



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ENFERMAGEM**

**A COMUNICAÇÃO ORAL E CORPORAL COMO INSTRUMENTO DE LIDERANÇA
DO ENFERMEIRO RECÉM-FORMADO: uma revisão da literatura**

**CÉLIA REGINA PAULO
PROF^a Dra. ANNA WALESKA NOBRE CUNHA DE MENEZES**

**NATAL/RN
2015**

CÉLIA REGINA PAULO

**A COMUNICAÇÃO ORAL E CORPORAL COMO INSTRUMENTO DE LIDERANÇA
DO ENFERMEIRO RECÉM-FORMADO: uma revisão da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Enfermagem do Centro Universitário do Rio
Grande do Norte, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Enfermagem.

Orientadora: Dra. Anna Waleska Nobre
Cunha de Menezes

NATAL/RN

2015

RESUMO

Liderança em enfermagem significa conduzir, guiar, orientar e motivar os colaboradores dentro de uma equipe. A prática de liderança em profissionais de enfermagem recém-formados é desafio. Isso porque são inseridos no mercado despreparados e se sentem inseguros diante dos conflitos enfrentados no cotidiano do ambiente hospitalar. Objetivou-se com este estudo investigar na literatura a liderança do profissional enfermeiro e conhecer as estratégias que o recém-formado deve ter para o seu melhor desempenho e autonomia no ambiente de trabalho. Trata-se de uma revisão da literatura, com coleta de dados na Biblioteca Virtual em Saúde, Base de Dados em Enfermagem e Scielo. Como critério de inclusão foram considerados artigos que contemplem a temática; que se encontrem na íntegra disponível em suporte eletrônico; em português; publicados a partir de 2005. Como critério de exclusão considerou-se a ausência do artigo completo disponível *online* e artigos publicados em língua estrangeira. Após análise e seleção, a partir dos critérios estabelecidos, resultou-se em 20 produções que serviram como fonte de informação para este estudo, os quais foram criteriosamente analisados, a fim de atingir o objetivo desta pesquisa. Os estudos apontaram que o líder é uma peça indispensável no ambiente organizacional, sendo este um instrumento de motivação, estímulo a participação, responsabilidade, trabalho em equipe e autoavaliação. Conclui-se que a prática de liderança em profissionais de enfermagem recém-formados é sempre um grande desafio, visto que possuem pouco ou nenhum conhecimento e/ou habilidade inerentes a ser um líder, havendo assim uma maior necessidade de atividades que desenvolveram a liderança.

Palavras-chave: Liderança. Comunicação. Enfermeiro. Graduados.

ABSTRACT

Nursing leadership means to lead, guide, mentor and motivate employees within a team. The practice of leadership in newly graduated nurses is a challenge. That they are entered into the market unprepared and feel insecure on the conflicts faced in the hospital everyday. The objective of this study in the literature investigating the leadership of the professional nurse and know the strategies that the newly formed must have for your best performance and autonomy in the workplace. This is a literature review with data collection in the Virtual Health Library, Database of Nursing and Scielo. As inclusion criteria were considered articles that address the issue; which are available in its entirety on electronic media; in Portuguese; published since 2005. Exclusion criteria was considered the lack of online available full article and articles published in foreign languages. After analysis and selection, based on established criteria, it resulted in 20 productions that have served as a source of information for this study, which were carefully analyzed in order to achieve the goal of this research. The studies showed that the leader is an indispensable piece in the organizational environment, which is an instrument of motivation, stimulating the participation, responsibility, teamwork and self-assessment. It concludes that the practice of leadership in newly graduated nurses is always a big challenge, since they have little or no knowledge and / or skill inherent in being a leader, so there is a greater need for activities that develop leadership.

Keywords: Leadership. Communication. Nurse. Graduates

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as sociedades globalizadas vêm passando por importantes transformações no quesito conhecimento e contextualização do profissional de todas as áreas. Na saúde, ao longo dos anos, seus serviços passaram por adequações as novas tendências do mundo neste novo milênio, mudando paradigmas e exigindo das pessoas, e, sobretudo, das organizações, novas posturas na forma de promover a saúde.

Durante este período de transformações, as ações do enfermeiro foram também sendo modificadas. Isso ocorreu em função das necessidades dos serviços de saúde, determinadas por suas políticas, com o afastamento gradativo desse profissional em relação ao cuidado direto ao paciente, e sua inserção gradativa nas atividades de gerenciamento do cuidado e da unidade no cotidiano do trabalho. A enfermagem passou então a assumir atividades como o cuidado, o monitoramento, a práticas educativas e administração de serviços de saúde e das unidades (ALVES; DESLANDES; MITRE, 2011).

De acordo com Lanzoni e Meireles (2011), o trabalho de enfermagem, como instrumento do processo de trabalho em saúde, subdivide-se em várias dimensões, como cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar. Contudo, o cuidar e o gerenciar são os processos mais evidenciados no trabalho do enfermeiro, sendo líder da equipe de enfermagem e administrando as unidades de saúde, responsabilizando-se pelos recursos materiais e humanos.

Este reconhecimento da função administrativa e gerencial do enfermeiro se deu a partir da Guerra de Crimeia, por meio das ações de Florence Nightingale, precursora da enfermagem moderna na segunda metade do século XIX. Na ocasião, a enfermeira demonstrou habilidades de gerenciamento e liderança, supervisionando as enfermeiras e organizando o cotidiano da assistência aos soldados feridos (VILELA; SOUZA, 2010).

