

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

10. The challenges faced by nurses in the leadership process and nursing management

Clarice Carvalho¹

Patrícia dos Santos Bopsin²

Marcia Dornelles Machado Mariot³

RESUMO

Objetivo: Identificar os principais desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem. **Metodologia:** Foi realizada uma revisão integrativa (RI), com as seguintes etapas: formulação do problema; coleta de dados; avaliação dos dados; análise e interpretação dos dados e apresentação dos resultados. Foi realizada uma análise crítica referente aos principais desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem. Os critérios de inclusão utilizados foram: artigos que respondiam a questão norteadora, publicados na língua portuguesa nos últimos dez anos, resultantes de pesquisa primária, disponíveis na íntegra e gratuitas. **Resultados e Discussão:** Os principais achados desta RI, referentes aos desafios vivenciados pelos enfermeiros, encontrados nos artigos selecionados foram o domínio das competências, habilidades e atitudes do líder, o relacionamento com a equipe de enfermagem, a falta de aceitação do líder por parte da equipe, a preparação para liderança, as dificuldades relacionadas às instituições de saúde e a estabilidade no serviço público. **Considerações finais:** Esta pesquisa promoveu uma discussão sobre os desafios vivenciados para atingir um processo de liderança efetivo, colaborando para uma reflexão sobre os aspectos necessários para que o enfermeiro exerça a liderança de forma eficaz.

¹ Acadêmica de Enfermagem da faculdade CESUCA. E-mail: claricecarvalho.martins@gmail.com

² Enfermeira, Mestre em enfermagem UFRGS. Docente do curso de graduação da faculdade CESUCA. E-mail: marciamariot@cesuca.edu.br

³ Enfermeira, Mestre em Ciências Médicas UFRGS. Docente do curso de graduação da faculdade CESUCA. E-mail: patriciabopsin@cesuca.edu.br

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

DESCRITORES: Liderança; Equipe de enfermagem; Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: identify the main challenges experienced by nurses in the leadership process in nursing management. **Method:** An integrative review (IR) was carried out, formulating the problem; data collect; data evaluation; analysis and interpretation of data, and results presentation. A critical analysis It was carried out referring to the main challenges experienced by nurses in the leadership process, and in nursing management. The inclusion criteria used were: articles that answered the guiding question, published in Portuguese in the last ten years, resulting from primary research, available in full and free of charge. **Results:** The main findings of this IR regarding the challenges experienced by nurses, found in the selected articles were the leader's competencies, abilities and attitudes domain, the nursing team relationship, lack of acceptance by the team leader, leadership preparation, difficulties related to health institutions and public service stability. **Final considerations:** This work promoted a discussion on the challenges lived to reach an effective leadership process, collaborating for a reflection on the necessary aspects for the nurse to exercise the leadership in an effective way.

DESCRIPTORS: Leadership; Nursing team; Nursing.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as transformações políticas e econômicas levaram as instituições de saúde a atuarem em um ambiente em constante mudança. No qual, os clientes têm novas exigências de atendimento, gerando a necessidade de que os estabelecimentos de saúde desenvolvam estratégias de adequação em seus serviços, para melhorar sua eficácia em atendimento, garantindo, assim, a satisfação dos seus pacientes, familiares e colaboradores¹.

Os serviços de saúde passaram a necessitar de profissionais com competências específicas e capacidade de liderança como forma de garantir coesão entre as equipes e buscar a melhoria em seus serviços. Assim, a liderança passou a

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

ser uma estratégia capaz de contribuir para a sobrevivência e o sucesso das organizações².

Frente a esse contexto, há a necessidade de salientar a importância da liderança, como uma ferramenta de gestão para as atividades do enfermeiro, que o auxilia no gerenciamento das ações de enfermagem e contribui para a construção de uma equipe coerente e comprometida³. A liderança é definida como a capacidade do líder de influenciar pessoas ou um grupo de pessoas, que estão em busca dos mesmos objetivos em situações estabelecidas³.

O desenvolvimento das habilidades de liderança para o enfermeiro passa a ser urgente, com propósito de aprimorar o seu desempenho profissional. O exercício da liderança requer do enfermeiro, uma visão ampla e sistêmica das situações, exigindo a busca constante de conhecimentos, inovando sua forma de trabalho, pois sua postura de condução da equipe influenciará diretamente no atendimento das necessidades de seus membros⁴.

