



REVISTA DE PESQUISA: Cuidado é Fundamental
REPEF On line

ISSN 2175-5361

REVISÃO

LEADERSHIP: THE CHALLENGE OF NEW GRADUATED NURSES

LIDERANÇA: O DESAFIO DAS ENFERMEIRAS RECÉM-FORMADAS

LIDERAZGO Y LOS DESAFÍOS DE LAS ENFERMERAS RECIÉN FORMADAS

Francisca Neuman¹, Elaine Antunes Cortez², Ilda Cecília Moreira da Silva³,
Maria José da Silveira⁴, Patrícia Moura⁵, Rejane Santos⁶

ABSTRACT

Objective: To identify the challenges faced by the new graduate nurses in leading a group. **Method:** bibliographical research carried out at the BVS. **Results:** Leadership styles; Leadership and the importance of the communication; and Leadership and the academic formation of the nurse. To exert an efficient leadership style it is necessary to know and to conciliate the maturity level of the led people. Beyond the leadership capacity, the leader must develop communication competencies. When leaving the university, the new nurses don't have a clear definition of their roles, therefore we understand that some changes may be necessary in the formation professionals in order to turn them into leaders. **Conclusion:** We conclude that the success of a leader depends on the establishment of a relation of trust and respect, and we believe that the leadership is a group process, where influences happen with the purpose to reach a goal, and therefore it is linked to an action meaning, which can be learned.

Descriptors: Leadership; Nursing; Organization and Administration.

RESUMO

Objetivo: Identificar os desafios das enfermeiras recém-formadas ao liderarem um grupo. **Método:** pesquisa bibliográfica, realizada na biblioteca virtual de saúde (BVS), utilizando as seguintes bases de dados: BDENF, LILACS e SciELO. **Resultados:** Estilos de liderança; Liderança e a importância da comunicação; e Liderança e a formação acadêmica do enfermeiro. Para exercer um estilo de liderança eficaz é necessário conhecer e conciliar o nível de maturidade dos liderados. Além da capacidade de liderar, o líder deve desenvolver competências comunicativas. Ao sair da universidade, as recém-enfermeiras não possuem clara definição de seu papel, com isso, compreendemos que haja a necessidade de mudanças na formação profissional para ser uma líder. **Conclusão:** Concluímos que o sucesso do líder depende do estabelecimento de uma relação de confiança e respeito e que a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências com a finalidade de alcançar uma meta, portanto, está ligado a um sentido de ação, passível de ser aprendido. **Descritores:** Liderança; Enfermagem; Organização e Administração.

RESUMEN

Objetivo: Identificar los desafíos de las enfermeras recién-formadas en liderar un grupo. **Metodo:** investigación bibliográfica, realizada en la BVS. **Res** Estilos de liderazgo; Liderazgo y la importancia de la comunicación; y Liderazgo y la formación académica de la enfermera. **Resultados:** para ejercer un estilo de liderazgo eficaz es necesario, conocer y conciliar el nivel de madurez de los liderados. Además de la capacidad de liderar, el líder debe desarrollar habilidades comunicacionales. Al salir de la universidad las enfermeras no poseen clara definición de su papel, con eso, comprendemos que exista la necesidad de cambios en la formación profesional para ser una líder. **Conclusión:** El éxito del líder depende del establecimiento de una relación de confianza y respeto y creemos que el liderazgo es un proceso grupal, donde ocurren influencias con la finalidad de alcanzar una meta, por lo tanto, está relacionado con un sentido de acción, posible de ser aprendido. **Descriptor:** Liderazgo; Enfermería; Organización y Administración.

¹ Acadêmica de Enfermagem da UNIPLI, nanicortez@hotmail.com ² Enfermeira, Doutoranda em Enfermagem EEAN/UFRJ. ³ Doutora em Enfermagem, Professora Adjunta EEAN/UFRJ. ⁴ Acadêmica da UNIPLI.

⁵ Acadêmica da UNIPLI. ⁶ Acadêmica da UNIPLI.

