

## APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DO INTERNATO EM ENFERMAGEM PARA A FORMAÇÃO DO ESTUDANTE

Leadership learning: contributions from nursing internship for student in training

El aprendizaje del liderazgo: las contribuciones de prácticas de enfermería para la formación de los estudiantes

Vanessa Mesquita Ramos<sup>1</sup>

Cibelly Aliny Siqueira Lima Freitas<sup>2</sup>

Maria Josefina da Silva<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivos: analisar o entendimento dos internos de Enfermagem sobre liderança; verificar as dificuldades encontradas pelos acadêmicos em desempenhar atividades de liderança; conhecer as contribuições do internato em Enfermagem para os estudantes na construção da competência em liderança. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida com os estudantes de Enfermagem do último semestre do curso, em uma amostra de 10 alunos. A coleta dos dados foi obtida através de um grupo focal durante o mês de agosto/2008. Os resultados foram expostos em forma de categorias dos discursos. As informações evidenciaram o conhecimento possuído pelos participantes acerca da liderança; a importância desta aprendizagem na formação dos enfermeiros; o destaque de competências essenciais para a atuação do enfermeiro-líder; as dificuldades encontradas nas atividades de liderança durante a graduação e as contribuições do internato no último ano para a aprendizagem de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança. Aprendizagem. Educação em Enfermagem

### Abstract

The current study had as objectives: to analyze the understanding of Nursing interns on leadership; to check the difficulties encountered by academics in performing leadership activities; to understand the contributions of Nursing internship for students in the construction of leadership competence. The study is an exploratory and descriptive nature with qualitative approach, developed with Nursing students in the final semester of the course, in a sample of 10 students. Data collection was obtained by means of a focal group during the month of August / 2008. The results were presented in categorized speech manner. The information showed the knowledge held by the participants on leadership; the importance of this learning in nurses' training; the emphasis of essential competences for head-nurses' performance; the difficulties encountered in leadership activities during graduation and contributions from the internship in the final year for leadership learning.

**Keywords:** Leadership. Learning. Education, Nursing

### Resumen

Este estudio tiene como objetivo: analizar la comprensión de los internos en enfermería sobre liderazgo; verificar las dificultades encontradas por los estudiantes en desempeñar las actividades de liderazgo, conocer las contribuciones de las prácticas de enfermería para los alumnos en la construcción de competencias en liderazgo. La investigación es exploratoria y descriptiva, con abordaje cualitativa, desarrollada con académicos de enfermería del último semestre, en una muestra de 10 estudiantes. Los resultados se muestran en forma de categorías de discurso. Las informaciones muestran el conocimiento de los participantes sobre el liderazgo, la importancia del aprendizaje en la formación de los enfermeros, destacando las competencias básicas para la actuación del enfermero líder; las dificultades encontradas en las actividades de liderazgo durante la graduación y las contribuciones de la última etapa para el aprendizaje de liderazgo.

**Palabras clave:** Liderazgo. Aprendizaje. Educación en Enfermería

<sup>1</sup> Enfermeira da Secretaria de Saúde e Ação Social do município de Sobral, Ceará, Brasil. Discente do curso de especialização em UTI Neonatal e Padiátrica da Escola de Saúde da Família Visconde de Sabóia ESFVS em Sobral-CE, Brasil. E-mail: vanessamesquitaramos@hotmail.com. <sup>2</sup> Enfermeira. Discente do Curso de Doutorado em Enfermagem na Promoção da Saúde do Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Sobral-CE, Brasil. E-mail: cibellyaliny@gmail.com. <sup>3</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal do Ceará-UFC, Fortaleza-CE, Brasil. E-mail: mjosefina@terra.com.br

## INTRODUÇÃO

O enfermeiro desempenha funções de diversas naturezas; dentre elas, pode-se citar a atuação assistencial, na prestação do cuidado dos serviços de enfermagem, a natureza pedagógica, referente às práticas da educação permanente, e a administrativa e gerencial, voltadas para a organização do trabalho da equipe de enfermagem.

Quando um grupo de pessoas integra uma equipe para o alcance de um objetivo comum, torna-se necessário a distribuição das atividades. Na equipe de enfermagem, vista como um grupo organizado de pessoas, com grandes número, complexidade e diversidade das atividades realizadas, é evidente a necessidade da divisão e distribuição do trabalho entre os seus elementos, bem como do estabelecimento do padrão de relações entre eles.<sup>1</sup>

Nesse contexto, é exigido do enfermeiro não só o conhecimento técnico-científico das práticas de saúde, mas também o conhecimento dos processos administrativos, visto que este é responsável pela coordenação e supervisão da equipe de enfermagem. Isso reflete uma formação/capacitação cada vez mais abrangente e que beneficie todos os campos de atuação deste profissional.

