

Percepções de enfermeiros recém-formados sobre a prática de liderança no ambiente hospitalar

Perceptions of just graduated nurses about the leadership practice in the hospital environment

Percepciones de los enfermeros recién titulados en la práctica del liderazgo en el ambiente hospitalario

Adelita Campos ARAÚJO¹, Adrize Rutz PORTO², Maira Buss THOFERN³, Valéria Lerch LUNARDI⁴,
Rosemary Silva da SILVEIRA⁵, Simone Coelho AMESTOY⁶

RESUMO

Objetivo: conhecer as percepções de enfermeiros recém-formados sobre a prática de liderança no ambiente hospitalar. **Metodologia:** pesquisa qualitativa, realizada em hospital em Pelotas/RS com cinco enfermeiros, graduados há no máximo um ano e meio. O comitê de ética aprovou a investigação com protocolo 51/2010 e os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada no segundo semestre de 2010 e tratados por análise temática. **Resultados:** o processo de construção do enfermeiro-líder enfocou a necessidade de demonstrar conhecimentos, adquirir confiança, estabelecer espaço para diálogo, socializando problemas e atividades ao grupo, além de coordenar e organizar o desempenho das tarefas. As dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros foram: superar antigos modelos de divisão do trabalho, resolução de conflitos, insegurança de se posicionar frente à equipe com trabalhadores mais experientes. **Considerações finais:** faz-se necessário maior investimento na aprendizagem de habilidades práticas de liderança dos enfermeiros na sua formação profissional e na educação permanente.

Descritores: Liderança; Equipe de enfermagem; Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: knowing the perceptionsof just graduated nurses about practice leadership in the hospital environment. **Methodology:** a qualitative research was performedin a hospital in Pelotas/RS with five nurses, graduated there is at most one and a half year. The ethics committee approved the research with protocol 51/2010 and data were collected through semi-structured interviews in the second half of 2010 and treated by thematic analysis. **Results:** the construction process of nurse leader was focused on the necessity of showing knowledge, gaining confidence, establishing space for dialogue, socializing problems and activities to the group, besides coordinate and organize the performance of tasks.The difficulties faced by nurses were: overcoming old models of labor division, conflict solving and insecurity to position themselves ahead of the team withmore experienced workers. **Final Considerations:** greater investment is needed in learning practical skills of nurses'leadership in their professional formation and in continuing education.

Descriptors: Leadership; Nursing, team; Nursing.

¹ Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela FURG. Professora Assistente I do Centro de Ciências da Vida e da Saúde na Universidade Católica de Pelotas. E-mail: adelitacam@hotmail.com

² Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela UFPel. Doutoranda em Enfermagem pela UFRGS. E-mail: adrizeporto@gmail.com

³ Enfermeira. Professora Adjunto da Faculdade de Enfermagem da UFPel. E-mail: mairabusst@hotmail.com

⁴ Enfermeira. Professora Associada da Faculdade de Enfermagem da FURG. E-mail: vlunardi@terra.com.br

⁵ Enfermeira. Professora Adjunto da Faculdade de Enfermagem da FURG. E-mail: anacarol@mikrus.com.br

⁶ Enfermeira. Professora Adjunto da Faculdade de Enfermagem da UFPel. E-mail: simoneamestoy@hotmail.com

RESUMEN

Objetivo: conocer percepciones de enfermeros recién formados en la práctica de liderazgo en ambiente hospitalario. **Método:** se realizó investigación cualitativa en un hospital en Pelotas/RS, con cinco enfermeros, graduados hay en el máximo un año y medio. El comité de ética aprobó la pesquisa con protocolo 51/2010 y los datos fueron recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas, en el segundo semestre de 2010, y tratados mediante análisis temático. **Resultados:** la construcción de enfermero-líder se centró en la necesidad de demostrar conocimientos, adquirir confianza, establecer espacio para diálogo, socializando problemas y actividades al grupo, además de coordinar y organizar el desempeño de tareas. Las dificultades enfrentadas por enfermeros fueron: superar antiguos modelos de división del trabajo, resolución de conflictos, inseguridad de posicionarse frente al equipo con trabajadores con más experiencia. **Consideraciones Finales:** se hace necesaria una mayor inversión en el aprendizaje de habilidades prácticas de liderazgo de enfermeros en su formación profesional y educación permanente.

