

AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA EM ENFERMEIROS

Gestão, Educação e Promoção da Saúde.

Luiz Augusto Ferreira de Carvalho, Universidade de Taubaté - UNITAU, Brasil, Email:
luizaugusto_f@hotmail.com

Ana Paula Costa, Universidade de Taubaté - UNITAU, Brasil, Email: apc_biologa@yahoo.com.br
Profa. Dra. Isabel Cristina Kowal Olm Cunha, Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, Email:
icris@denf.epm.br

Profa. Dra. Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos, Universidade de Taubaté- UNITAU, Brasil, Email:
teresacelia@terra.com.br

Profa. Ma. Maria Angela Petrini, Universidade de Taubaté - UNITAU, Brasil, Email:
mangelapetrini@gmail.com

Resumo

Introdução: A liderança é uma imprescindível competência dos trabalhadores. Na área da saúde, principalmente na Enfermagem, é necessária para assegurar que a equipe desenvolva as atividades com objetivos comuns, alta motivação e bons resultados de qualidade na assistência. **Objetivos:** Caracterizar a autoavaliação de enfermeiros na competência liderança e relacionar o perfil sociodemográfico dos respondentes com seu perfil de liderança. **Método:** Pesquisa documental, descritiva e quantitativa. Trata-se de um recorte do Projeto de Pesquisa: “Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Entrega para uma gestão de qualidade: as competências de enfermeiros gerentes de Serviços de Saúde” com auxílio do CNPq (Bolsa Produtividade/Processo N°. 307880/2010-9). Os resultados são de 119 enfermeiros entrevistados na cidade de São Paulo. Utilizou-se um instrumento validado que abrangeu 25 competências. **Resultados:** Predominou-se 88,23% o sexo feminino; 41,17% entre 31 a 40 anos; 34,45% de um a cinco anos tem experiência em gestão. Dos entrevistados, 113 possuíam pós-graduação. Os Iniciantes estão entre 24-30 anos de idade, já os Competentes entre 31-40 anos de idade, e os Experts entre 41- 50 anos. Quanto ao tempo em gestão por competência, cinco dos iniciantes estão entre 0-11 meses, 27 dos Competentes entre quatro a seis anos e 13 dos Experts acima de 10 anos. Todos os Experts em liderança possuem alguma modalidade de pós-graduação (Lato sensu e/ou Stricto sensu). **Conclusão:** Esta pesquisa demonstra que a maturidade e o tempo de experiência em gestão podem ser determinantes para o domínio de uma liderança mais efetiva.

Palavras-chave: Enfermagem; Liderança; Educação baseada em Competências; Recursos Humanos em Saúde.

INTRODUÇÃO

A liderança pode ser definida como o processo de influenciar o outro a fim de obter resultados esperados pelo líder e facilitar a realização individual e coletiva dos objetivos comuns (Yukl, 2010).

O enfermeiro líder pode ser o motivador de estratégias que envolvam toda a equipe para a realização das ações de enfermagem. Espera-se que o enfermeiro perceba a importância do processo de liderança e seja capaz de guiar as pessoas para que trabalhem entusiasmadas, a fim de atingirem os objetivos em comum (Vilela & Souza, 2010).

Com relação ao papel de chefe de equipe da enfermagem, inúmeras são as adversidades que esta atividade impõe durante o percurso de trabalho no cargo de chefia e na liderança da equipe, seja nas conquistas, ou mesmo nas dificuldades enfrentadas durante este processo, proporcionando aos enfermeiros novas oportunidades para buscar competência e responsabilidade, expandidas como meio de avançar em suas carreiras (Moura et al., 2013).

As teorias de liderança tem como exemplo a Teoria Grid Gerencial, mostram cada vez mais a tendência em enfoque interativo assumido pelo líder, no qual, participam ativamente líderes e liderados de modo a atingir metas e objetivos estipulados em suas instituições (Higa & Trevisan, 2005; Costa & Dall'Agnol, 2011).