O enfermeiro ao exercer a coordenação da equipe de enfermagem e a gerência de unidades e instituições hospitalares, em geral, é visualizado como o profissional de referência para os membros da equipe de trabalho e para os usuários. Para tanto, destaca-se o valor da liderança à prática profissional do enfermeiro, uma vez que, é

através dela que este profissional garante uma boa gerência e melhoria da qualidade da assistência de enfermagem (AMESTOY et al, 2010).

Segundo Silva (2013), liderança significa conduzir, guiar e é uma habilidade imprescindível para a transformação do ambiente organizacional. A liderança, segundo o estudo da autora, tem o sentido de orientar e motivar os colaboradores por meio de uma influência simbólica e não coercitiva, afim de coordenar as atividades dos membros de uma equipe.

Na enfermagem, liderança consiste em “um processo por meio do qual o enfermeiro influencia outras pessoas, motivando-as a realizar suas ações de modo a atingirem a excelência no trabalho” (ARAÚJO et al, 2009, p. 399). No entanto, para a construção da liderança no ambiente desejado, a comunicação torna-se um instrumento eficaz, uma vez que o processo comunicativo é o meio de interação no qual compartilhamos mensagens, ideias, sentimentos e emoções e auxilia na influencia do comportamento.

Dessa forma, é fator essencial para garantir que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz, a fim de proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e acima de tudo, motivação, cooperação e satisfação nos cargos (SANTOS et al, 2010).

Na perspectiva de Chiavenato (2005, p.149) a “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”. A comunicação pode ocorrer de forma verbal (associada às palavras expressadas por meio da fala ou da escrita) ou não verbal (desenvolvida através de gestos, silêncio, expressões faciais, postura corporal, entre outros). Assim, para haver comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

Para a prática da liderança em enfermagem, é preciso que o profissional esteja apto para tal prática. Neste sentido, a competência e habilidades são fundamentais no processo. De acordo com Amestoy et al (2010), os líderes precisam cultivar algumas características, entre elas: comprometimento, comunicação, competência, saber ouvir, responsabilidade, visão, saber trabalhar em equipe, coerência, bom humor, ética, flexibilidade e talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis.

A motivação para o estudo se deu por meio da vivência em unidades hospitalares por meio do estágio supervisionado, em que observou-se que estas características são mais bem identificadas em profissionais que atuam na área há certo período de tempo, ou seja, enfermeiros profissionais. Em comparação aos profissionais ora citados, analisou-se que os recém-formados aparentam ter insegurança, ausência de entrosamento com a equipe, principalmente pela falta de comunicação e conhecimento de termos técnicos da área ou seja, conhecimentos e habilidades necessárias ao seu fazer.

O enfermeiro recém-formado pode encontrar dificuldades para atuar em ambientes hospitalares, uma vez que, em muitos casos apresentam 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 (ARAÚJO, 2012).

Segundo o estudo de Araújo et al (2012), os recém-formados tem dificuldades em participar das tomadas de decisões e no exercício de sua autonomia. Dessa forma, questiona-se: em que medida a liderança impacta na boa performance profissional do enfermeiro recém-formado que atua no ambiente hospitalar?

Diante desta realidade identificada durante os estágios supervisionados, motivou-se a realização deste estudo com o objetivo de investigar na literatura a importância da comunicação na liderança do profissional enfermeiro e conhecer as estratégias de liderança que o recém-formado em enfermagem deve ter para o seu melhor desempenho e conquista de sua autonomia no ambiente de trabalho.

Conforme relata pesquisa dos autores Vieira, Renovato e Sales (2013) os profissionais recém-formados, defrontam-se com conflitos e precisam coordenar indivíduos com mais idade e experiência, tornando-se para eles um desafio. Dessa forma, percebe-se que os recém-formados têm dificuldades para o exercício de sua autonomia diante de uma equipe com maior experiência no mercado.

Assim, justifica-se investigar sobre o recém-formado em enfermagem no ambiente hospitalar e identificar quais as necessidades deste profissional para que consiga aprofundar conhecimentos e habilidades necessárias ao seu fazer. Justifica-se ainda esta investigação pela relevância e atualização do tema, em que se faz extremamente

importante elucidá-la para servir como fonte de informação e conhecimento para os profissionais da área.

Diante disso, objetivou-se com este estudo investigar na literatura a importância da comunicação na liderança do profissional enfermeiro e conhecer as estratégias de liderança que o recém-formado em enfermagem devem ter para o seu melhor desempenho e conquista de sua autonomia no ambiente de trabalho.

2 METODOLOGIA

No estudo será realizado uma revisão na literatura, de natureza qualitativa, em que pretende-se pesquisar em bibliografias os principais enfoques que foram dados ao tema. Para que os objetivos sejam alcançados, a pesquisa será aprofundada na literatura fazendo-se um levantamento em livros e periódicos eletrônicos para a fundamentação teórica da pesquisa.

Segundo Minayo (2008), a pesquisa qualitativa é aquela que responde a questões muito particulares, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Sendo alguns destes aspectos propósitos desta revisão de Literatura.

Quanto a pesquisa Qualitativa, o autor ora citado explica que este tem um caráter descritivo, pois trabalha dados qualitativos como descrições detalhadas de documentos, utilizando métodos de observação, entrevista, grupo focal e análise documental ou bibliográfica.

Revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica. A Pesquisa, de acordo com as diretrizes de revisão de literatura narrativa apontada por Rother (2007), descreve e discute o desenvolvimento do assunto, sob o ponto de vista teórico ou contextual, analisando a literatura selecionada para embasamento teórico da abordagem.