Dado a complexidade do assunto supracitado, identificou-se a necessidade de ampliar estudos sobre os principais entraves existentes no processo de liderar. Para responder a questão que problematiza esta pesquisa, esse estudo objetivou analisar artigos científicos que versam a respeito dos principais desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem.

METODOLOGIA

Trata-se de uma Revisão Integrativa que é um método valioso para a área da saúde, pois, além de fazer uma síntese do conhecimento científico disponível sobre o assunto, faz também uma análise crítica⁵. Para a realização da revisão integrativa é necessário seguir as cinco etapas definidas por Cooper⁶, sendo estas a formulação do problema, a coleta de dados, a avaliação dos dados, a análise e interpretação dos dados e a apresentação dos resultados.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

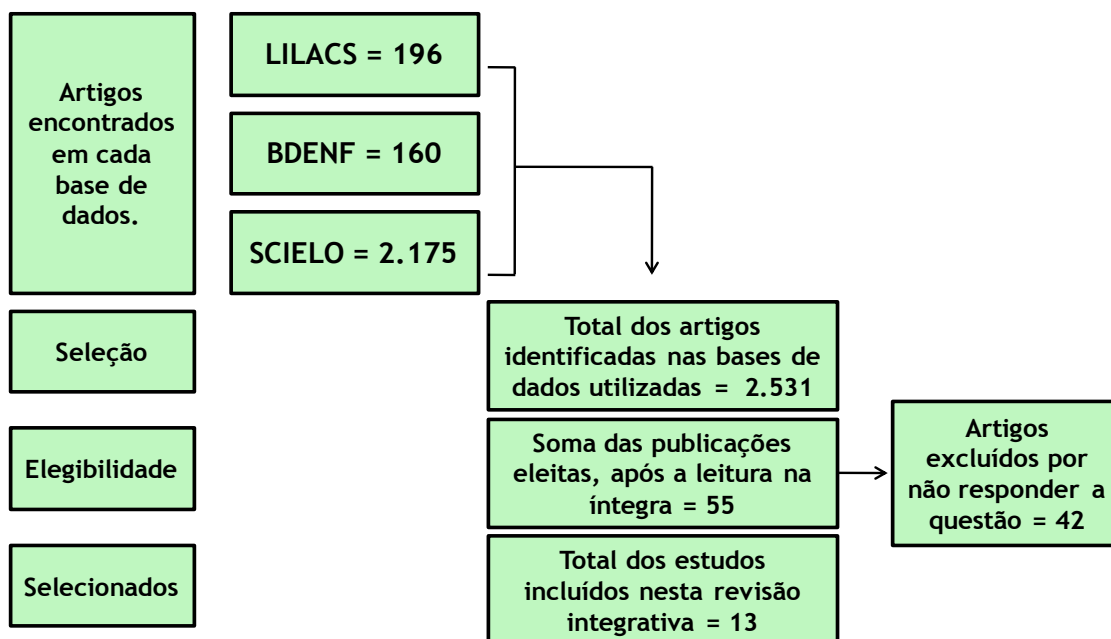
Para atender o propósito desta revisão, problematizamos a seguinte questão norteadora: *Quais os principais desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem.* Para seleção dos artigos foi utilizada uma busca em três bases de dados: LILACS, SCIELO e BDNF, através dos descritores: Liderança; Equipe de Enfermagem e Enfermagem. Os critérios de inclusão foram os artigos que respondiam a questão norteadora publicados na língua portuguesa e nos últimos dez anos, resultantes de pesquisa primária, disponíveis na íntegra e gratuitas e os critérios de exclusão foram manuais, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses.

Na avaliação dos dados os artigos foram organizados através da elaboração de um instrumento para a coleta de dados onde foram condensadas e contrastadas as informações relacionadas. Para análise e interpretação dos dados foi utilizado um quadro sinóptico que permitiu a comparação entre os artigos incluídos nos estudos. A apresentação dos resultados foi demonstrada com o objetivo de simplificar o entendimento dos dados. Os aspectos éticos foram respeitados conforme recomendado pela Lei dos Direitos autorais 12.853/13⁷.