INTRODUÇÃO

Durante os estágios como acadêmicas de enfermagem, pudemos observar a problemática que as enfermeiras recém-formadas encontram ao liderarem um grupo, e a partir daí, sentimos necessidade de conhecer melhor os fatores que podem levar esse indivíduo a ter sucesso ou não em sua carreira profissional. Sabemos que lidar com pessoas, delegar tarefas, gerenciar projetos e apresentar soluções são elementos de uma capacidade, que como outra precisa ser aprendida e desenvolvida com o tempo.

A idéia, tanto da liderança, quanto do líder, tem variado ao longo do tempo como todo processo histórico, procurando responder as necessidades peculiares de cada época e buscando reagir às evoluções das forças tecnológicas e sociais¹.

Os conceitos iniciais de concepção de liderança detinham-se nas características pessoais do líder; enquanto nas atuais, a liderança é considerada como resultante da soma de fatores, líder, liderados e situação. A mesma afirma ainda que, “a interação indivíduo/ meio é uma constante e a liderança é uma conseqüência dessa interação”. Percebe-se, desta forma, que o líder deverá ver a sua organização como um todo, definir um planejamento estratégico possibilitando as condições de elaboração de metas, conduzir times de trabalhos, para conseqüentemente conquistar os objetivos organizacionais^{2:165-66}.

É sabido que um cargo não é suficiente para tornar uma pessoa líder, somente seu comportamento determina se ocupa ou não uma posição de liderança^{3:29}. Liderar é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter, tendo uma base espiritual muito forte

e a consciência de que liderança não é poder e sim autoridade, conquistada com amor, dedicação e respeito pelas pessoas⁴.

Dadas essas transformações, é preciso aprender a construir e articular os conhecimentos, pois liderar um grupo requer uma liderança pessoal. Temos que saber primeiramente liderar nossa própria vida, tomando conhecimento de nossas habilidades, limitações, pontos positivos e negativos, sendo pessoas independentes para depois liderar de forma criativa um grupo de trabalho, acreditando que a liderança é mais que uma arte é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada.

O estudo tem como objeto os desafios das enfermeiras recém-formadas ao liderarem um grupo. Acreditamos que no momento em que o profissional recém-formado se envolve com a realidade do trabalho começa a perceber a falta/insegurança de conhecimento técnico e as habilidades fundamentais para exercer a sua profissão, além de se sentir inseguro para coordenar e liderar um grupo.

Portanto, o problema pesquisado é: Quais os desafios encontrados pelas enfermeiras recém-formadas ao liderar um grupo? Desta feita, a pesquisa tem como objetivo: Identificar os desafios vivenciados pelas enfermeiras recém-formadas ao liderarem uma equipe.

Parte-se da premissa que em todo processo de transformação um novo aprendizado está implícito. Considerando o enfermeiro como um agente de transformação, reforça-se a necessidade para que ele aprenda e desenvolva habilidades de liderança, cujo maior desafio é aprender lidar com ambientes instáveis, seja no cuidar, na administração ou no relacionamento interpessoal.

Esperamos que, com este estudo, possamos abordar aspectos que proporcionem a reflexão, aprendizagem e possam contribuir para a prática

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R.

Leadership: the challenge of new...

de liderança das enfermeiras, servindo também de subsídios para futuras pesquisas.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória que tem como objetivo, abordar com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade; com a finalidade de aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições⁵.

Dessa forma, foi efetuado um levantamento bibliográfico por permitir uma compreensão adequada da temática explorada - enfermeira e liderança, bem como que realizar uma comparação com o que já foi publicado na área, permitindo, assim, consubstanciar cientificamente nossa proposta⁶.

seguintes Bases de Dados: Base de Dados de Enfermagem (BDENF), [Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde \(LILACS\)](#) e [Scientific Electronic Library Online \(SciELO\)](#). Para coleta dos dados, usamos os descritores: liderança e enfermeira. Cumpre ressaltar que trabalhamos com todo o tipo de bibliografias encontradas na BVS, quais sejam, artigos, dissertações, teses, entre outras, assim como toda produção temporal.