Para a coleta dos dados, foi delimitado um recorte temporal para que a pesquisa possua referências atualizadas e focadas no tema em questão. Para tanto, utilizou-se critérios de inclusão e exclusão de materiais e assim atender aos objetivos proposto. Como critério de inclusão foram considerados artigos que contemplem a temática; que se encontrem na íntegra disponível em suporte eletrônico; em idioma português; publicados nos últimos 10 anos.

Como critério de exclusão considerou-se a ausência do artigo completo disponível *on line* (apenas resumos) e artigos publicados em língua inglesa. Na primeira seleção das produções científicas, foi desenvolvido uma leitura dos títulos e dos resumos. Os artigos incluídos no estudo foram lidos na íntegra e analisados quanto aos aspectos qualitativos.

A pesquisa de informações para a produção deste estudo foi realizado por meio de busca no banco de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Base de Dados em Enfermagem (BDENF) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), analisando os materiais científicos publicados sobre o assunto. Após o processo de coleta dos dados, foi desenvolvido a parte teórica do trabalho com base nas informações pesquisadas.

De acordo com Rother (2007), a análise e apresentação dos dados devem ser agrupadas, baseados na semelhança entre os estudos para facilitar o entendimento do leitor.

Segundo Minayo (2008), a análise das informações inclui o processo de interpretação e apresenta finalidades básicas complementares em termos de pesquisa social, com o objetivo de estabelecer uma compreensão acerca dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa, responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto estudado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Os descritores foram pesquisados na Base Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), utilizando-se as palavras “Liderança”; “enfermagem”; “graduandos”; “comunicação” seguindo os critérios estipulados para inclusão neste estudo, o que culminou na amostra de artigos que atendeu aos objetivos do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A COMUNICAÇÃO DE EQUIPES ORGANIZACIONAL

A comunicação é uma das capacidades fundamentais dos indivíduos para o compartilhamento e compreensão de mensagens recebidas e enviadas entre si. Este processo tem grande importância para o desenvolvimento das relações interpessoais, sendo esta prática um forte instrumento de influência e com capacidade para modificar a realidade em que estão inseridos. Nesse processo, a comunicação é traçada e expressa de modo verbal e não-verbal, principalmente por meio de palavras, gestos e posturas (SANTOS et al, 2011).

De acordo com Marques (2009), a comunicação é essencial para o indivíduo em constante interação com seu meio e, no decorrer de sua vida, para desenvolvê-la, precisa adquirir instrumentos para superar a complexidade de domínio da linguagem, leitura, processo de raciocínio, análise do mundo e de si próprio, além da participação em organizações sociais.

Muller (2013) explica em seu estudo que a comunicação, independente do espaço coletivo em que estejamos inseridos, é um desafio para todos. Esse desafio é intensificado dentro dos espaços, seja eles organizacionais ou sociais, onde somos exigidos a nos comunicar de maneira mais clara, polida e eficaz, sendo esta primordial para estabelecer relações de confiança e respeito e evitar os mal-entendidos indesejados e o *stress*.

Para Chiavenato (2005, p.149) a “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”. Este compartilhamento pode ser através da fala, da escrita, de imagens e sons com o objetivo de gerar conhecimentos.

No ambiente organizacional, de acordo com Santos e Bernardes (2010), o processo comunicativo é fator essencial para o gerenciamento de atividades, sendo esta uma forma de garantir que as atividades do ambiente de trabalho ocorram de maneira eficiente e eficaz. Além de sua importância na condução das tarefas, o processo de

comunicação, neste ambiente, tem relevância ainda na motivação, cooperação e satisfação dos trabalhadores em seus cargos.

Segundo o estudo de Silva (2013), a comunicação é a base para a relação de trabalho em equipe, em que o indivíduo compreende o outro e estabelece um agir comunicativo. De acordo com o estudo do autor, o que “caracteriza uma equipe é a comunicação entre seus componentes, observando-se à ação racional, ação estratégica e a interação social” (p.21). Assim, o processo de comunicação apresenta significativa importância no desempenho do trabalho em equipes multiprofissionais, visto que, é o principal canal e elo de ligação entre a empresa e seus colaboradores, e é através da comunicação que os funcionários esperam receber as informações úteis da organização e as orientações necessárias para a realização das atividades.

3.2 A LIDERANÇA NA ENFERMAGEM

A liderança começou a ser estudada cientificamente no início do Século XX e mais aprofundada no século seguinte. Isso se deu em virtude do achatamento das organizações devido à necessidade de manter-se mais competitivo no mercado globalizado. Com o avanço das novas tecnologias e as implementações das automações industriais, cada vez mais foi-se exigindo profissionais capacitados para lidar e liderar neste mercado, ou seja, emergindo uma necessidade cada vez maior de uma liderança efetiva.

O processo de liderar envolve os dois componentes – o líder e o liderado e o vínculo entre ambos pode ser obtido pela valorização e compreensão de seus pontos de vista, uma vez que cada sujeito vivencia essa situação conforme sua própria experiência. No entanto, os líderes precisam desenvolver algumas características, que são consideradas relevantes para o processo de liderança, dentre elas, a comunicação e a competência, bem como saber trabalhar em equipe são essenciais para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis (VIEIRA, RENOVATO, SALES, 2013; AMESTOY et al, 2009).

O exercício da liderança envolve comportamentos como a capacidade de influenciar as pessoas e a adoção de atitudes que evocam empatia sobre seus supostos

liderados. De acordo com Amestoy (2009), esta capacidade deve atuar de modo éticoprofissional, o que exige a construção de laços de confiança, a fim de que seja possível trabalhar de maneira coletiva, com o intuito de alcançar objetivos em comum.