Descriptor: Liderazgo; Grupo de enfermería; Enfermería.

INTRODUÇÃO

Liderança em enfermagem consiste num processo por meio do qual o enfermeiro influencia outras pessoas, motivando-as a realizar suas ações de modo a atingirem a excelência no trabalho.¹ Tal exercício tem evoluído com as transformações históricas e políticas, mas não tem sido fácil compreender essa prática diante das contradições presentes no contexto do trabalho, como: a priorização de avanços tecnológicos em detrimento às habilidades de relacionamentos interpessoais; o contrassenso existente entre o processo formativo acadêmico de um fazer idealizado e entre uma prática com condições laborais inadequadas para os trabalhadores da enfermagem.²

Nesta perspectiva, de acordo com a Lei nº 7.498 de 1986, o enfermeiro tem como competências, gerenciar unidade em instituição pública e privada; organizar e dirigir os serviços de enfermagem e as atividades dos técnicos e auxiliares;

planejar, organizar, coordenar, executar e avaliar os locais de assistência de enfermagem.³ No entanto, o recém-formado pode encontrar dificuldades para atuar nesse cenário, verificando-se uma aparente insegurança, ausência de entrosamento com a equipe, dificuldades em participar das tomadas de decisões e no exercício de sua autonomia, além da necessidade de aprofundar conhecimentos e habilidades necessárias ao seu fazer.¹

Acredita-se que esses empecilhos possam estar atrelados ao seu processo de formação acadêmica. Nesse sentido, as universidades possuem função relevante na formação de enfermeiros-líderes, cientes de seus direitos e deveres, hábeis não apenas a aprender a fazer, mas a serem reflexivos, críticos, capazes de modificar sua realidade.⁴ Ainda existem desafios para o desenvolvimento dessa competência profissional, devido à inexperiência, insegurança e falta de exercício

prático durante a formação acadêmica.¹

O estudante na graduação preocupa-se mais com a realização das atividades técnicas e menos com as competências gerenciais, como a liderança. Nos primeiros anos de vida profissional, tal fragilidade é, muitas vezes, reconhecida, quando necessita solucionar conflitos, além de coordenar um grupo, que comumente, é constituído por profissionais com mais idade e experiência.⁵ Por este motivo, torna-se relevante investigar o tema, a fim de contribuir para o fortalecimento desta competência profissional, desde a graduação até a inserção do profissional nos serviços de saúde.

A partir do exposto, este estudo teve como objetivo conhecer as percepções de enfermeiros recém-formados sobre a prática de liderança no ambiente hospitalar.

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, realizada com cinco enfermeiros atuantes num Hospital Geral, localizado no município de Pelotas, no Rio Grande do Sul. Na referida instituição atuavam 30 profissionais, mas apenas cinco contemplaram os critérios de inclusão: ser enfermeiro assistencial, ter no máximo um ano e meio de formação acadêmica, nesse período o ex-aluno começa a experimentar novas situações como profissional, podendo assim, expor suas percepções frente

ao assunto e aos questionamentos, concordar em participar da pesquisa, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), permitir o uso do gravador durante a realização da técnica de coleta de dados e a divulgação dos dados.

Para coleta dos dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com duração aproximada de uma hora, no segundo semestre de 2010, em local reservado, garantindo-se a privacidade dos sujeitos. Após sua transcrição, procedeu-se a análise temática dos achados. Inicialmente, a pré-análise, por intermédio de uma leitura exhaustiva do conteúdo; após, a exploração do material, permitindo realizar a codificação e classificação em categorias; e por fim a interpretação dos resultados em torno das dimensões teóricas do estudo.⁶

Os depoimentos foram identificados pela letra E (Enfermeiro), seguido de números ordinais conforme a ordem de realização (E1, E2...E5). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas (Processo nº 51/2010), respeitando-se todos os preceitos éticos da Resolução 196/96.⁷

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação ao perfil dos participantes, destaca-se que dois eram do sexo masculino e três do feminino, com idades entre 23 e 35 anos; sendo quatro egressos de

instituição pública e um de instituição privada; quatro não possuíam pós-graduação e um cursava mestrado. Os sujeitos não possuíam outro vínculo empregatício; seus turnos de trabalho alternaram entre manhã, tarde e noite, atuando em nefrologia, emergência, unidade clínica e cirúrgica, unidade de tratamento intensivo, supervisão.