Estão relacionados ao contexto liderança fatores como: Responsabilidade, Compromisso, Comunicação, Empatia, Tomada de decisão e Gerenciamento. Os líderes estão presentes nas mais diversas organizações, entretanto o ponto crítico de liderar se concentra nos gestores, que em serviços de saúde por vezes, são funções dos enfermeiros (Lanzoni & Meirelles, 2011; Guerra & Spiri, 2013).

Ainda nos primórdios da profissão, a enfermeira *Florence Nightingale*, considerada a primeira administradora hospitalar, já gerenciava os serviços na frente de batalha na Guerra da Criméia. Havia sob sua responsabilidade as *Nurses*, que cuidavam diretamente, e as *Ladies Nurses*, responsáveis pela sistematização e coordenação dos serviços executados, o que perpetua até os dias de hoje (Santos et al., 2013).

Liderar talvez seja um dos maiores desafios para os profissionais administrativos, e, mais especificamente para o enfermeiro. No contexto atual de saúde, as instituições veem-se cada vez mais desafiadas em aprimorar seus serviços, de modo a oferecer atendimento de qualidade e com segurança (Christovam, 2005; Costa & Dall'Agnol, 2011; Camelo, 2012).

É importante salientar que o enfermeiro deve atentar-se a capacidade de ser flexível e comprometido, embasado em ética e valores. O trabalho em equipe também deve ser pautado sob o olhar do Enfermeiro, que independente de seu nível hierárquico, deve possuir algum domínio no quesito liderança (Costa & Dall'Agnol, 2011).

O Enfermeiro, na condição de gestor necessita de um preparo para assumir o papel de líder a fim de garantir melhor qualidade para o cliente assistido e para a instituição. Conciliar o objetivo da organização com as necessidades da equipe é fundamental para o desenvolvimento de suas atividades (Cardoso et al., 2011).

A liderança passou a ser pesquisada a nível científico ao redor do século XX, e ressalta-se a importância de influenciar como marco de um bom líder. O domínio do conhecimento da liderança traz alguns benefícios ao enfermeiro à medida que utilize dessas atribuições, não somente em serviços hospitalares, mas também na educação, na pesquisa, no aprimoramento e na autonomia de seus colaboradores. Destaca-se também que um bom líder

é capaz de transformar o ambiente de trabalho, em um local satisfatório, propício ao diálogo e de vínculos profissionais saudáveis (Amestoy et al., 2012).

O questionamento sobre liderança é fundamental para a Enfermagem desenvolver ações relacionadas à competência e habilidade do enfermeiro líder em estabelecer comunicação e ações diretivas visando à participação das pessoas no alcance das metas desejadas pelo grupo de trabalho e a organização (Castro, 2007).

A formação de enfermeiros-líderes é uma grande preocupação dos docentes de enfermagem, já que no cenário atual necessita-se, cada vez mais, de profissionais competentes técnicos cientificamente e capazes de gerenciar o cuidado e a equipe de enfermagem, utilizando-se o diálogo, a ética e a humanização (Amestoy et al., 2012).

Sabe-se que um bom líder deve passar confiança aos seus liderados. Os funcionários da saúde lembrarão e notificarão com maior significância situações que reflitam falta de integridade do que falta de benevolência dos Enfermeiros líderes (Yañez-Gallardo & Valenzuela-Suazo, 2012).

Conhecer a característica dos seus seguidores, identificar e desenvolver talentos, criar vínculos, fortalecer a equipe, antever e promover mudanças e independente de possuir um cargo de chefia são características que fazem a diferença em um líder eficaz na organização que atua (Bergamini, 2002). Tendo o enfermeiro consciência disto, se torna capaz de construir uma equipe fortalecida em seu trabalho, autossuficiente para desenvolver o mesmo, alcançando assim bons resultados (Neves & Sanna, 2012).