Após a coleta dos dados inicial, fizemos leituras prévias, cujo objetivo é verificar em que medida a obra consultada interessa à pesquisa. Desta feita, fizemos leitura seletiva que, a qual se define pela determinação do material que de fato interessa a pesquisa (6). A descrição detalhada das bibliografias segue no Quadro 1.

Quadro 1 - Distribuição quantitativa das bibliografias encontradas e selecionadas nos diferentes Bancos de dados.

DESCRITOR / BANCO DE DADOS	BDENF	LILACS	SciELO	TOTAL
ENFERMEIRAS	412	585	09	1006
BIBLIOGRAFIAS SELECIONADAS	04	0	0	04
LIDERANÇA	95	302	29	426
BIBLIOGRAFIAS SELECIONADAS	10	08	09	27
TOTAL DAS BIBLIOGRAFIAS SELECIONADAS	03	0	08	11

Foram encontrados no banco de dados BDENF um total de 412 artigos, utilizando o descritor enfermeiras. Após leitura prévia, foram selecionados 4 artigos. Para o descritor liderança, encontramos 95, onde foram selecionados 10. No banco de dados LILACS, foram encontrados um total de 585 artigos com o descritor enfermeiras. Após uma leitura prévia nenhum artigo foi selecionado, por não atender aos nossos objetivos. Para o descritor liderança, encontramos 302 artigos, havendo seleção de 08.

A partir da produção científica do acervo da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), utilizamos as

No banco de dados da SciELO, encontramos um total de 09 artigos, com o assunto enfermeira. Destes, nenhum foi selecionado; com o assunto liderança, foram encontrados 29, onde selecionamos 09. Houve ainda seleção de 31 artigos científicos, com os descritores enfermeiras e liderança. Após leitura seletiva, percebemos que 20 eram repetidos e/ou não atendiam aos nossos objetivos.

Sendo assim, a bibliografia potencial, a selecionada para a análise, foi de 11 pesquisas,

nas quais realizamos uma leitura analítica, de modo que ordenamos as informações contidas nas fontes, a fim de que fosse possível a obtenção de respostas ao problema da pesquisa e respondesse ao nosso objetivo.

Cabe ainda elucidar que a abordagem para a análise dos dados foi a qualitativa, onde nos foi direcionado para uma série de leituras sobre a temática, objetivando relatar minuciosamente o que os diferentes autores ou especialistas escrevem sobre o assunto e, a partir daí, estabelecer uma série de correlações, para materializar um posto de vista conclusivo, o qual não prioriza os dados quantitativos⁷.

Após a leitura e análise das bibliografias potenciais emergiram três categorias: 1) Estilos de liderança; 2) Liderança e a importância da comunicação; e 3) Liderança e a formação acadêmica do enfermeiro.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciaremos nos subitens seguintes a descrição e discussão dos dados coletados de acordo com a organização das nossas categorias temáticas. Cabe ressaltar, que alguns autores foram categorizados em mais de uma categoria.

Estilos de Liderança

Nesta categoria estão as seis pesquisas que demonstram os estilos de liderança, enfocando a importância da interação líder e/ou liderados. (Quadro 2)

Quadro 2 - Pesquisas Categorizadas em Estilos de Liderança

Autor (es)	Ano	Título	Base de Dados	Tipo de publicação
Galvão <i>et al</i> ⁸	1998	Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro- líder no contexto hospitalar.	SciELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Lourenzo & Trevizan ⁹	2001	Líderes da enfermagem brasileira- sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem.	SciELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Macri & Cunha ¹⁰	2005	Liderança e influências nas fases de projetos.	SciELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Lourenzo ¹	2002	Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiras líderes.	BDENF	Artigo (Rev. Bras. Enfermagem)
Simões & Fávero ¹²	2003	O desafio da liderança para o enfermeiro.	SciELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Higa & Trevizan ¹³	2005	Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros	SciELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)