Segundo Amestoy et al (2010, p.845), o desenvolvimento da liderança deve ser contínuo, sendo este um fator chave para o seu aprimoramento. Dessa forma, o líder deve buscar a aprendizagem permanente para se manter apto para o exercício, visto que, segundo os autores, “o líder pode ser descrito como um produto não-determinado, sua formação não se esgota nos cursos que venha a concluir ou nas experiências profissionais acumuladas”.

O trabalho e a capacidade do líder são reconhecidos como um instrumento imprescindível no processo de trabalho em que auxilia o profissional no gerenciamento das atividades e na formação de um grupo de trabalho coeso e comprometido. O líder, durante muitos anos, desenvolveu um perfil gerencial diversificado, onde se adotava os estilos autocrata e democrata, que são reconhecidos desde a antiguidade até os dias atuais.

De acordo com Chiavenato (2005), a sociedade está passando por momentos de transição na economia, onde há uma migração da sociedade da máquina para a sociedade do conhecimento, em que as organizações estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, nos quais se coloca em discussão a nova perspectiva das organizações.

Tal perspectiva denomina-se holística, o qual busca a formação de uma visão do todo, interligada, resultando assim, em alterações radicais no modo de gerenciamento das pessoas que fazem parte das organizações. Segundo Amestoy et al (2010), há ainda, nos dias atuais, uma confusão quanto a formas de liderança. Isso porque, algumas pessoas, equivocadamente, a confundem com autoridade que consiste no direito de comandar, estabelecido por meio do poder legitimado, conferindo a uma determinada pessoa a responsabilidade de tomar decisões e ordenar as atividades de outrem.

Romani e Dazzi (2005) fazem uma comparação dos estilos gerenciais proposto deste então, com as atitudes proativas que se tornam primordiais para o líder.

Quadro 1 – O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento

LIDER TRADICIONAL	LÍDER HOLÍSTICO
-------------------	-----------------

Apóia-se em regras, normas e procedimentos	Apóia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades
Rotina é uma batalha constante a ser vencida	Rotina é reinício de novas oportunidades
Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um em seu papel	Distingue suas ações pela competência
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando	Debate, pesquisa
Vê, acompanha e controla tudo	Vê, acompanha e controla o que é mais importante
Cultura específica de uma tarefa	Cultura ampla, visando entender e criar alternativas
Delega o que fazer	Delega como fazer
Motivando pelo poder e pelo dinheiro	Motivando pelo desafio de auto-realização
Poder baseado no cargo	Poder baseado na competência
Trabalho é simples troca econômica	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica
Visão de especialista	Visão ampla de generalista

Fonte: Romani e Dazzi (2005, p.53).

De acordo com Vilela e Souza (2010), existem dois tipos de liderança no contexto organizacional, sendo estas reconhecidas como a liderança formal e a liderança informal. Segundo os autores, na primeira, os líderes são nomeados e a ele é atribuída àqueles a quem a autoridade ou poder foi confiado formalmente. Na liderança informal, o líder surge do grupo por meio do consentimento espontâneo da equipe e, geralmente, ele é considerado como aquele que exerce maior influência verbal. Esta escola se dar por meio de suas características pessoais e profissionais que o fazem ter maior destaque tornando-se mais ativo, ter maior habilidade técnica e conhecimento e ter mais iniciativa em tomar decisões. Neste caso, o grupo reconhece nele o líder capaz de satisfazer as aspirações e necessidades do coletivo.

Chiavenato (2005) afirma que o líder da última década deve exercer novas maneiras de liderar com as pessoas e ampliar os conceitos de liderança, levando em consideração o estilo de liderança renovadora, onde se faz necessário adotar o compartilhamento de ideias e objetivos comuns, como também, o fortalecimento do trabalho em equipe.

Nessas situações permeadas de relações de poder enfatizados na liderança autoritária, anteriormente mencionado no estudo, Vieira, Renovato e Sales (2013) enfatizam a necessidade de se adotar a liderança dialógica, conforme a perspectiva Freireana, sendo essa como instrumento de trabalho para promover mudanças, com

ações comunicativas mais eficientes, estimulando a autonomia e valorização dos componentes da equipe.

Romani e Dazzi (2005, p.54), apontam características ideais para um líder, sendo estas, conforme os autores, essenciais para propiciar um ambiente participativo: O rompimento do padrão de dominação do modelo passado, resgatando e inspirando a confiança das pessoas por meio de desenvolvimento de competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; Desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; Saber ouvir seus colaboradores, ser comunicativo, habilidoso, mobilizador, inovador e criativo; Ter a capacidade de analisar os processos de forma holística.

3.3 A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO AMBIENTE HOSPITALAR

As instituições hospitalares são reconhecidas como organizações complexas que absorvem grande parte dos profissionais de saúde. Ao longo dos anos, estas instituições passaram a ser visualizadas como empresas e iniciaram um processo de adesão a uma nova cultura organizacional, sendo ela mais flexível, baseada na negociação, na redução de custos, na qualidade total e no crescimento profissional de seus integrantes. Contudo, com a situação atual da saúde no país, permeada pela reestruturação produtiva do trabalho, surge também várias dificuldades, dentre estas a que se refere a gestão de processo de trabalho da equipe com baixas remunerações, insuficiência de recursos humanos e materiais, escassas oportunidades de crescimento profissional, entre outros (AMESTOY et al 2009; 2010).