Diante do exposto, torna-se de extrema importância, atentar à necessidade de uma formação sólida, principalmente com relação aos processos administrativos, de modo a estar preparado para direcionar e intervir de forma eficiente nos processos grupais inseridos.

Assim, conhecer como os enfermeiros se auto avaliam na competência liderança é relevante no sentido de identificar lacunas e auxiliar a tomada de decisão nos programas de educação permanente que possam melhor qualificar estes profissionais.

Diante deste contexto este estudo tem por objetivo: Caracterizar a autoavaliação de enfermeiros na competência liderança e relacionar o perfil sociodemográfico dos respondentes com seu perfil de liderança.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo documental, descritivo e quantitativo, realizado a partir de um banco de dados elaborado em estudo anterior realizado pelo Projeto de Pesquisa: “Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Entrega para uma gestão de qualidade: as competências de enfermeiros gerentes de Serviços de Saúde” com auxílio do CNPq (Bolsa Produtividade/Processo N° 307880/2010-9).

Fazem parte do estudo 119 enfermeiros do estado de São Paulo que atuam em hospital de ensino e estiveram em eventos realizados pela Sociedade Brasileira de Gerenciamento de Enfermagem (SOBRAGEN). Todos os enfermeiros entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

A partir do banco de dados organizado em Planilha *Excel* 2010, foram levantados os dados sociodemográficos dos enfermeiros e sua autoavaliação.

O projeto de pesquisa foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP e aprovado sob N° 1203/2011. Os enfermeiros

entrevistados concordaram em participar e assinaram o TCLE. A coleta de dados foi realizada em maio de 2014 e após a coleta foi realizado análise percentual e média dos casos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O instrumento de coleta de dados foi aplicado em 119 enfermeiros e continha quatro opções de resposta com relação à Competência Liderança, sendo elas: Não possuo; Iniciante; Competente e Expert. Dentre as quatro opções apresentadas, a opção “Não Possuo” não foi citada por nenhum entrevistado.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos enfermeiros entrevistados. Taubaté/SP, 2014.

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	105	88,24
Masculino	14	11,76
Total	119	100
Idade		
24 a 30 anos	20	16,80
31 a 40 anos	49	41,18
41 a 50 anos	33	27,73
51 a 60 anos	14	11,77
Acima de 61 anos	03	2,52
Total	119	100
Ano de formação na graduação		
1963 a 1970	1	0,84
1971 a 1980	3	2,52
1981 a 1990	27	22,69
1991 a 2000	42	35,30
2001 a 2010	41	34,45
Acima 2011	3	2,52
Sem resposta	2	1,68
Total	119	100
Pós-Graduação		
Mestrado	53	66
Doutorado	15	104

Na presente pesquisa verifica-se que houve predominância do sexo feminino 105 (88,24%), o que corrobora com pesquisa realizada sobre o perfil gerencial do enfermeiro, em um hospital público federal de ensino, em Fortaleza/CE, em 2005, onde 92% da população pesquisada eram do sexo feminino (Nóbrega et al., 2008). A faixa etária predominante foi de 49 (41,17%) entre 31 a 40 anos e 33 (27,73%) entre 41 a 50 anos, esses dados corroboram a outra pesquisa realizada em Hospital de Clínicas de Porto Alegre/RS em 2009, onde 45 (72,5%) participantes tinham entre 31 e 50 anos (Moura et al., 2013).

No que diz respeito ao ano de formação na população pesquisada, observa-se que concentrou-se entre os anos de 1991 à 2000 (35,30%) e de 2001 à 2010 (34,45%). Sendo assim a população estabelecida entre 1991 a 2010, é a maior faixa do ano de formação do grupo pesquisado. Observa-se que há profissionais formados em várias décadas distintas, o que nos levar a pensar na variação de currículos formadores pelas instituições desses profissionais. Em especial atenção para o ensino de administração dos mesmos, em seu tempo. Em estudo de revisão bibliográfica realizada pela Universidade da Bahia/BA, no ano de 2009, pode-se analisar a gama de currículos e mudanças ocorridas nas ementas das disciplinas, em especial à administração. A disciplina de Administração surgiu como matéria em currículo de

graduação pela Comissão Central de Revisão de Currículos, no ano de 1972, porém somente a partir do ano de 1994 após portaria publicada pelo Ministério da Educação, a Enfermagem passou a contar com um currículo formador global. E um eixo consolidado com eixo temático na área de Administração em Enfermagem (Silva et al., 2010).