O primeiro estudo⁸ do Quadro 2 apresentou um modelo de liderança que pode ser aplicado no contexto hospitalar, porém os autores salientam o papel do enfermeiro líder, destacando características que seriam indispensáveis para o desenvolvimento e atuação dessa liderança. Realizou-se pesquisa de campo quali-quantitativa, onde enfermeiros e auxiliares de enfermagem responderam a um questionário destacando características positivas e negativas na relação entre líder/liderança. Na análise, os autores destacam que a liderança situacional pode ser utilizada como estrutura teórica para fundamentar a habilidade de liderar do enfermeiro com vistas à qualidade da assistência e o desenvolvimento do potencial e pessoal de enfermagem.

No segundo estudo⁹, os autores tiveram como objetivo conhecer a visão de enfermeiros sobre fatores que envolvem a liderança, inclusive alguns que facilitam e dificultam a forma de se

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R.

Leadership: the challenge of new...

liderar. Foram realizadas entrevistas com enfermeiros que se sobressaem em liderança. Afirmam que o líder deve ter tempo e espaço para mostrar-se, precisa ter características básicas e muita transparência para se tornar um bom líder; obviamente com tentativas e erros. Concluem que a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências, tendo por finalidade metas a serem alcançadas e que o líder deve praticar uma liderança influenciadora, adepto a mudanças, visionário, crítico e condutor.

No terceiro artigo¹⁰, os pesquisadores fizeram uma pesquisa de campo com profissionais de várias empresas sobre as habilidades do líder no gerenciamento de projetos. Analisam que um verdadeiro líder confia em seu grupo dando-lhe autonomia necessária para a execução de tarefas, ao mesmo

tempo em que exige responsabilidade, que também tem autocontrole é otimista, tem iniciativa, é flexível, pois estas são características primordiais para o exercício da liderança. Concluem que não há uma receita para conquista do sucesso, mas ressaltam que num mundo onde a mudança é constante e a competição é presente, o importante é saber como aprender e não simplesmente fazer algo específico e que quanto maior for o domínio sobre as habilidades, maiores serão as chances de sucesso.

No quarto estudo¹¹, o objetivo foi analisar o estilo de liderança. A pesquisa foi de campo com 25 enfermeiros de um hospital filantrópico. No estudo comenta-se que os líderes são os recursos básicos e o mais escasso de qualquer empresa. Os líderes eficazes têm uma visão do futuro e orientação em longo prazo. Sendo assim, organizações e hospitais sofrem com a escassez da liderança. Liderar é influenciar pessoas a mudar, essa mudança compreende parte integral dessa liderança. Para ser um líder eficaz o enfermeiro

tem que ter flexibilidade, adaptando seu comportamento à situação e maturidade da equipe.

No quinto estudo¹² os pesquisadores tiveram como objetivo focar o tema liderança, relacionando características e habilidades nas pessoas que se destacam como líderes. Observou-se que atualmente a liderança moderna fortalece o grupo, valoriza as pessoas, fazendo com que cada membro venha conhecer o significado do seu trabalho. Dessa forma, o enfermeiro deve estar orientado para desempenhar esse novo papel de líder, mais orientado para o futuro, mais flexível, dinâmico, com o objetivo de mudar o perfil do administrador, do cuidado a saúde para a criação de novos tipos de liderança. Isso porque os novos líderes não dão ordens, mas motivam as pessoas a agirem.

No sexto artigo¹³ os autores buscam apresentar o que seria uma liderança ideal na visão do enfermeiro dentro do contexto hospitalar, utilizando-se das teorias Grid. Realizaram pesquisa de campo com enfermeiras de 02 hospitais, sendo um filantrópico e um público, no qual as enfermeiras preencheram um questionário composto por questões fechadas embasadas nos cinco estilos da teoria Grid. Os autores procuram demonstrar que não existe um modelo ideal de liderança e que o líder tem que ser adaptável aos variáveis tipos de situação, deve ter iniciativa e saber administrar situações de conflitos, trabalhando e interagindo com o grupo, com a finalidade de estimular o feedback. Após análise dos resultados, concluíram que o estilo de liderança ideal na visão do enfermeiro é aquele em que líder e liderados utilizem uma linguagem universal, fundamentada no caráter, confiança, companheirismo e aprendizado diário.