Segundo o estudo dos autores citados acima, a equipe da enfermagem também tem sido afetada, alterando-se o perfil do enfermeiro passando este a ser exigido pelo mercado de trabalho, necessitando ser cada vez mais profissionais líderes, críticos, reflexivos, criativos e seguros na tomada de decisões. Além de suas atividades com o cuidar e a prestação da assistência em saúde junto a seus pacientes, a equipe de enfermagem tem ainda, no desempenho das atividades, a responsabilidade pela equipe de trabalho.

Vilela e Souza (2010) afirmam que, para coordenar as atividades desenvolvidas por este grupo e para o sucesso da organização, a capacidade e a habilidade de liderança são fatores determinantes. Dessa forma, torna-se imprescindível que o enfermeiro, no exercício de sua função, manifeste essa habilidade. Santos et al (2011) destaca o valor da liderança na prática profissional do enfermeiro, pois, segundo os autores, é através dela que este profissional garante uma boa gerência e melhoria da qualidade da assistência de enfermagem.

De acordo com Amestoy et al (2010), nas instituições hospitalares, para assumir uma liderança e saber desenvolvê-la com sucesso é preciso que haja um preparo da enfermeira gestora para assumir o papel, sendo isto condição básica para buscar mudanças em sua prática diária, com vistas à garantia da qualidade da assistência prestada ao paciente, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem.

No cotidiano das instituições hospitalares, o processo de trabalho em enfermagem é desenvolvido em equipe, desenvolvendo em muitas situações ações de liderança. Para tanto, a habilidade de influenciar pessoas e desenvolver a motivação e harmonia no ambiente de trabalho são relevantes. Para Santos et al (2011), a comunicação se torna imprescindível, já que permite ao enfermeiro se aproximar de sua equipe e demais profissionais com o intuito de compreender as atividades executadas, compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho através de equipes.

É comum entre os membros da equipe de enfermagem a falta de diálogo e interação entre líderes e liderados. Nestes casos, ocorre um grande desgaste desses trabalhadores e a construção de relações e ambientes de trabalho pouco saudáveis. Isso porque estes fatores acabam por ser geradores de conflitos e capazes de alterar o clima no ambiente de trabalho. Neste contexto, estabelecer um bom relacionamento com a equipe, especialmente através de uma comunicação adequada é um requisito essencial para um líder (SILVA et al, 2010).

Ao saber lidar com situações de conflitos como mencionados, o líder passa a ser melhor respeitado por seus liderados, tornando-se um espelho a ser seguido. Silva et al (2010) acrescentam que um líder, durante o seu processo de trabalho, precisa estar

preparado para receber apoio, críticas, despertar a confiança da equipe e saber corresponde-la, demonstrando coerência com a filosofia do serviço e congruência em suas ideias, discurso e ações. “Conquistar a confiança é um requisito para a liderança eficaz, e, para isso, ações e crenças professadas devem ser congruentes” (p.514).

No entanto, a prática da liderança entre profissionais de enfermagem é ainda um grande desafio, principalmente para os recém-formados. Isso porque, em ações cotidianas, a experiência profissional e as relações interpessoais interferem na liderança. Porém, cabe ao profissional enfermeiro desenvolver a capacidade de liderar, tendo conhecimento suficiente para defrontar essas situações e, através delas, conseguir estabelecer o seu lugar dentro da equipe (VIEIRA; RENOVATO; SALES, 2013).

Segundo Araújo et al (2012), o enfermeiro recém-formado pode encontrar dificuldades para atuar em ambientes hospitalares, uma vez que, em muitos casos apresentam 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.

Conforme relata pesquisa dos autores Vieira, Renovato e Sales (2013) relacionados à liderança, os profissionais recém-formados, defrontam-se com conflitos e precisam coordenar indivíduos com mais idade e experiência, tornando-se para eles um desafio, visto que se deparam com esta realidade apenas quando estão inseridos no mercado profissional. De acordo com os autores ora mencionados, esses fatores são agravados com a falta preparo diante de muitos técnicos e auxiliares que possuem considerável tempo de serviço e já tem delimitado com clareza seus territórios de poder, estabelecendo estratégias de resistência e enfrentamento frente à liderança de enfermeiros novatos.

De acordo com o estudo de Neuman et al (2009), existem falhas no processo ensino-aprendizagem sobre liderança em enfermagem. Isso porque, de acordo com os autores Araújo et al (2012), o estudante na graduação preocupa-se mais com a realização das atividades técnicas e menos com as competências gerenciais, como a liderança e, com isso, 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. Contudo, estes profissionais não se sentem seguros para a prática da liderança e isso interfere negativamente na possibilidade de liderar a equipe.

A insegurança é um dos elementos principais tidos como desfavoráveis à liderança eficaz. Dessa forma, é importante que estes profissionais desenvolvam uma boa argumentação, apresentem firmeza nas decisões e exponham de modo claro suas convicções, uma vez que tais atitudes podem favorecer a sua posição junto à equipe. Para tanto, a formação e capacitação profissional permanentes devem acontecer para que colaborem para o aprimoramento de sua capacitação, contribuindo assim para que o mesmo reconheça as necessidades pessoais e profissionais do pessoal liderado, de modo a viabilizar mudanças na sua prática diária (SILVA et al, 2010; NEUMAN et al, 2009).

4 RESULTADOS

A revisão da literatura resultou, após análise e seleção a partir dos critérios ora estabelecidos, em 20 produções intelectuais que serviram como fonte de informação para este estudo, os quais foram criteriosamente analisados, afim de atingir o objetivo desta pesquisa. Dentre os materiais selecionados, três eram livros; Uma Dissertação de Mestrado em Enfermagem; um trabalho de conclusão de curso (Especialização) e Quatorze artigos científicos.