Quanto à pós-graduação, 113 dos 119 pesquisados, possuíam alguma especialização, mestrado ou doutorado. Em pesquisa realizada com o objetivo de delinear o perfil do enfermeiro administrador segundo suas características pessoais e profissionais em um Hospital Geral situado no município do Rio de Janeiro/RJ em 2007, constatou-se que 36,6% dos entrevistados tem pós-graduação Lato sensu, 12,12% Stricto sensu e 15,16% não tem pós-graduação (Santos & Castro, 2010).

A realização de curso de pós-graduação demonstra o compromisso dos enfermeiros com a qualidade de seu desempenho profissional, o que é favorável para o alcance de bons resultados na sua atuação e, conseqüentemente, para a melhoria dos indicadores de qualidade da saúde dos clientes. Entretanto, ao exercer o cargo de chefia, a preocupação dessas pessoas deveria ser a de especializar-se em administração a fim de exercer, satisfatoriamente, o cargo de chefia e de liderança da equipe de trabalho (Santos & Castro, 2010).

Tabela 2 – Perfil quanto à área de atuação e cargo. Taubaté/SP, 2014.

Variáveis	N	%
Área de atuação		
Hospitalar	78	65,55
Atenção Básica*	6	5,04
Ensino-Pesquisa**	44	36,98
Total***	128	100
Cargo que ocupa		
Assistencial	24	20,17
Docência	26	21,85
Supervisão	13	10,92
Coordenação	33	27,73
Gerencia	18	15,13
Direção	5	4,20
Total	119	100
Tempo de trabalho no Cargo		
< que 1 ano	5	4,20
1 a 5 anos	41	34,45
6 a 10 anos	30	25,21
11 a 15 anos	13	10,93
16 a 20 anos	13	10,93
Acima de 21 anos	11	9,24
Não responderam	6	5,04
Total	119	100
Tempo Experiência em Gestão		
< que 1 ano	2	1,68
1 a 5 anos	41	34,45
6 a 10 anos	29	24,37
11 a 15 anos	14	11,77
16 a 20 anos	13	10,92
Acima de 21 anos	11	9,24
Não responderam	9	7,57
Total	119	100

*Estratégia da Saúde da Família (ESF), Clínica, Unidade Básica de Saúde (UBS)

**Ensino técnico, Pesquisa, Ensino Superior

***Nove dos pesquisados atuam em dois locais de trabalho

Com relação à área de atuação profissional, 78 (65,55%) estão na área hospitalar, 6 (5,04%) na área da atenção básica e 44 (36,98%) na área de ensino e pesquisa. Percebe-se então a grande concentração do profissional Enfermeiro em instituições hospitalares o que corrobora com pesquisa realizada em banco de dados por meio de pesquisa no *LILACS* entre os anos de 1999 a 2008, onde pesquisadores relatam que as instituições hospitalares são locais propícios para o desenvolvimento profissional por serem de complexo sistema de gestão, além de absorverem grande parte dos profissionais de saúde. Cita-se também o fato de que o cenário hospitalar é historicamente e culturalmente um espaço de complexas relações e vivência dos profissionais. Considera-se ainda o enfermeiro líder como profissional fundamental para uma instituição de saúde seja em ambiente hospitalar ou não (Amestoy et al., 2012).