Nesta categoria percebemos que definir um estilo de liderança é uma estratégia que pode contribuir para melhoria da qualidade assistencial.

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R.

Leadership: the challenge of new...

Porém, acreditamos que o perfil ideal de liderança, baseia-se nas necessidades de compreensão e valorização do grupo, das iniciativas dos participantes, estimulando e valorizando o potencial da equipe.

Desta feita, percebemos que na enfermagem não se pode ter assistência de qualidade sem a cooperação e a contribuição dos liderados. De acordo com alguns autores esses atributos podem ser resumidos em um único termo: credibilidade. Para ser um líder eficaz, temos que ganhar a confiança dos liderados, criando novas perspectivas de trabalho, novos conhecimentos e habilidades para que o líder apresente melhor desempenho de suas funções, sejam assistenciais ou administrativas; e com isso ofereça melhor atendimento ao cliente, voltado para um cuidado humanizado.

Questões como estas são fundamentais e precisam ser aprofundadas em nosso meio para que possamos utilizar mais plenamente o potencial de nossos recursos humanos e a liderança por parte do enfermeiro. Desta forma, é necessário que o enfermeiro, além de compreender o processo de liderança relativo a uma determinada situação, precisa também conhecer e conciliar o nível de maturidade dos liderados, com estilo de liderança apropriado¹⁴.

A liderança e a importância da comunicação

Nesta categoria, estão as cinco pesquisas onde os autores relatam a importância da comunicação na prática da liderança em enfermagem. (Quadro 3)

Quadro 3 - Pesquisas Categorizadas em: A liderança e a importância da comunicação

Autor(es)	Ano	Título	Base de Dados	Tipo de publicação
Luiz ¹⁵	1989	A enfermagem e o conhecimento dos conceitos de liderança, motivação, comunicação e mudança.	BDEF	Artigo (Rev. Bras. Enfermagem)
Galvão <i>et al</i> ⁸	1998	Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro líder no contexto hospitalar	SciELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Trevizan <i>et al</i> ¹⁶	1998	Liderança e comunicação no cenário de gestão em enfermagem	SciELO	Artigo (Rev. Latino- Am. Enfermagem)
Galvão <i>et al</i> ¹⁷	2000	Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar	SciELO	Artigo (Rev. Latino- Am. Enfermagem)
Simões & Fávero ¹⁸	2000	Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica.	SciELO	Artigo (Rev. Latino- Am. Enfermagem)

O primeiro estudo¹⁵ teve como objetivo levar à reflexão sobre o que é enfermagem, observando os conceitos de liderança, motivação, comunicação e mudança, abordados e aplicados no trabalho. Utilizou a pesquisa de campo, cujo propósito foi saber em qual modelo o enfermeiro em sua prática hospitalar se identifica. Concluiu que a comunicação faz parte da prática dos líderes de enfermagem e mostrou que se comunicar objetiva-se a proporcionar informação, a compreensão e conduzir as pessoas em seu trabalho, promovendo a motivação.

O segundo estudo⁸ apresentou entre outras discussões a importância da habilidade técnica do enfermeiro, da comunicação e da organização do

trabalho na liderança de enfermagem.

O terceiro estudo¹⁶ objetivou esclarecer o papel do líder como foco de recepção e transmissão de informação, ou seja, o líder atuando como monitor e como porta voz, preocupando-se com a satisfação no trabalho, pois entende que o nível de produção depende desses fatores. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na classificação de Mintzberg, tendo como foco o papel do líder na recepção e transmissão de informações para esboçar a dimensão do papel do enfermeiro como fonte central de comunicação. Destacou que o diálogo é também um procedimento incitante e educativo no sentido de investigar e explorar os valores com os liderados, e que facilita ao líder esclarecer os seus próprios valores dos liderados. Ressaltou que a comunicação é fundamental para a coordenação das atividades grupais, portanto para a efetivação do processo de liderança.