Como resultado dos artigos pesquisados, obteve-se: 10 artigos do SciELO e 4 Na BDENF. Dos artigos selecionados, todos tiveram em seu quadro de autores profissionais da área de enfermagem com atuação no âmbito hospitalar e educacional (Ensino Superior em Enfermagem).

O estudo foi composto por nove artigos originais; um artigo de reflexão; e quatro artigos de revisão. Dos artigos pesquisados, todos eram produção nacional, com prevalência de estudos realizados na região Sul (Rio Grande do Sul e Santa Catarina) e Sudeste (Rio de Janeiro e São Paulo).

No quadro 2 abaixo é apresentado a distribuição dos artigos selecionados segundo autor, periódico publicado, ano de publicação.

QUADRO 2: Distribuição dos artigos.

AUTOR(ES)	PERIÓDICO	ANO DE PUBLICAÇÃO	BASE DE PESQUISA
Simone Coelho Amestoy; Maria Elisabeth Cestari; Maria Buss Thofehrn; Viviane Marten Milbrath.	Acta Paul Enferm	2009	SciELO
Simone Coelho Amestoy; Maria Elisabeth Cestari; Maria Buss Thofehrn; Viviane Marten Milbrath.	Rev Bras Enferm,	2010	SciELO
Adelita Campos Araújo; Adriane Rutz Porto; Maira Buss Thofehrn; Valéria Lerch Lunardi; Rosemary Silva da Silveira; Simone Coelho Amestoy	J Nurs Health	2012	BDENF
Diovane Ghignatti da Costa; Clarice Maria Dall'agnol	Rev. Latino-Am. Enfermagem	2011	SciELO

G.M.M. Lanzoni; B.H.S Meirelles.	Rev. Latino-Am. Enfermagem	2011	Scielo
Francisca Neuman; Elaine Antunes Cortez; Ilda Cecília Moreira da Silva; Maria José da Silveira; Patrícia Moura; Rejane Santos.	Rev. de Pesq.: cuidado é fundamental On line	2009	BDENF
Edna Terezinha Rother.	Acta Paul Enferm,	2007	Scielo
José Luís Guedes dos Santos; Adelina Giacomelli Prochnow; Suzinara Beatriz Soares de Lima; Joséte Luzia Leite, Alacoque Lorenzini Erdmann	Rev Esc Enferm USP	2011	Scielo
M. C. Santos; A Bernardes.	Rev Gaúcha Enferm.	2010	Scielo
I. Santos; S.R.M. Oliveira; C. B Castro.	Texto Contexto Enferm,	2006	Scielo
Denise Guerreiro Vieira da Silva; Sabrina da Silva de Souza; Mercedes Trentini; Albertina Bonetti; Mariza Maria Serafim Mattosinho	Rev Esc Enferm USP	2010	Scielo
Regina Stella Spagnuolo; Maria Lúcia Toralles Pereira.	Ciência & Saúde Coletiva	2007	Scielo
Taysa Dal Piva Vieira; Rogério Dias Renovato; Cibebe de Moura Sales.	Cogitare Enferm.	2013	BDENF
Paula França Vilela; Andrea Cardoso de Souza.	Rev. enferm. UERJ	2010	BDEFN

Fonte: Da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Os estudos na revisão da literatura trouxeram conceitos sobre a comunicação e apontaram a sua importância para o processo de socialização entre os indivíduos, bem como para transmissão de informações entre si. Nos processos administrativos e nas relações de trabalho com equipes, a comunicação é imprescindível para o intercâmbio de informações, ideias, ordens e fatos, permitindo a realização de ações coordenadas, minimizando as diferenças e aproximando as pessoas em prol de objetivos comuns.

Esta ferramenta é apontada nos estudos sobre a liderança como a mola propulsora para o gerenciamento de equipes. O estudo apontou que a comunicação nas relações entre equipes multiprofissionais, seja ela oral, escrita ou postural, é necessária para garantir a continuidade e a produtividade da equipe. Dessa forma, é importante estruturar e manter uma equipe, por meio de uma comunicação eficiente e aberta, compartilhando informações oportunas, refletindo confiança e respeito entre os membros.

Na pesquisa realizada no estudo de Santos e Bernandes (2010) os autores confirmam o pensamento ao concluir que, para que haja sucesso nas relações interpessoais, a comunicação torna-se um veículo essencial, sendo este um instrumento básico, uma ferramenta do processo de trabalho, com a qual se pode transformar a consciência individual e coletiva, articular teoria e prática e qualificar as ações da equipe. Dessa forma, observou-se neste estudo que a comunicação entre os profissionais de uma equipe é o denominador comum da proposta da formação e condução de uma equipe de trabalho, qualquer que seja ela.

Os estudos apontaram que o líder é uma peça indispensável no ambiente organizacional, sendo este um instrumento de motivação, estímulo a participação, responsabilidade, trabalho em equipe e autoavaliação. O estudo constatou que, para a atuação do líder, a responsabilidade é uma de suas atribuições indispensáveis, entretanto, a eficiência na comunicação é a ferramenta imprescindível para o desenvolvimento da liderança.

Para tanto, é necessário que o profissional esteja em constante aprendizado e bem orientado para o futuro, pois, dessa forma estará mais flexível e distante do papel

controlador e ditador de regras (CHIAVENATO, 2005; VIEIRA; RENOVATO; SALES, 2013).