Quanto ao cargo que ocupa, 33 (27,73%) atuam em áreas de coordenação como enfermeiro, e somente 5 (4,20%) ocupam cargo de direção. O enfermeiro é amplamente inserido no contexto profissional e líder em várias áreas de atuação, sendo assim esse perfil exigido requer uma formação técnica científica competente além de uma atuação qualificada, eficiente e resolutiva nos diferentes campos de trabalho (Backes et al., 2010). Essa característica também foi observada em estudo realizado sobre as competências profissionais dos enfermeiros em Unidades de Terapia Intensiva (UTI), em 2011 do hospital da Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto/SP, em que foi citado que o trabalho de enfermagem ocorre em diferentes níveis de organização e que sua liderança é observada de diferentes formas dependendo do contexto inserido (Camelo, 2012).

Com relação ao tempo de trabalho no cargo, grande parte possuía menos de seis anos de experiência; sendo 5 (4,20%) com menos de um ano e 41 (34,45%) entre um a cinco anos de experiência nessa área e 11 (9,24%) com experiência acima de 21 anos em gestão. O que corrobora com pesquisa realizada entre os anos de 1998 a 2008, realizada em uma Universidade de Florianópolis/SC. Onde se verificou que uma liderança autêntica e visionária ocorre na chamada “maturidade intermediária”, que está relacionada ao tempo de vivência no cargo. Acredita-se que esse grau de maturidade é aprendido, à medida que o jovem líder tenha uma visão abrangente e possa unir outras formas de liderança entre si (Lanzoni & Meirelles, 2011).

Pode-se observar nesta pesquisa que a maioria 41 (34,45%) está na faixa de um a cinco anos de experiência em gestão, enquanto apenas 2 (1,68%) tinham menos que um ano. Há também um número expressivo de enfermeiros que tem de seis a 10 anos (24,37%) ano de experiência em gestão. Dados diferentes foram encontrados em pesquisa realizada em um Hospital Geral de alta complexidade e de grande porte, vinculado à rede pública situado no município do Rio de Janeiro/RJ em 2007, com o objetivo de delinear o perfil do enfermeiro administrador segundo suas características pessoais e profissionais, na qual a maioria dos enfermeiros (24,24%) tem entre 16 a 20 anos de tempo de experiência na função administrativa da enfermagem. Observou-se ainda nesta pesquisa que a população de enfermeiros com funções administrativas em um hospital tem idade entre 44 a 48 anos (25,78%), com isso, verificou-se que a indicação de cargos de chefias para pessoas com mais idade sugere a esperança de um desempenho com maior experiência e maturidade profissional (Santos & Castro, 2010).

Tabela 3 – Perfil Competências e variáveis, 2014.

Variáveis	Competências			Total
	Iniciante	Competente	Expert	
Sexo				
Feminino	12	74	19	105
Masculino	3	10	1	14
Total	15	84	20	119
Faixa etária				
24-30 anos	7	13	-	20
31-40 anos	5	37	7	49
41-50 anos	2	23	8	33
51-60 anos	1	9	4	14
>60 anos	-	2	1	3
Total	15	84	20	119
Tempo de experiência em Gestão				
0-11 meses	5	2	-	7
1-3 anos	2	9	1	12
4-6 anos	4	27	1	32
7-10 anos	-	17	4	21
Acima de 10 anos	1	24	13	38
Sem resposta	3	5	1	9
Total	15	84	20	119
Especialização				
Lato sensu	9	50	16	75
Stricto sensu	1	12	4	17
Total	10	62	20	92

Quanto ao Perfil Competência e Sexo pode-se observar que tanto o sexo feminino quanto o masculino aparecem em todos os níveis de competência. E ressalta-se que a maioria de ambos os sexos concentram-se entre o grupo dos Competentes. Em pesquisa realizada em um Hospital público de alta complexidade no Chile/Santiago, entre 2009 - 2010, onde se estudou a relação líder e liderado e se pode notar que ao tratar disso, parte-se para uma tênue linha de interação profissional. Entre as falhas mais citadas na pesquisa referida, uma delas se trata da confiança estabelecida em ambos. O que se espera de um bom líder, ou no caso de dessa pesquisa, um líder em grau competente, seria justamente o fato de ao chegar nesse nível de liderança o mesmo estar apto a essa relação e a desempenhar de modo efetivo e objetivo, conciliado os objetivos da empresa e o cotidiano profissional (Yañez-Gallardo & Valenzuela-Suazo, 2012).