A partir da análise dos achados, emergiram duas categorias denominadas: percepções que permeiam a construção do enfermeiro-líder e dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros no exercício da liderança, as quais serão apresentadas na sequência.

O processo de construção do enfermeiro-líder

Os enfermeiros destacaram a relevância do desenvolvimento de habilidades nos relacionamentos interpessoais para coordenar o trabalho, expressando também a necessidade de construir e de compartilhar, com a equipe de enfermagem, objetivos e metas orientados para a qualidade da assistência:

É sempre encontrar o meio termo para os problemas dos teus funcionários e até mesmo da unidade. É organizar, fazer com que o andamento do trabalho da enfermagem aconteça de forma harmônica, sem sobrecarregar as partes envolvidas [...] porque isso vai refletir nos pacientes.

Argumentar com teus funcionários, para pensarem, ao mesmo tempo, no paciente, na unidade e no próprio bem-estar (E1).

É a capacidade que tu tens de gerir e administrar uma equipe enquanto profissional e conseguir fazer o trabalho funcionar (E2).

O entendimento de liderança está relacionado à preocupação com o cuidado do ser humano com carências de saúde, contemplando, ainda, a gestão da unidade e as necessidades dos trabalhadores da equipe. Além disso, as habilidades do enfermeiro para a prática da liderança referem-se a sua capacidade de delegar e ter visão ampla sobre o trabalho.⁸ A possibilidade de exercer tal prática requer competência profissional tanto para organizar o trabalho, quanto para estabelecer relações interpessoais favoráveis pautadas no diálogo, nas interações e no envolvimento de todos na tomada de decisões:

Tem que saber se colocar diante da sua equipe, [...] ser observador, tem que saber o que falar, [...] tem que ter um dom para saber conduzir a equipe [...] não pode impor as coisas, tu tem que conversar, [...] tem que entender, [...] observar as diferenças de cada um (E5).

Saber muito mais ouvir do que falar. Tem que discernir o que é melhor naquele momento e tem que saber argumentar

bem. Então, ser líder não é mandar, é ver a situação geral e analisar o que é melhor naquele momento para tua unidade e equipe (E1).

Evidencia-se que liderar pode consistir em uma estratégia do processo de trabalho do enfermeiro, tangenciando as relações humanas, o estabelecimento do diálogo com a equipe ao coordenar suas atividades.⁹ O diálogo e a descentralização do processo decisório promovem confiança entre as pessoas e a elaboração de ideias, facilitando a construção de alternativas viáveis a cada contexto específico.¹⁰

As visões contemporâneas sobre liderança acentuam a necessidade de uma visão estratégica clara e atributos de comunicação e de negociação que a facultem a operar mais como fator de mobilização do que de imposição, buscando-se realizar uma escuta ativa da equipe.¹¹ Destaca-se a capacidade do enfermeiro líder em demonstrar coerência, associada ao seu próprio comportamento exemplar e à confiança do grupo, avançando das intenções a atos concretos, modificando, por exemplo, processos de gestão na organização.¹¹

Sendo assim, frente à perspectiva de consolidar-se como líder, um enfermeiro expressa na seguinte fala que:

Não é uma condição de conseguir, a pessoa se destaca pela postura, pelo conhecimento, pela própria

personalidade da pessoa. Porque se tu [...] não tens vontade de brigar pelas coisas, de ir atrás, uma pessoa acomodada, [...] creio que não vai ser um bom líder, tu tens que gostar do que faz e querer fazer mais pelo teu trabalho (E4).