No quarto estudo¹⁷ os autores tiveram como objetivo relatar um programa de educação continuada desenvolvida com enfermeiros de um hospital privado sobre liderança e comunicação e apresentar a aplicação da liderança situacional na prática profissional. O levantamento de dados se deu através de pesquisa de campo. Os autores concluíram que a liderança e a comunicação são importantes para o enfermeiro desenvolver a assistência. Os pesquisadores relatam que através da liderança e da comunicação o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo.

No quinto estudo¹⁸ os sujeitos pesquisados acreditam que os enfermeiros líderes dentre outros, precisam ser excelentes comunicadores, falando e agindo de acordo com suas convicções.

Observamos nesta categoria, que comunicação proporciona informação e compreensão necessária para as pessoas conduzirem seu trabalho. Além disso,

concordamos que estimular o feedback é um recurso importante a ser utilizado para incentivar as atividades necessárias que visem promover a motivação do relacionamento entre indivíduos, a fim de alcançar melhor satisfação de todo o grupo. Percebemos que o líder deve desempenhar sua função através de uma comunicação eficaz, tendo como meta principal a melhoria da qualidade da assistência de enfermagem e ainda buscar estratégias que possibilitem maior satisfação pra a equipe no dia-a-dia de trabalho. Assim, isso faz com que ele busque uma melhor qualidade na assistência prestada ao cliente.

Para corroborar com o raciocínio em voga muitas pessoas por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores. Cabe, entretanto, lembrar que existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é o ato unilateral que envolve a pessoa que tem uma informação a dar e comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor¹⁹.

A liderança e a Formação do Enfermeiro

Nesta categoria, estão quatro pesquisas que abordam sobre a liderança e a formação acadêmica dos enfermeiros. (Quadro 4)

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM,
Silveira MJ, Moura P, Santos R.

Leadership: the challenge of new...

Quadro 4: Pesquisas Categorizadas em Liderança e Formação Acadêmica do Enfermeiro

Autor (es)	Ano	Título	Base de Dados	Tipo de publicação
Galvão <i>et al</i> ²⁰	1998	A liderança do enfermeiro no século XXI: Algumas considerações.	BDEF	Artigo (Rev. Bras. Enfermagem)
Simões & Fávero ¹⁸	2000	Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica.	SCIELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Galvão <i>et al</i> ¹⁷	2000	Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar	SCIELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)
Lourenzo & Trevizan ⁹	2001	Líderes da enfermagem brasileira- sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem.	SCIELO	Artigo (Rev. Latino-Am. Enfermagem)

No primeiro²⁰ o objetivo foi de estimular a reflexão quanto à atuação do líder atual e o líder do futuro. Fundamentaram-se na literatura, tecendo considerações acerca do papel do enfermeiro-líder do futuro e da importância do pessoal auxiliar liderado para a eficácia do processo de liderança, como também da necessidade do aprendizado para exercer a liderança. Os autores desenvolveram sua pesquisa voltada para uma gerência inovadora, com melhor qualidade da assistência e maior satisfação da equipe, enfatizando que o líder do futuro deverá buscar uma liderança eficaz, sempre valorizando as necessidades e expectativas pessoais e profissionais do pessoal liderado, dentre outras. Os autores defendem ainda que investimentos e mudanças na formação do enfermeiro líder possibilitará a esse profissional tornar-se um agente de mudança, criando inovações com o propósito de melhorar a organização, a equipe de enfermagem e principalmente a assistência prestada ao cliente.