Quanto ao Perfil Competência e Faixa etária observa-se que o iniciante na competência liderança encontra-se em maioria na faixa etária entre 24 a 30 anos. Já na faixa etária entre 31 a 40 anos concentra-se a maior população de competentes. Na faixa entre 41 a 50 anos encontram-se os que se consideram expert. Em pesquisa realizada por meio de revisão bibliográfica no período de 2001 a 2012, pode-se evidenciar que à medida que o profissional Enfermeiro adquire maturidade aumentando seu grau de desenvolvimento, e aperfeiçoamento profissional e pessoal. Salienta-se também a importância da maturidade do liderado frente ao líder. É importante que o líder busque formas de crescimento na carreira por meio de formação e de práticas, pois, à medida que o mesmo trabalha as questões citadas torna-se facilitador no processo de gestão, no processo de relacionamento interpessoal e na expansão de sua autonomia frente ao trabalho desempenhado (Silva et al., 2014; Cardoso et al., 2011).

Com relação ao Perfil Competência e Tempo de experiência em gestão pode-se notar que o sete dos 15 com perfil iniciante na competência de liderança, encontra-se entre o período abaixo de 11 meses a três anos. Já no perfil competente vinte e sete dos oitenta e

quatro fazem parte desta competência. Enquanto no perfil Expert, treze tem mais de 10 anos de tempo de experiência em gestão. À medida que o líder se desenvolve, adquire a maturidade em sua função, ele atinge os maiores níveis dessa competência (Hersey & Blanchard, 2009). Em pesquisa realizada na Unidade de Terapia Intensiva do hospital da Universidade Federal de São Paulo, sobre o estilo de liderança e o perfil do profissional Enfermeiro, quando se trata de experiência profissional, alguns podem ser recém-formados e não ter experiência na área assistencial enquanto outros já possuem habilidades práticas, mas ainda não estão preparados para executar ações de enfermagem complexas. Porém existem alguns que já se encontram capazes de realizar as intervenções prescritas (Balsanelli et al., 2008).

Quanto à formação em alguma pós-graduação, pode-se observar que todos os que se consideram expert em liderança possuem alguma modalidade em sua formação, seja *Lato sensu* e/ou *stricto-sensu*. Enquanto dos iniciantes 10 dos 15 da categoria possuem alguma modalidade. Em pesquisa realizada na cidade de Florianópolis/RS, com enfermeiros de três hospitais gerais, sobre a percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem da liderança, identificou-se que a formação está distante do desenvolvimento de habilidades e competências que auxiliem o acadêmico a liderar. No entanto, percebe-se a ênfase no tecnicismo, ou seja, a preocupação dos participantes em realizar procedimentos técnicos durante a graduação e o afastamento das atividades gerenciais. Foi possível conhecer na percepção das participantes, o papel de uma instituição de ensino superior e de uma instituição hospitalar na formação do enfermeiro líder. Os depoimentos das enfermeiras expressam a existência de lacunas no processo de ensino-aprendizado da liderança durante sua graduação, lacunas estas evidenciadas pelo pouco tempo exigido ao ensino de tal competência e distanciamento dos docentes da prática assistencial (Amestoy et al., 2013).