O domínio e o aprimoramento do conhecimento são as principais características que o líder precisa cultivar. O enfermeiro pode identificar, mobilizar e por em prática os conhecimentos científicos pertinentes a situações concretas, integrando o emocional e o interpessoal.¹²

Embora os recém-formados valorizem e demonstrem conhecimento técnico-científico, também consideram a importância de serem conhecidos e estarem presentes junto aos pacientes, o que pode consistir em uma estratégia não só para organizar o cuidado, mas para tornar visível e valorizar o seu fazer:

Só com conhecimento tu vais mostrar que é capaz daquela função. Os pacientes me reconhecem como líder, demoram um pouco porque circulo nas unidades, tem que te fazer presente para os pacientes, te reconhecerem. Às vezes, não dá tempo, mas tenho que passar no quarto uma, duas vezes na semana [...] tem que se apresentar e dizer que és responsável e mostrar liderança. Passa confiança e mais tranquilidade (E1).

Logo, o cuidar baseia-se em duas esferas: a objetiva, que compreende o domínio de técnicas e procedimentos; e a subjetiva, que abrange a criatividade, a sensibilidade e discernimentos necessários para cuidar do outro.¹³ O comprometimento, o envolvimento com o cuidado e a postura para gerenciar a equipe podem caracterizar um estilo de liderança pautado na decisão coletiva, justa, dialogada, que proporcione uma condução segura das determinações. Esse modo de agir rompe com formas mais rígidas, centradas no fazer, em funções rotineiras, pouco acessíveis, requerendo repensar a liderança diante de um pensamento transformacional, no qual o enfermeiro tem paixão por um ideal, inspira e motiva seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma.¹²

Ressalta-se que a valorização do enfermeiro como líder, por meio de sua postura vinculada ao cuidado, ainda está em processo de construção.¹³ Então, suas atitudes devem se somar ao conhecimento adquirido na graduação, ao saber aperfeiçoado na prática, ao diálogo com o grupo, aprendendo a lidar com uma série de exigências que seu universo profissional lhe impõe para prestar cuidados personalizados e qualificados aos pacientes. Nessa ótica, os participantes expõem seus entendimentos acerca da própria liderança:

Cada vez estou aprendendo mais e aos poucos me possibilitando ser um líder dentro da equipe e dos pacientes envolvidos e ganhando a confiança da equipe (E1).

Os funcionários se direcionam a mim, sempre, em dúvidas, em qualquer situação. E a equipe aqui roda; então eu tenho contato com pessoas diferentes a todo o momento e sempre se direcionam para minha pessoa (E4).

A partir do momento que eu tenho que organizar, e delegar certas responsabilidades para as pessoas, decidir certas situações que eles não conseguem, eles vêm a mim, sou a responsável por aquele setor e tenho que tomar as atitudes, corretas, na hora correta e falar coisas na hora certa [...] a partir desse momento tu te tornas um líder [...] (E5).

Quando o enfermeiro apresentar interesse nas necessidades individuais e coletivas e não apenas no cumprimento de tarefas, sua autoridade e sua liderança serão reconhecidas.¹³ A confiança também é um dos valores que os trabalhadores da enfermagem precisam integrar como fundamentais ao desenvolvimento de suas ações; por meio dela, do convívio, do respeito e do diálogo, os trabalhadores podem pensar, agir e construir condições necessárias para seu desenvolvimento como sujeitos morais, uma vez que as

relações estabelecidas entre eles são essenciais para favorecer o trabalho em conjunto e para o exercício de liderança do enfermeiro.²

O fato de ser modelo e exemplo frente à equipe, bem como, a constância e a coerência de suas ações são aspectos fundamentais num enfermeiro líder.¹¹ Boas relações possibilitam a mobilização efetiva dos trabalhadores para o alcance de objetivos comuns, conforme expresso:

Somos colegas de serviço e tu tens que saber te colocar, ter a postura de chefe, na hora de chefe e na hora que dá pra descontraír, tu descontraís, tu tens que saber medir isso (E4).

Primeiro é ser amigo, companheiro das pessoas que tu vais conviver, e saber te colocar no teu lugar, ter respeito por tua equipe [...] tem que ser amiga, ao mesmo tempo te afastar, porque ali você é a chefe da equipe. Então eles têm que ter um respeito por ti. Eles têm que te obedecer (E3).