Foram identificadas 2.531 publicações, sendo 196 na base de dado LILACS, 160 na BDNF e 2.175 no banco de dados ScieLO. A seleção por título e resumo, removeu 2.476 artigos, os quais estavam duplicados ou não respondiam a questão de pesquisa. Após a leitura completa dos 55 artigos restantes, excluiu-se 42, por não responder à questão norteadora. Assim, no total foram incluídos nesta revisão integrativa 13 artigos. Abaixo, na figura 1 são apresentadas as bases de dados consultadas e o total de publicações recuperadas, assim como, a quantidade final selecionada, após a leitura na íntegra dos artigos.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

Figura 1. Diagrama da seleção dos artigos para revisão integrativa



Fonte: Carvalho, C. (2017)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abaixo estão especificados, o título do artigo, autores, ano, objetivo, metodologia e os principais desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança de cada pesquisa. Os artigos foram nomeados A1 à A13.

Quadro 1. Identificação dos artigos selecionados que versam a respeito dos principais desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança em enfermagem.

Nº do artigo	Título	Autores Ano	Objetivos Metodologia	Principais desafios Vivenciados pelos Enfermeiros no processo de liderança:

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

A1	Liderança transformacional na enfermagem	STRAPASSON MR, MEDEIROS CRG. 2009.	Verificar se os pressupostos da liderança transformacional estão presentes na prática de enfermeiros de hospital de médio porte do interior do Rio grande do Sul. Pesquisa qualitativa	As respostas dos entrevistados nos permitem inferir que os enfermeiros confundem conhecimentos técnicos e rotinas com liderança.
A2	As percepções dos enfermeiros acerca da liderança.	AMESTOY et al. 2009a.	Conhecer a percepção do enfermeiro frente à utilização da liderança como instrumento gerencial no seu processo de trabalho. Estudo qualitativo do tipo descritivo e exploratório.	Inferiu-se que, as enfermeiras entendem a importância da liderança para o seu trabalho, porém ainda encontram grandes dificuldades para compreendê-la, e principalmente para colocá-la em prática. Outro aspecto salientado no estudo foi a confiança, as enfermeiras referem que, é necessário dar exemplo alinhando o discurso e a ação. Quanto a importância de distinguir a liderança, autoridade e autoritarismo as participantes do estudo concordam, apenas uma participante se posicionou a favor de métodos impositivos frente à equipe de enfermagem.
A3	Características que interferem na construção do enfermeiro-líder.	AMESTOY et al. 2009b.	Conhecer as características que interferem na construção do enfermeiro-líder. Pesquisa qualitativa com a técnica do grupo focal.	Os entrevistados afirmaram que o líder pode ser construído, além de concordarem que os enfermeiros necessitam desenvolver algumas características com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da liderança. São elas: comunicação, conhecimento, responsabilidade, bom senso e autoconhecimento.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

A4	LIDERANÇA: um desafio para o enfermeiro recém-formado.	VILELA PF; SOUZA AC, 2010	Identificar os desafios que o enfermeiro recém-formado encontra para exercer a função de liderança e as estratégias adotadas.	Entre os principais desafios salientados pelos enfermeiros recém-formados para o desenvolvimento do exercício da liderança estão: a questão da baixa idade (faixa etária jovem), baixo nível de aceitação inicial da equipe, assim como a resistência em aceitar orientações, a falta de experiência (como líder) e destreza técnica, escassez de recursos, insegurança, dificuldade de trabalhar em equipe e a estrutura organizacional clássica.
A5	Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: Percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem.	SOUZA et al., 2013.	Conhecer qual a percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem sobre a liderança do enfermeiro. Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva.	Os participantes da pesquisa responderam que existe a necessidade de preparo dos enfermeiros no que se refere às habilidades de liderança. Os enfermeiros líderes necessitam da capacidade para liderar uma equipe e potencializar as qualidades pessoais e coletivas e valorizar as singularidades. Ainda destacaram qualidades necessárias para executar a liderança como: saber se comunicar, serem carismático, sincero, saber ouvir com paciência e compreensão, absorver as críticas e sugestões, e aplicá-las.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