Nos apontamentos de Lanzoni e Meirelles (2011), os autores explicam que no ambiente hospitalar, para estar apto para assumir posição de líder na equipe multiprofissional de saúde é preciso ter a competência da liderança em seu exercício, com compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para tomada de decisões, comunicação e o gerenciamento de forma efetiva e eficaz.

Neste contexto, o profissional enfermeiro emerge, historicamente este papel por possuir ou por ter desenvolvido, durante sua formação, visão ampliada dos sistemas “ser humano”, “cuidado” e “saúde”, para além do que é visível, articulando os saberes e ações necessários para ofertar assistência criativa e de qualidade.

Contudo, esta prática de liderança em profissionais recém-formados é sempre um grande desafio, isso por que, conforme apontado na pesquisa de Neuman et al (2009), muitas vezes, estes profissionais em início de carreira no mercado passam, a liderar o trabalho de técnicos e auxiliares de enfermagem, os quais têm larga experiência e habilidades técnicas. Diante de tal situação, os graduados iniciantes, por não terem ainda desenvolvido tais habilidades, se sentem inseguros e insuficientemente preparados para enfrentar tal realidade.

O estudo de Silva et al (2010) e de Vieira, Renovato e Sales (2013) apontaram diversas competências necessárias para o exercício da liderança, tais como habilidade técnica, relacionamento com equipes, segurança, visão holística, entre outras. Contudo, os autores afirmam que para se construir estas competências e saber utilizar, integrar ou mobilizar esses conhecimentos diante de uma situação real de ação.

De acordo com Vieira, Renovato e Sales (2013), o exercício da liderança do enfermeiro requer foco e competência para orientar seus liderados para que se possa estabelecer uma relação de confiança e respeito, provocando motivação do grupo.

Na revisão da literatura, os quatro trabalhos pesquisados que trataram da liderança em profissionais enfermeiros recém-formados, os autores apontaram que a insegurança e o despreparo são fatores negativos para uma boa atuação de liderança entre equipes.

No entanto, para os autores, isso se dá em virtude de falhas no processo ensino-aprendizagem sobre liderança em enfermagem, bem como no despreparo para as competências gerenciais durante o curso de graduação, causando nestes profissionais, diante de uma situação de conflito, uma insegurança para a prática da liderança e isso interfere negativamente na possibilidade de liderar a equipe.

Para tanto, algumas estratégias são fundamentais para desenvolver a habilidade da liderança. De acordo com a revisão da literatura, constatou-se que é consenso entre os autores que o uso da estratégia da comunicação é fundamental para o enfermeiro recém-formado exercer a sua liderança. Estes apontamentos podem ser vistos no estudo de Vilela e Souza (2009) e Amestoy et al (2009 e 2010), em que os autores afirmam que a habilidade da comunicação e inter-relacionamento humano qualifica o futuro enfermeiro para o exercício da liderança, além de capacitá-lo para assistir integralmente o paciente.

Além da comunicação, os autores Vilela e Souza afirmam que o uso da inteligência e a autoconfiança do enfermeiro são estratégias que possibilitam o profissional a atingir um alto nível de desempenho profissional. É destacado ainda as estratégias que os enfermeiros devem adotar para desenvolver as habilidades de liderança: a educação, a comunicação, o conhecimento técnico e científico e a corresponsabilidade. No estudo dos autores o carisma, autoridade, honestidade, destreza técnica e persuasão também foram apontados como atributos necessários ao exercício da liderança.

Enquanto que o estudo de Araújo (2013), os autores apontam que, para o bom exercício da liderança, os enfermeiros recém-formados devem consistir em uma estratégia do processo de trabalho, tangenciando as relações humanas, o estabelecimento do diálogo com a equipe ao coordenar suas atividades, 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.

Amestoy et al (2010) apontam em seu estudo que a liderança dialógica também seria uma estratégia eficaz, em que se exercia a capacidade do líder de influenciar seus colaboradores a atuarem de maneira crítica e reflexiva sobre sua práxis, mediante o estabelecimento de um processo comunicacional eficiente. Já Costa e Dall'Agnol (2011), defendem a liderança participativa, em que favorece o estabelecimento de vínculos

construtivos entre as pessoas, e integra a liderança a um processo de aprendizagem, que se realiza nas vivências de cada um e no compartilhamento com os outros.

Evidencia-se no estudo que é consenso entre os autores estudados nesta revisão que os enfermeiros recém-formados devem desempenhar sua função através de uma comunicação eficaz, ganhar a confiança dos liderados, criando novas perspectivas de trabalho, novos conhecimentos e habilidades e buscar estratégias que possibilitem maior satisfação para a equipe no dia-a-dia de trabalho.

A prática da liderança, em qualquer fase da vida do profissional enfermeiro requer competência profissional na organização do trabalho, bem como e, essencialmente, no estabelecimento de relações interpessoais, em que este deve ser pautado na comunicação e interação entre equipes, interferindo assim positivamente no desenvolvimento do trabalho em saúde.

6 CONCLUSÃO

Na revisão da literatura, observou-se que cada vez mais cresce a preocupação dentro das organizações com a questão liderança. No campo da saúde, esta prática torna-se cada vez mais necessária, uma vez que a liderança é hoje um dos caminhos para a eficácia da qualidade da assistência em saúde.

Contudo, desenvolver bons líderes não tem sido tarefa fácil, visto que é preciso que muitos profissionais reconheçam a comunicação como um instrumento eficaz para o seu exercício, bem como a aquisição de novas habilidades e competências que favoreceram positivamente em seu desempenho no ambiente de trabalho.