Quando o enfermeiro se refere à necessidade de obediência por parte do subordinado, remete a ideia do estilo autocrático de liderança, camuflado por relações sociais amistosas no trabalho. É importante enfatizar que se podem estabelecer laços de amizade com o grupo, sem deixar de exercer sua autoridade e sua liderança, pois uma relação ética entre os trabalhadores requer o conhecimento de limites e possibilidades frente aos direitos e

deveres profissionais.^{2,9} Logo, vislumbra-se uma nova maneira de liderar na enfermagem, na qual há a valorização do ouvir, observar, aproximar-se do seu colega e colaboradores, trocar conhecimentos, propor soluções, em busca da realização de um cuidado de enfermagem efetivo e de qualidade, além do bem-estar e satisfação de todos.

Percepções e dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros no exercício da liderança

É possível verificar a complexidade do tema e o quanto se torna relevante auxiliar graduandos e recém-formados para exercer uma liderança pautada no diálogo, autonomia e na corresponsabilização dos demais trabalhadores. Na atualidade, liderar transcende atos de mandar, tomar decisões, pensar solitariamente e a ser incisivo frente às situações, conforme exposto:

Acho muito complicado [...] são várias cabeças, pensamentos. O enfermeiro pode ser um líder e [...] tem que ser o que vai manter as boas relações, tu não pode ser chefe, aprendi isso nesse ano e meio e não pode ser muito autoritário. Tem que ser mediador e tem que ajeitar dali e daqui, isso é muito complicado (E1).

Ser enfermeiro compreende, além de organizar a unidade e realizar procedimentos técnicos para com o paciente, ou seja, cuidar da relação

empática construída com este, além do ambiente físico e das relações interpessoais estabelecidas com outros membros da equipe de saúde e de enfermagem.¹³ É imprescindível estabelecer uma boa comunicação com os trabalhadores da saúde, pacientes e familiares; ter visão ampla, orientar e conduzir a equipe; ser flexível, buscar conhecimento, ser bom ouvinte, manter atitudes respeitadas, sentir e demonstrar segurança, exercer uma postura, ética, coerente com os princípios organizacionais e com as ideias dos trabalhadores.¹²

A nova geração de enfermeiros deixa transparecer que, para conseguir exercer a liderança, visando à qualidade da assistência de enfermagem, é necessária a superação dos antigos modelos de divisão do trabalho e fragmentação técnica, por meio da participação do líder em grupo, com a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, singulares, comunicativas, reflexivas, participativas e aptas a desenvolver mudanças em meio à incerteza e imprevisibilidade da organização. Desse modo, o líder constitui coletivos inteligentes que melhor asseguram seu sucesso.¹⁴

Nesse contexto, estilos de lideranças democrática e autocrático foram explicitados pela fala do participante:

Eu acho que a dificuldade que eu encontrei foi de achar o equilíbrio. A liderança depende

muito da tua personalidade também, se és de impor, uma pessoa mais severa, tu vais lidar assim com a tua equipe. Eu já sou de ouvir a pessoa, conversar, porque às vezes eu fico pensando, mas será que eu to agindo certo? Então a minha maior dificuldade é isso, é saber se essa maneira que estou agindo, é realmente correta (E5).

Deste modo, estilos de liderança adotados podem interferir nos relacionamentos interpessoais e, conseqüentemente, refletir no cuidado prestado. Dessa forma, os líderes democráticos envolvem pessoas, sendo visto como permissivos, enquanto que os autocráticos têm intensa orientação para à produção e às ferramentas, muitas vezes, como dominantes e rígidos. Esses estilos de liderança são considerados como extremos; líderes necessitam ser flexíveis e capazes de adaptar seu estilo de liderança às situações dos seus liderados em termo de maturidade para realizar a tarefa e de se posicionar como líder, o que se denomina de liderança situacional.¹⁵

Conflitos que permeiam essa relação também foram citados:

Conflitos sempre tu vai ter porque as pessoas são diferentes, mas tudo é na base da conversa, do diálogo. Acho que tenho me saído bem, não tenho tido muitos atritos. A liderança em enfermagem é direcionada mais à parte dos

cuidados diretos com o paciente (E4).