A6	Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem.	VIEIRA TDP, RENOVARO RD, SALES CM. 2013	Compreender as experiências da equipe de enfermagem sobre a liderança, enfocando situações nas quais foram líderes e quando foram liderados. Pesquisa qualitativa.	Quanto ao aspecto da experiência profissional evidencia-se a dificuldade de aceitação por parte da equipe , esta já antiga e de mais idade que demonstra resistência quanto ao líder de menos idade . Quanto as falas dos participantes, em relação ao líder e liderados destacam-se o respeito, confiança e também a empatia , gerando estabelecimento vínculo .
A7	A liderança na visão de enfermeiros líderes.	SOUZA PLS et al., 2013.	Conhecer a visão dos enfermeiros-líderes acerca da liderança. Estudo qualitativo de natureza descritiva.	Os resultados revelaram que, os enfermeiros entrevistados salientaram os desafios no exercício da liderança, conforme o tipo de trabalho: Pessoalmente o confronto com outros líderes (dificuldades em sensibilizar os líderes mais antigos quanto a necessidade de mudar/innovar), nas instituições privadas temos a questão do custo, no serviço público a efetividade e a rotatividade dos funcionários dificulta a liderança, no geral a falta de comprometimento das pessoas e as relações interpessoais geram desafios para o líder.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

A8	Liderança do enfermeiro responsável técnico- um fazer necessário para o exercício profissional.	ALMEIDA et al., 2014.	Conhecer como o enfermeiro responsável técnico exerce a função de liderança da equipe de enfermagem. Pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa.	Evidenciou-se que os profissionais entrevistados apontaram que para atingir os objetivos é necessário: conciliar interesses e diferenças, acreditar nas pessoas, se comunicar de maneira dialógica e reconhecer a complexidade do ser humano (singularidade e multidimensional). Os entrevistados demonstram dificuldade de definir o conceito de liderança.
A9	Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar.	AMESTOY et al. 2014.	Compreender os principais conflitos vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar, bem como as estratégias adotadas para seu enfrentamento. Pesquisa qualitativa, descritiva.	No relato dos entrevistados destacam-se os conflitos interpessoais entre enfermeiro e equipe de enfermagem e também entre a equipe multiprofissional. A estratégia utilizada para resolução de conflitos foi a liderança dialógica.
A10	Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família	LIMA et al. 2016.	Conhecer o exercício da liderança do enfermeiro na Estratégia Saúde da família. Estudo qualitativo, descritivo e exploratório.	Quanto aos desafios dos enfermeiros no processo de liderança identificou-se a falta de apoio na gestão da instituição. Outras questões relevantes identificadas entre os participantes da pesquisa foram: relações interpessoais, trabalho em equipe e diálogo.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

A11	A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe.	NUNES ECDA, MUNIZ EL. 2016.	Desvelar o indivíduo-enfermeiro no processo de liderança para o cuidado transpessoal da equipe de enfermagem. Estudo descritivo, exploratório, qualitativo.	Os resultados mostraram dificuldades geradas pela própria instituição que, não valoriza seus recursos humanos, fazendo com que não se sintam acolhidos (precisam desenvolver uma cultura organizacional de maior valorização do trabalhador) . Outro desafio apontado no estudo é sobre as instituições de ensino de enfermagem, as falas dos participantes demonstram a necessidade da temática liderança ser vivenciado ao longo do curso.
A12	Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica.	LANZONI GMM, MEIRELLES BHS, GUMMINGS G. 2016.	Compreender as práticas de liderança exercidas por enfermeiros inseridos nos serviços de Atenção Primária à Saúde em município na região sul do Brasil. Pesquisa qualitativa.	Os principais resultados confirmam que: as condições de trabalho inadequadas, presença de profissionais com orientação de trabalho curativista e individual e liderança orientada para tarefas e supervisão, são desafios para a prática da liderança. Por outro lado, apontam como facilitadores do exercício da liderança, a experiência profissional, o uso do planejamento, a comunicação e estímulo às potencialidades individuais e de grupo.
A13	Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar.	AMESTOY et al. 2017.	Conhecer o entendimento de enfermeiros sobre o exercício no ambiente hospitalar, bem como os desafios enfrentados para exercer a liderança dialógica no ambiente hospitalar, bem como os desafios enfrentados para exercer a liderança. Estudo qualitativo do tipo descritivo e exploratório.	Na leitura do artigo foi possível compreender, que os enfermeiros participantes do estudo referiram como os maiores desafios: a pouca experiência profissional, as diferentes personalidades dentro da equipe e as dificuldades de impor limites.

