício profissional de enfermagem e outras providências. Publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 26.06.86. Seção I - fls. 9.273 a 9.275.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2012-12-30
Last received: 2013-04-13
Accepted: 2013-04-28
Publishing: 2013-05-29

Corresponding Address

Solange da Silva Lima
Rua Áustria, quadra 45, lote 04, Bairro Vila Real,
Cáceres-MT. CEP: 78200-000
Telefone: (65) 9615-7414
E-mail: solmellima@gmail.com