No estudo, identificou-se muitos artigos que apontavam as dificuldades dos profissionais recém-formados na prática da liderança, sendo isso um grande desafio para os mesmos. Conforme apontado no estudo, é preciso que haja uma maior atenção das instituições de ensino superior, o qual deve buscar atender às demandas sociais no campo da saúde com foco para mudanças no perfil dos novos profissionais de enfermagem, visto que é as ações de saúde se desenvolvem em cenários complexos e extremamente heterogêneos.

Em todos os artigos estudados que tratavam a liderança, os autores apontaram que a comunicação é um dos instrumentos de maior relevância para o líder no exercício de sua função, sendo esta ainda como recurso para o sucesso da liderança exercida pelo enfermeiro, promovendo inter-relações com o cliente, a instituição, a equipe médica e o pessoal da enfermagem.

No que se referem à liderança, alguns estudos apontaram que há muitos profissionais da área de enfermagem recém-formados que possuem pouco ou nenhum conhecimento e/ou habilidade inerentes a ser um líder, havendo assim uma maior necessidade de aprofundamento sobre a liderança no ensino de graduação em enfermagem nas Universidades.

Dessa forma, propõe-se que haja uma constante educação permanente para os profissionais de enfermagem envolvidos na liderança em saúde para que saibam, 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.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, Simone Coelho et al. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. **Acta Paul Enferm**, v.22, n.5, p.673-8, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/apel/v22n5/12.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2015.

_____. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v.63, n.5, 844-7. Set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n5/25.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2015.

ARAÚJO, Adelita Campos et al. Percepções de enfermeiros recém-formados sobre a prática de liderança no ambiente hospitalar. **J Nurs Health**. V.2, n.2, p.398-409, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/viewFile/3469/2854>> Acesso em: 12 fev. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Diovane Ghignatti da; DALL'AGNOL, Clarice Maria. Liderança participativa no processo gerencial do trabalho noturno em enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.19, n.6, [08 telas], nov./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n6/pt_05.pdf> Acesso em: 1 mar. 2015.

LANZONI, G.M.M.; MEIRELLES, B.H.S. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.19, n.3, [08 telas], maio/jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n3/pt_26.pdf> Acesso em: 12 fev. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (orgs.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p.9-29.

MARQUES, Ana Lúcia Vallim Rua. **Comunicação da equipe multiprofissional x qualidade na prestação de cuidados**. 61f. 2009. Monografia (MBA de Administração Hospitalar- Ênfase em Auditoria)- Universidade Castelo Branco, Campinas, 2009. Disponível em: <<http://qualittas.com.br/uploads/documentos/Comunicacao%20da%20Equipe%20-%20Ana%20Lucia%20Vallim%20Rua%20Marques.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2015.

MÜLLER, Ana Cristina Nunes Gomes. **Linguagem oral e escrita**: a busca pelo aprimoramento da comunicação empresarial para os colaboradores da softplan/poligraph. 30f, 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Educação a Distância)- Unidade SENAC Educação a Distância, São José, 2013.

Disponível em: < https://www.softplan.com.br/tratadoaprendizagem/wp-content/files_mf/1416317494TCC_AnaCristinaNunesGomes.pdf> Acesso em: 12 abr. 2015.

NEUMAN, Francisca et al. Liderança: o desafio das enfermeiras recém-formadas. **Rev. de Pesq.:** cuidado é fundamental On line; v.1, n.1, p. 74-84, mai/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/291/278>> Acesso em: 10 maio. 2015.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Tereza (Coord.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005, p.44-61.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X Revisão narrativa. **Acta Paul Enferm**, v. 20, n. 2, p.1-2, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002007000200001&script=sci_arttext> Acesso em: 10 maio. 2015.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Concepções de comunicação na Gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um Hospital Universitário. **Rev Esc Enferm USP**, v.45, n.4, p.959-65, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n4/v45n4a24.pdf>> Acesso em: 10 maio. 2015.

SANTOS, M. C.; BERNARDES, A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Rev Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre (RS); v.31, n.2, p.359-66, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v31n2/22.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2015.

SANTOS, I; OLIVEIRA, S.R.M.; CASTRO, C.B. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v.15, n.3, p.393-400, Jul./Set. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a02.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2015.

SILVA, Denise Guerreiro Vieira da et al. Os desafios enfrentados pelos iniciantes na prática de enfermagem. **Rev Esc Enferm USP**, v.44, n.2, p.511-6, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n2/38.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2015.

SILVA, Mariana Pereira da. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho da equipe de enfermagem:** uma ação comunicativa. 147f. 2013. Dissertação (Mestrado em Enfermagem)-Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/14791/1/MarianaPS_DISSERT.pdf> Acesso em: 15 fev. 2015.

SPAGNUOLO, Regina Stella; PEREIRA, Maria Lúcia Toralles. Práticas de saúde em Enfermagem e Comunicação: um estudo de revisão da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.12, n.6, p.1603-1610, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v12n6/v12n6a19.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2015.

VIEIRA, Taysa Dal Piva; RENOVATO, Rogério Dias; SALES, Cibele de Moura. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. **Cogitare Enferm.**, v.18, n.2, p.253-60, Abr./Jun.2013. Disponível em: <<http://www.revenf.bvs.br/pdf/ce/v18n2/07.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2015.

VILELA, Paula França; SOUZA, Andrea Cardoso de. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. **Rev. enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v.18, n.4, p.591-7, out./dez.2010. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2015.