Fonte: Carvalho, C. (2017)

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

Nos parágrafos seguintes, discutiu-se a apresentação dos principais resultados, desta revisão integrativa envolvendo os seguintes tópicos: o domínio das competências, habilidades e atitudes do líder, o relacionamento com a equipe de enfermagem, a falta de aceitação do líder por parte da equipe, a preparação para liderança, as dificuldades relacionadas às instituições de saúde e a estabilidade no serviço público.

Na maioria dos artigos, que constituíram a amostra desta revisão integrativa, os autores salientaram que os desafios a serem enfrentados, no processo de liderança, pelos profissionais enfermeiros pesquisados, foi o domínio das Competências, Habilidades e Atitudes necessárias para o exercício de liderança. Dentro deste escopo os autores destes estudos citaram como as principais habilidades e atitudes: a comunicação efetiva, o carisma, a sinceridade, o saber escutar com paciência, o conhecimento, a responsabilidade, o bom senso, o autoconhecimento, a flexibilidade, o comprometimento, a empatia, o relacionamento interpessoal e o estabelecimento de vínculo. A comunicação efetiva foi considerada uma das principais características para o alcance de uma liderança eficiente, seguida pelo relacionamento interpessoal, considerado uma atitude geradora de estresse, pois este envolve diferentes aspectos que, tornam desafiador a manutenção de um ambiente harmonioso e passível de trabalho colaborativo ^{12,14,16,17,19,20}.

Para proporcionar ações de enfermagem de qualidade é importantíssima a capacitação do enfermeiro no que se refere às habilidades de liderança²¹. Fato este, também percebido, a partir da análise dos artigos desta revisão integrativa. Além disso, os estudos²² apontaram que o desempenho para o exercício da liderança vai depender do enfermeiro, que este planeje e coordene e desenvolva as competências necessárias às funções de liderança. A relevância destas habilidades individuais e de trabalho em grupo foi percebida a partir da avaliação da amostra da revisão integrativa, esta informação vai ao encontro do que os autores supracitados relataram em seu estudo.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

Em praticamente na metade das pesquisas eleitas para esta revisão integrativa, o relacionamento com a equipe de enfermagem se apresenta como um desafio para o exercício da liderança. Os estudos apontaram que essas dificuldades se referem às diversas personalidades e várias maneiras de pensar da equipe de enfermagem, muitas vezes promovendo confronto entre os profissionais. Os conflitos podem ser observados, pelo aumento das críticas ou discussões entre os membros da equipe^{11,13,16,17,19,20}. Os conflitos interpessoais com a equipe foram verificados durante a avaliação das pesquisas incluídas neste estudo, informações estas, que convergem com os achados dos autores²⁴, que citaram a construção de relações de confiança e o respeito entre os membros da equipe corroboram com a valorização dos recursos humanos das instituições e com o fortalecimento da cooperação solidária entre os profissionais.

Em dois estudos incluídos nesta amostra, à falta de aceitação do líder por parte da equipe é um fator que pode atrapalhar o exercício da liderança, os autores destacaram que as dificuldades para o desempenho do papel do líder, pelos enfermeiros, são relacionadas à idade do profissional e a antiguidade da equipe. Os profissionais com tempo de experiência menor de três anos demonstraram insegurança diante da equipe, quando esta era composta por membros com maior tempo de experiência que a deles¹¹⁻¹³.

Estes mesmos autores relataram que além do tempo de experiência, a comunicação efetiva e o relacionamento interpessoal também são características que influenciaram no processo de aceitação da equipe. Estes atributos são imprescindíveis ao processo de liderança do enfermeiro, pois estar preparado para se comunicar claramente com sua equipe e estar habilitado para resolver conflitos, garante um desempenho satisfatório ao papel do líder²⁴.

No que se refere à preparação para liderança, uma grande parte dos artigos, afirmaram que líderes podem ser formados e apontaram desafios relacionados ao preparo em sua formação acadêmica. Explicaram que, as maiores dificuldades estão associadas à falta ou a pouca vivência do exercício da liderança durante sua trajetória universitária. Constatou-se que, embora os enfermeiros participantes das

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

pesquisas registrem a importância da liderança para o seu trabalho, possuem dificuldades em definir o seu significado e, principalmente, colocá-la em prática. Contudo os enfermeiros entendem que apenas o conhecimento técnico-científico não é o suficiente para ser líder e sim a capacidade de lidar com a complexidade do ser humano reconhecendo suas limitações e qualidades no trabalho^{8,9,11,12,14,15,18}.