No segundo estudo¹⁸ o propósito foi de conhecer a opinião dos enfermeiros sobre o preparo oferecido durante a graduação para liderarem a equipe de enfermagem. O estudo foi realizado através de uma pesquisa de campo, no qual foram entrevistados 17 enfermeiros de uma instituição hospitalar pública federal. Os entrevistados acreditam que os enfermeiros líderes precisam ser inteligentes, adaptáveis e flexíveis. A análise dos dados permitiu constatar a opinião dos enfermeiros, evidenciando que existe insatisfação por parte da maioria dos profissionais, pois ficou caracterizado nos relatos que existem falhas no processo ensino-aprendizagem sobre liderança em enfermagem.

O terceiro estudo¹⁷ discutiu como um dos resultados da pesquisa que o investimento na capacitação dos enfermeiros é fundamental para que o enfermeiro tente viabilizar mudanças na sua prática diária, de modo compartilhado com o grupo com o qual trabalha, desenvolvendo habilidades para o exercício da liderança.

No quarto estudo⁹, entre outros resultados, foram evidenciadas dificuldades na formação do enfermeiro na graduação e enfatizam que para ser líder é preciso ter potencial, atributos de personalidade, flexibilidade, saber ouvir, apoiar o grupo e ser facilitador do processo.

Nesta categoria, percebemos que a formação profissional do enfermeiro deve ter investimentos tanto da prática profissional, quanto das academias. Com isso entendemos que possam acontecer mudanças na formação do enfermeiro, colaborando para o aprimoramento de sua capacitação, contribuindo para que o mesmo reconheça as necessidades pessoais e profissionais do pessoal liderado, de modo, a viabilizar mudanças na sua prática diária.

Enfatizando o que foi dito, Erzinger & Trentini (21) citam que, verifica-se a existência de

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R.

Leadership: the challenge of new...

uma grande preocupação do grupo do (a)s recém-formado(a)s, mostrando a necessidade de a Universidade investir mais na formação da pessoa, no sentido de garantir a formação do indivíduo cidadão, capaz de trabalhar em equipe, agir e interagir de forma ética e respeitosa com diferentes grupos com os quais irá se relacionar no exercício profissional.

o para a liderança. Concordamos com Noronha & Aguiar (22) de que o exercício eficiente e eficaz da função gerencial exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados.

Fica explícito que o sucesso do líder depende do estabelecimento de uma relação de confiança e respeito. Acreditamos que a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências com a finalidade de alcançar uma meta. Portanto, ela está ligada a um sentido de ação, um senso de movimento, passível de ser aprendido.

CONCLUSÃO

Diante da proposta de estudo podemos depreender que o novo paradigma de liderança acentua a dificuldade que as enfermeiras recém-formadas encontram ao tentar definir as características e habilidades de uma liderança eficaz. Por tanto, compreendemos que não existe um estilo ideal de liderança, acreditamos que um bom líder não trabalha por si só, é necessário que haja o envolvimento de todo o grupo e também que a liderança esteja diretamente associada a uma determinada situação.

Referindo-se à comunicação como um dos desafios e considerando um elemento de suma importância, observamos que, sendo o enfermeiro um agente de transformação, torna-se necessário criar estratégias para provocar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, uma vez que a comunicação está no núcleo da liderança, onde os líderes influenciam pessoas para mudança num processo de comunicação.

Entre os desafios encontrados e considerados por nós, um dos mais importantes é a formação acadêmica, na qual percebemos que é essencial aliar teoria e prática com intuito de proporcionar e desenvolver habilidades mentais e motoras, gerando atitudes humana, ética e profissional, capacitando o aluno/profissional para a assistência integral de enfermagem, preparando-