Além disso, de acordo com os resultados da pesquisa, que buscou evidenciar e discutir as principais características do conceito de liderança e do enfermeiro líder a partir de publicações científicas de enfermagem indexadas na base de dados *Medical Literature and Retrieval System on Line (MEDLINE)*, entre 1998 e 2008, cujo resultado mostra que a liderança é uma das principais competências que deve ser desenvolvida pelo enfermeiro e pode ser aprendida. Esse profissional quando dotado de tal competência é valioso à empresa, uma vez que é escasso no mercado de trabalho. A liderança é reforçada à medida que se aprimora o conhecimento do enfermeiro por meio do processo de formação (especialização, mestrado e doutorado), onde os líderes desenvolvem plenamente os domínios de enfermagem: prática, administração, educação e pesquisa (Lanzoni & Meirelles, 2011).

É fundamental ao enfermeiro líder e ao seu desempenho, a formação oferecida a ele. Não somente pela entidade formadora, mas também pela instituição à qual pertence de modo a estimular o desenvolvimento da mesma (Neves & Sanna, 2012).

CONCLUSÃO

A idade também indica que conforme o profissional se torna mais maduro, adquire maior domínio sobre liderar. Acredita-se que ela traga mais confiança e maestria nessa competência. Em comparação com o tempo no cargo, pode-se sugerir que o fato de estar em um cargo, não necessariamente indique uma evolução nesse processo, mas que o constante estudo, principalmente voltado à área administrativa trás resultados consideráveis a sua prática profissional.

O grau expert também foi observado com maior teor nos entrevistados que possuía pós-graduação em nível de doutorado, talvez pelo fato de maior dedicação a aprendizagem de novas ideias e ferramentas para seu dia-a-dia e também ao fato de ter-se que a este nível o grau de maturidade do mesmo é maior.

No perfil iniciante encontramos a maioria dos jovens, com menor tempo de experiência em gestão e ainda com nível de formação básico. Já o perfil competente é composto por uma faixa etária mais madura e com formação engatilhada na área administrativa da enfermagem e com um tempo relevante de experiência em gestão. No perfil Expert, notamos a maioria dos entrevistados com idade entre quarenta e um e cinquenta anos, que mostra ser um grupo com considerada experiência e maturidade profissional e com formação sólida na área de gestão e pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de liderança pode ser concluído como algo complexo e de ampla discussão. Vários são os fatores determinantes e que compõe o líder. Ao profissional enfermeiro cabe o constante aprendizado e atualização sobre o tema em questão. Ainda são encontradas várias lacunas no processo ensino-aprendizagem com relação à bagagem que o Enfermeiro recebe durante a graduação e sua utilização na realidade de atuação do mesmo.

Por meio da observação dos resultados relacionados nessa pesquisa, sugere-se que a liderança está ligada ao tempo em que o líder desempenha essa função e à medida que se aperfeiçoa em estudos, a prática, tende ser melhor e mais efetiva.

Ainda há uma lacuna entre o que é aprendido em sala de aula com aquilo que é praticado pelo mercado. Sendo assim, compete às instituições propor novos programas e métodos para o ensino-aprendizagem da disciplina de administração. Bem como maior dedicação por parte do corpo discente na relação citada. Quanto a esse fato, ressalta-se a preocupação das instituições de ensino em formar enfermeiros competentes para desempenhar tecnologias complexas visando atender ao mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino aprendizagem da liderança. Texto & contexto enferm. 2013 [acesso em 2014 mar 16];22(2):468-475. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072013000200024&script=sci_abstract&tlng=pt

Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. Rev. Esc. Enferm. USP. (Online). 2012 [acesso em 2014 mar 16];46(1):227-233. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S008062342012000100030&script=sci_arttext

Backes DS, Marinho M, Costenaro RS, Nunes S, Rupolo I. Repensando o ser enfermeiro docente na perspectiva do pensamento complexo. Rev. bras. enferm. 2010 [acesso em 2014

mar 30];63(3):421-426. Disponível em:
www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000300012

Balsanelli AP, Cunha ICKO, Whitaker IY. Estilos de liderança e perfil profissional de enfermeiros em unidade de terapia intensiva. *Acta paul. enferm.* 2008 [acesso em 2014 jun 01];21(2):300-304. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002008000200011&script=sci_arttext&tlng=pt

Bergamini CW. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas; 2002.