As confirmações citadas anteriormente, constantes nos artigos analisados nesta revisão integrativa, permitiram inferir aspectos relevantes à preparação da liderança e suas dificuldades, indo ao encontro das ideias constantes no estudo²² pois os autores deste estudo sugerem, que nos primeiros anos de vida profissional realmente existe a incapacidade prática no exercício da liderança. Aliado a isso, os autores afirmam que as instituições de ensino se preocupam, cada vez mais, em formar enfermeiros competentes para atender as necessidades do mercado de trabalho desde o início de sua vida profissional.

Para a formação de profissionais para o mercado de trabalho é importante o desenvolvimento de novas metodologias para o ensino sobre a temática liderança²⁵, que é passível de ser aprendida, e que experiências acadêmicas são fundamentais para a concretização deste conhecimento. Ainda neste contexto, a liderança é uma competência do enfermeiro e seu aprendizado não deve se restringir à conclusão da graduação e, sim, ser aperfeiçoado no decorrer de sua carreira profissional e que as instituições hospitalares devem promover a educação contínua destes profissionais²⁶.

As dificuldades relacionadas às instituições de saúde é outro desafio encontrado pelos profissionais de enfermagem no processo de liderança, para os autores estudados nesta revisão integrativa, cinco deles explanaram, em suas falas que, a característica institucional e a cultura organizacional geram dificuldades e entraves no processo de liderança. Faz-se necessário ao enfermeiro criar estratégias para envolver o sistema de gestão em sua liderança, assim como precisa do apoio da instituição. A cultura de valorização dos recursos humanos possibilita que estes se sintam valorizados e acolhidos, assim retribuindo em forma de cuidado integral aos pacientes. Além disso, nas instituições privadas existe o problema dos

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

custos, onde orçamentos apertados compelem o enfermeiro à necessidade de ser criativo perante os gastos^{11,14,17,18,19}. Os desafios com relação às dificuldades institucionais foram observados no decorrer da análise dos artigos, esses dados são reforçados pelos autores do trabalho²⁷, onde foi destacado como aspecto relevante, a busca de soluções para o processo de liderança em enfermagem e a adoção de novos modelos de gestão, baseados em aspectos que respondam às dificuldades de alocação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, viabilizando um processo de atendimento baseado nas melhores práticas e garantia de segurança dos pacientes.

Apenas um artigo cita como desafio para o processo de liderança a estabilidade no serviço público. Os enfermeiros entrevistados neste estudo explicaram que o fato das pessoas serem estáveis dificulta o exercício da liderança, pois a postura de quem trabalha na certeza de não perder o emprego é diferente daquelas pessoas sem estabilidade, estas têm o conhecimento que se fizerem algo inadequado correm o risco de serem demitidos imediatamente¹⁴. O fator, estabilidade no serviço público foi observado durante a análise do artigo citado acima, desafio este igualmente verificado na pesquisa²⁸, que aponta a estabilidade como garantia de segurança e de maiores salários, fato este que nem sempre garante a qualidade do cuidado ao paciente. A estabilidade no serviço público favorece a horizontalidade das relações entre líder e liderados, pois esta estimula uma relação sem temores e diferenças²⁸. Os trabalhadores não se sentem inferiorizados diante de seus superiores porque possuem os mesmos direitos, vantagens, deveres e obrigações²⁸.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados dos artigos incluídos nesta revisão integrativa revelou que os profissionais enfermeiros encontram diversos desafios no processo de liderar, entre eles: o domínio das competências, habilidades e atitudes do líder, o

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

relacionamento com a equipe de enfermagem, a falta de aceitação do líder por parte da equipe, a preparação para liderança, as dificuldades relacionadas às instituições de saúde e a estabilidade no serviço público. Entre os desafios citados, se destacaram nas pesquisas consideradas neste estudo, a habilidade de comunicação e o preparo para a liderança.

A comunicação foi evidenciada como a habilidade facilitadora do processo de liderança, pois a forma como as mensagens são transmitidas, ao outro, afetam comportamentos e interferem no resultado final do processo comunicativo. A preparação para liderança tem reflexo direto na segurança dos enfermeiros para o processo de liderar. Sendo possível, inferir que os mesmos necessitam elaborar estratégias para desenvolver as competências, habilidades e atitudes necessárias para o exercício da liderança, sendo uma das alternativas a busca contínua por aperfeiçoamento na sua vida profissional.