Não obstante, a existência de conflitos provenientes do convívio em grupo é mencionada e considerada como um entrave no desempenho da liderança do enfermeiro no âmbito hospitalar.⁹ Nesse contexto, existe a necessidade de incorporar o diálogo nas relações interpessoais, considerando-o como um dos instrumentos mais importantes para o bom relacionamento como um todo. São necessários, ainda, o consenso, a compreensão, o envolvimento e a participação dos trabalhadores para o alcance de um cuidado de enfermagem efetivo e eficaz.¹⁶

Os sujeitos destacaram que, em alguns momentos, a circunstância de ser recém-formado possibilitou a demonstração de incertezas, de sentimentos de medo para enfrentar as dificuldades do contexto e se posicionar frente à equipe de enfermagem, principalmente, quando esta é integrada por trabalhadores mais experientes que o enfermeiro, seja quanto à idade, seja quanto ao tempo de serviço:

O pessoal mais antigo é contra mudanças, um pouco mais resistente. Os técnicos mais novos se formaram há pouco tempo eles são muito mais abertos. Pode ser que o fato deles estarem aceitando a situação seja porque estão começando [...] a referência teórica seria o enfermeiro. E, os mais antigos resistem à

mudança: esse é um guri novo quer mostrar serviço (E1).

Eles exploram, questionam, por ter muito tempo de trabalho, ser mais antigo e, você chegar novo; essa foi a grande dificuldade. Ser mais novo e eles trabalharem a mais tempo. Acho que a única dificuldade que tivemos foi essa [...] já foi superada (E2).

Impor-te na hora certa, claro que não é uma atuação fácil, principalmente, para nós que estamos iniciando; encontramos pessoas com [...] anos de profissão e mais idade, então isso também dificulta. Alguns não conseguem enxergar nós como enfermeiros (E5).

Nos relatos, percebe-se que alguns encontraram resistência na aceitação de sua liderança, principalmente, pelos técnicos e auxiliares de enfermagem, dificultando o desenvolvimento das suas atividades.¹ A percepção inicial é de que se aproximar do funcionário pode facilitar ou amenizar uma relação desagradável que porventura venha a se estabelecer entre um profissional recém-formado e colaboradores experientes ou já estabelecidos no seu setor de atuação.

Deve-se considerar ainda que, para uma supervisão eficaz, pode ser preciso habilidade do enfermeiro em adequar seu estilo de liderança ao grau de amadurecimento dos membros da equipe, levando em consideração o

que seus supervisionados pensam, sentem, suas ideias para o aprimoramento do trabalho.^{15,17} A consciência da necessidade de se impor, mas ao mesmo tempo, o respeito por funcionários mais experientes e com mais idade pode confundir seu posicionamento frente ao que realmente deveria fazer e exigir.

No cotidiano laboral, o enfermeiro pode ajudar no momento oportuno de adotar diferentes condutas e ações no intuito de responsabilizar e envolver o grupo no processo de cuidar de modo articulado e coletivo, estabelecendo canais abertos de comunicação e desenvolvendo processos participativos de liderança, sensíveis às necessidades da equipe.¹⁸⁻²⁰ Portanto, com o passar do tempo, este profissional terá condições de exercer sua liderança de modo a compreender o processo de trabalho que permeia seu dia a dia, reconhecendo peculiaridades de cada funcionário e necessidades da sua unidade, estabelecendo metas e procurando alcançá-las com a ajuda efetiva de sua equipe. Esse processo poderá ser facilitado com o auxílio da instituição, por meio da educação permanente e ainda se tiver sido oferecida uma base prática da liderança na graduação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados sinalizaram as percepções do líder, dentre elas, destacando-se: a necessidade de buscar conhecimentos científicos,

adquirir confiança, estabelecer espaços para o diálogo, saber enfrentar os conflitos e envolver os demais trabalhadores nas atividades; coordenar e organizar as ações da enfermagem. O recém-formado também enfrenta dificuldades para o exercício da liderança, tais como: a resolução de problemas e conflitos, falta de *feedback* sobre suas atitudes, incertezas e medo de enfrentar obstáculos e de se posicionar frente à equipe. Destacou-se, nos relatos, em especial, a dificuldade em dividir o espaço laboral com profissionais com mais idade e maior tempo de atuação, o que pode influenciar negativamente nas tomadas de decisão, assim como o exercício da liderança que seria mais adequada àquela situação.