REFERÊNCIAS

1. Rozendo CA, Gomes ELR. Liderança na enfermagem brasileira: Aproximando-se de sua desmistificação. Rev. Latino- Am. Enfermagem [online] 1998 dez [citado 13 mai 2007]; 6(5): [aprox. 10 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>
2. Kurcgant P. Administração em enfermagem. São Paulo (SP): EPU; 1991.
3. Bessei LM, Huston CJ. Administração e liderança na enfermagem: Teoria e prática. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2005.
4. Hunter JC. Como se tornar um líder servidor. Tradução de Lemos. Rio de Janeiro (RJ): Sextante; 2006.
5. Figueiredo AM, Souza, SRG. Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro (RJ): Lúmen Júris; 2005.
6. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo (SP): Atlas, 2002.
7. Prezeres AM, Maciel GN, Martins MM. Liderança na gestão de enfermagem motivando a equipe de enfermagem [monografia] Niterói (RJ): Curso de enfermagem, UNESA; 2006.
8. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Coleta JAD. Liderança Situacional: Estrutura de

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R.

referência pra o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev. Latino- Am. Enfermagem [on line] 1998 jan [citado 13 mai 2007]; 6(1): [aprox. 10 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

9. Trevizan MA, Lourenço MR. Líderes da enfermagem brasileira - sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. Rev. Latino- Am. Enfermagem [on line] 2001 mai [citado 13 mai 2007]; 9 (3): [aprox. 14 telas] Disponível em <http://www.scielo.br>

10. Russo RFSM, Ruiz JM, Cunha RP. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. Rev. Produção [online] 2005] set/dez [citado 22 jun 2007]; 15(3): [aprox. 05 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

11. Lourenço MR, Trevizan MA. Liderança Situacional: Análise de estilo de enfermeiros líderes. Acta Paul Enf [online] 2002 jan. /mar [citado 22 jun 2007]; 15(1): [aprox. 05 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

12. Simões ALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. Rev. Lat. Am [online] 2003 Set/Out [citado 15 mai 2007]; 11(5): [aprox. 10 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

13. Higa EFR, Trevizan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev. Latino- Am. Enfermagem [online] 2005 fev. [citado 13 mai 2007]; 13(1): [aprox. 10 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

14. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Favero N. O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica sob o enfoque da liderança situacional. Rev. Latino- Am. Enfermagem [online] 1997 abr [citado 10 set 2007]; 5(2): [aprox. 10 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

15. Luis MV. A enfermagem e o conhecimento dos conceitos de liderança, motivação,

Rev. de Pesq.: cuidado é fundamental On line. 2009 mai/ago; 1(1): 74-84

Leadership: the challenge of new...

comunicação e mudança. Acta Paul. Enfermagem [online] 1989 dez [citado abri 2007] 2(4): [aprox. 12 telas],1989. Disponível em <http://www.scielo.br>

16. Trevizan MA, Mendes IAC, Favero N, Melo MRAC. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. Rev. Latino- Am. Enfermagem [online] 1998 dez [citado 20 jun 2007]; 6(5): [aprox. 7 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

17. Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e comunicação: Estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência da enfermagem no contexto hospitalar. Rev. Latino- Am. Enfermagem [online] 2000 out [citado 20 jun 2007] 8(5): [aprox. 14 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

18. Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: Opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. Rev. Latino- Am. Enfermagem [online] 2000 jul [citado 13 mai 2007] 8(3): [aprox. 9 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

19. Gil AC. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. 6ª ed. São Paulo (SP): Atlas; 2006.

20. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: Algumas considerações.

21. Rev. Esc. Enf. [online] 1998 dez [citado 13 mai 2007] 32(4): [aprox. 6 telas]. Disponível em <http://www.scielo.br>

22. Erzinger AR, Trentini M. Enfermeiras e enfermeiros frente aos desafios no início da carreira profissional. Rev. Téc-cient enferm. 2003 set./ out 1(5): 332-9.

23. Noronha RDB, Aguiar BGC. Publicações sobre gerência em enfermagem no período de 2000 a 2004. R. de pesquisa: cuidado é fundamental 2006, 10 (3): 106-114.

Neuman F, Cortez EA, Silva ICM,
Silveira MJ, Moura P, Santos R.

Leadership: the challenge of new...

Recebido em: 04/08/2009

Aprovado em: 12/08/2009