Camelo SHH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa. *Rev. latinoam. enferm.* 2012 [acesso em 2014 mar 30];20(1):[09 telas]. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692012000100025&script=sci_arttext&tlng=p

Cardoso MLAP, Ramos LH, D’Innocenzo M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2011 [acesso em 2014 mar 30];45(3):730-737. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000300026&script=sci_arttext

Castro CB. *Dimensões da Liderança: Um estudo de características individuais e profissionais do enfermeiro na instituição hospitalar*. [dissertação]. Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro/RJ; 2007 [acesso em 2014 jun 02]. Disponível em:
www.bdtd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=732.

Christovam B, Santos I. A instituição da liderança dos enfermeiros em questão de saúde. *Rev. bras. enferm.* 2005 [acesso em 2014 mar 30];58(5):551-555. Disponível em:
www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000500010

Costa DG, Dall’Agnol CM. Liderança participativa no processo gerencial do trabalho noturno em enfermagem. *Rev. latinoam. enferm.* 2011 [acesso em 2014 mar 30];19(6):[08 telas]. Disponível em: www.eerp.usp.br/rlae

Guerra KJ, Spiri WC. Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica. *Rev. bras. enferm.* 2013 [acesso em 2014 mar 30];66(3):399-405. Disponível em: www.scielo.br/pdf/reben/v66n3/a15v66n3.pdf

Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 8ª ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária; 2009.

Higa EFR, Trevizan M.A. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev. latinoam. enferm. 2005 [acesso em 2014 mar 23];13(1):59-64. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692005000100010

Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. Rev. latinoam. enferm. 2011 [acesso em 2014 mar 30];19(3):[08 telas]. Disponível em : www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000300026&script=sci_arttext&lng=pt

Moura GMSS, Inchauspe AF, Dall’Agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. Acta paul. enferm. 2013 [acesso em 2014 jun 12];26(2):198-204. Disponível em: dx.doi.org/10.1590/S0103-21002013000200015.

Ana Maria Muller de Magalhães; Louíse Viecili Hoffmeister

Neves VR, Sanna MC. Ensino da liderança em enfermagem: um estudo bibliométrico. Acta paul. enferm. 2012 [acesso em 2014 mar 15];25(2):308-313. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002012000200024

Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. Rev. enferm. UERJ. 2008 [acesso em 2014 jun 12];16(3):333-338. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Aluno/Meus%20documentos/gerencial.pdf>

Santos IC, Castro CB. Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um hospital universitário. Rev. Esc. Enferm. USP. (Online). 2010 [acesso em 2014 mar 15];44(1):154-160. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342010000100022

Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. Rev. bras. enferm. 2013 [acesso em 2014 mar 30];66(2):257-263. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672013000200016&script=sci_arttext

Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto urgência e emergência. Rev. eletrônica enferm. 2014 [acesso em 2014 out 30];16(1):211-219. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v16/n1/pdf/v16n1a24.pdf>
Silva MG, Fernandes JD, Teixeira GAS, Silva RMO. Processo de formação da(o) Enfermeira (o) na contemporaneidade: Desafios e Perspectivas. Texto & contexto enferm. 2010 [acesso em 2014 mar 30];19(1):176-184. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v19n1/v19n1a21.pdf>

Vilela PF, Souza AC. Leadership: a challenge for recently graduated nurses. Rev. enferm. UERJ. 2010 [acesso em 2014 mar 25];18(4):591-597. Disponível em: www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf

Yañez-Gallardo R, Valenzuela-Suazo S. Incidentes críticos de erosão da confiança na liderança de chefes de enfermagem. Rev. latinoam. enferm. 2012 [acesso em: 2014 mar 30];20(1):[08 telas]. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692012000100019&script=sci_arttext&tlng=pt.

Yukl G. Leadership in organizations. 7^a. Ed. Nova Jersey: Pearson, 2010.