Os limites desse estudo situam-se na coleta de dados em uma instituição hospitalar, em que havia um número restrito de enfermeiros recém-formados. Entretanto, os achados evidenciaram aspectos relevantes para o exercício da liderança pelo enfermeiro, de modo que as instituições de ensino superior priorizem o desenvolvimento de habilidades específicas de liderança, com maior ênfase na formação prática do enfermeiro líder, bem como que as organizações hospitalares oportunizem educação permanente a esses profissionais contribuindo para o desempenho do seu papel de coordenadores da equipe.

Finalizando, considera-se que os trabalhadores que compõem a equipe de enfermagem podem pensar e agir de maneira desigual, porém se

essa equipe for coordenada e organizada por um líder, que busque a coesão dos profissionais e coerência das ações, poderá investir na implementação de um cuidado eficiente e efetivo aos pacientes.

REFERÊNCIAS

1. Vilela PF, Souza AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. *Rev enferm UERJ*. 2010 out/dez;18(4):591-7.
2. Silveira RS. A construção moral do trabalhador de saúde como sujeito autônomo e ético [tese]. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina; 2006.
3. Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Lei 7.498, de 25 de junho de 1986: regulamenta o exercício da enfermagem e dá outras providências. COFEN; 1986.
4. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehr MB, Milbrath VM, Porto AR. Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Rev gaucha enferm*. 2009 jun;30(2):214-20.
5. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehr MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. *Rev bras enferm*. 2010 set/out;63(6):940-5.
6. Minayo MC. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12^a ed. Rio de Janeiro: Vozes; 2010.
7. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde. Resolução 196, de 10 de outubro de 1996: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília; 1996.
8. Kian KO, Matsuda LM, Waidmann MAP. Compreendendo o cotidiano profissional do enfermeiro-líder. *Rev RENE*. 2011 out/dez;12(4):724-31.
9. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem [dissertação]. Rio Grande (RS): Universidade Federal do Rio Grande; 2008.
10. Costa DG, Dall'Agnol CM. Liderança participativa no processo gerencial do trabalho noturno em enfermagem. *Rev latino-am enferm*. 2011 nov/dez;19(6):1306-13.
11. Rivera FJU, Artmann E. A liderança como intersubjetividade linguística. *Interface comum saude educ*. 2006 jul/dez;10(20):411-26.
12. Strapasson MR, Medeiros CRG. Liderança transformacional na enfermagem. *Rev bras enferm*. 2009 mar/abr;62(2):228-33.
13. Souza LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery*. 2009 jan/mar;3(1):181-7.
14. Arruda AMF, Chrisóstomo E, Rios SS. A importância da liderança nas organizações. *Rev razão contab & finanç* [Internet]. 2010 jul/dez [acesso em 2013 jun 23];1(1):1-15. Disponível em:
<http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/6/8>

15. Gonçalves HS, Mota CMM. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. Prod. 2011 jul/set;21(3):404-16.

16. Trindade LL, Amestoy SC, Muniz LA, Biolchi T, Pires DEP, Backes VMS. Influência dos estilos de liderança do enfermeiro nas relações interpessoais da equipe de enfermagem. Enferm glob. 2011 abr;22:1-9.

17. Fernandes U, Soares NV. Modelos de liderança adotados por enfermeiros de um hospital do Rio Grande do Sul. JONAH [Internet]. 2012 jan/jun[acesso em 2013 jun 23];2(1):38-43. Disponível em:

<http://www.ufpel.tche.br/revistas/index.php/enfermagemesaude/article/view/109/143>

18. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. Texto & contexto enferm. 2008 out/dez;17(4):734-42.

19. Moura GMSS, Magalhães AMM, Dall'Agnol CM, Juchem BC, Marona DS. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias. Rev latino-am enferm. 2010 nov/dez;18(6):1099-106.

20. Moura GMSS, Inchauspe JAF, Dall'Agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. Acta paul enferm. 2013 mar;26(2):198-204.

Publicação: 2012-12-20

Data da submissão: 2012-07-04

Aceito: 2012-11-10