Este trabalho promoveu uma discussão sobre os desafios vivenciados para atingir um processo de liderança efetivo, colaborando para uma reflexão sobre os aspectos necessários para que o enfermeiro exerça a liderança de forma eficaz. A pesquisa nos permitiu verificar a importância do desenvolvimento de metodologias de ensino-aprendizagem, que estimulem nos discentes, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da liderança, assim como maiores vivências do processo de liderar. Em conformidade com os resultados desta revisão integrativa, percebeu-se a carência de trabalhos direcionados à temática estudada, observa-se, portanto, a necessidade de novas pesquisas primárias que busquem identificar outras variáveis que possam interferir no exercício da liderança do enfermeiro.

REFERÊNCIAS

1. Moysés filho J, et al. **Planejamento e Gestão estratégica em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: FGV 2010: 160 p.
2. CHANES M. Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. *Mundo Saúde*, São Paulo, 2006: v. 30, n. 2, p. 326-331.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

3. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem. [Dissertação de Mestrado]. Rio Grande (RS). Programa de Pós-Graduação em enfermagem. Universidade Federal do Rio grande, 2008.

4. Kian ko, Waidmann MAP, Matsuda LM. Compreendendo o cotidiano profissional do enfermeiro-líder. **Rev Rene**, Fortaleza, 2011: v.12 n. 4. 724-31

5. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na Saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, 2008: v.17, n.4, p. 758-764.

6. Cooper HM. Scientific guidelines for conducting integrative research reviews. *Review of Educational Research*, Washington, 1982: v.52, n.2, p.291-302.

7. Brasil. Lei 1285, de 14 de agosto de 2013. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Planalto do Governo, Brasília.

8. Strapasson MR, Medeiros CRG. Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 2009: v. 62, n. 2.

9. Amestoy SC et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 2009a: v. 30, n. 4, p. 617.

10. Amestoy SC et al. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paulista de Enfermagem*, 2009b: v. 22, n. 5.

11. Vilela PF, Souza AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. *Rev enferm UERJ*, 2010: v. 18, n. 4, p. 591-7.

12. Souza RB et al. Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro*, 2013: v.2, n. 3.

13. Vieira TDP, Renovato RD, Sales CM. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, 2013: v. 18, n. 2.

14. Souza PLS, et al. A Liderança na visão de Enfermeiros Líderes. *Enfermería Global*, 2013: v. 30, p. 281-293.

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

15. Almeida, et al. Liderança do enfermeiro responsável técnico: um fazer necessário para o exercício profissional. Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental, 2014: v. 6, n. 3.

16. Amestoy SC, et al. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. Revista Gaúcha de Enfermagem, 2014: v. 35, n. 2, p. 79-85.

17. Lima FS, et al. Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família. Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental, 2016: v. 8, n.1.

18. Nunes ECDA, Muniz EL. A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe. Revista Gaúcha de Enfermagem, 2016: v. 37, n. 4.

19. Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Cummings G. Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados. Texto & Contexto Enfermagem, 2016: v. 25, n. 4

20. Amestoy SC, et al. Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. Revista Gaúcha de Enfermagem, 2017: v. 38, n. 1.

21. Silva VLS, Camelo SHA. Competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. Revista Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, 2013: v. 21, n. 4, p. 533-539.

Santos I, Castro CB. Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um hospital universitário. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 2010: v. 44, n. 1.

22. Dall'agnol, et al. Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2013: v. 21, n. 5.

23. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm., 2006: v. 10, n. 1, p. 109-15.

24. Ramos VM, Freitas CASL, Silva MJ. Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, 2011: v. 15, n. 1, p. 157-161.

25. Amestoy SC, et al. Processo de formação de enfermeiros líderes. Rev Bras Enferm, Brasília. 2010: 63(6): 940-5

Clarice Carvalho, Patrícia dos Santos Bopsin,
Márcia Dornelles Machado Mariot

10. Os desafios vivenciados pelos enfermeiros no processo de liderança no gerenciamento em enfermagem

26. Magalhães, et al. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. Revista Brasileira de Enfermagem, 2009: v. 62, n. 4.

27. Guimarães, et al. Gerenciamento do pessoal de enfermagem com estabilidade no emprego: percepção de enfermeiros. Revista Brasileira de Enfermagem, 2011: v.64, n. 5.