Assim, vê-se a liderança como uma competência essencial para a prática profissional do enfermeiro, o qual é fundamental na engrenagem de uma instituição de saúde e no exercício da liderança. Esse profissional assume a desafiante tarefa de coordenar a equipe de enfermagem, e por isso necessita desenvolver habilidades que favoreçam a condução equilibrada de um grupo heterogêneo, transmitindo segurança na tomada de decisões.<sup>2</sup>

Haja vista o organograma das instituições, a Enfermagem precisa preocupar-se com o seu autodesenvolvimento, adquirindo novas habilidades, novos conhecimentos e domínio no uso das tecnologias emergentes, além de dominar a ferramenta da liderança.<sup>3</sup>

O estudo científico da liderança teve início no século XX. Os primeiros trabalhos focalizaram conceitos abrangentes de liderança, como as características ou os comportamentos do líder. Pesquisas atuais atêm-se mais à liderança como um processo de influência em uma cultura organizacional e como a relação interativa entre o líder e o seguidor.<sup>4</sup>

A figura do enfermeiro enquanto líder de uma equipe é colocada como algo dado, intrínseco e supostamente inquestionável. Esta ideia é transmitida nas salas de aula, nos programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional, nos livros e artigos publicados, nos congressos e seminários das várias áreas de atuação, e vai sendo reproduzida de forma linear sem que haja uma discussão mais profunda sobre o significado deste comportamento.<sup>5</sup>

A habilidade da liderança não exige do profissional apenas a aprendizagem de técnicas de administração e gerenciamento de recursos humanos e materiais, mas também

de um conjunto de características pessoais, comportamentais e de relacionamento, que são adquiridas a partir de suas vivências. Assim sendo, vê-se a universidade como meio de veiculação e concessão de oportunidades essenciais para a aprendizagem e desenvolvimento de habilidades e competências a partir de embasamentos teóricos e experiências práticas.

São muitas as habilidades necessárias à prática profissional do enfermeiro, porém aprendê-las e desenvolvê-las configura-se em um grande desafio tanto para os membros das instituições formadoras, quanto para o próprio aprendiz.<sup>6</sup>

Para o desenvolvimento desta competência, acredita-se que a realização de investimentos na formação do enfermeiro-líder possibilitará a este profissional tornar-se um agente de mudanças, contribuindo com inovações para a melhoria da assistência prestada ao indivíduo, família e comunidade.<sup>7</sup>

Neste cenário de formação, destaca-se o Internato em Enfermagem, o qual proporciona uma vivência integral no campo assistencial de saúde, remetendo a melhoria do processo ensino-aprendizagem dos futuros enfermeiros.

Em função do exposto, visualiza-se a enfermagem como uma área propícia para o desenvolvimento da liderança, visto que trabalha com um grupo diversificado de pessoas, e o internato como uma excelente oportunidade para a aprendizagem e consequente prática desta. Assim, objetiva-se: analisar o entendimento de internos de Enfermagem sobre liderança; verificar as dificuldades encontradas pelos acadêmicos em desempenhar atividades de liderança; e conhecer as contribuições do internato em Enfermagem para os estudantes na construção da competência em liderança.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo com orientação metodológica qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, que busca conhecer os significados e as representações, enquanto expressões do conhecimento social, estudadas a partir do discurso.<sup>8</sup>

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA em Sobral, localizado na zona Norte do estado do Ceará, com 10 acadêmicos matriculados no último ano do Curso de Enfermagem, delimitados de um universo de 23, a partir de um sorteio aleatório.

A coleta das informações foi realizada no mês de agosto de 2008, mediante a formação do grupo focal precedido da solicitação de consentimento dos estudantes, em participar da pesquisa, tendo assegurado o caráter confidencial das informações.

Com vistas à preservação do anonimato das informações, atribuíram-se códigos contendo a letra E seguida dos números de 1 a 10, expressos da seguinte forma: E1, E2, E3, etc.

Os discursos foram apreendidos através do uso de um gravador com duração média de uma hora e 30 minutos. Posteriormente, foram transcritos na íntegra, respeitando-se a terminologia utilizada pelos entrevistados. O material coletado foi submetido à técnica de categorização dos discursos, que é um processo do tipo estruturalista que comporta duas etapas: o inventário, que é o ato de isolar os elementos, e a classificação, que é a divisão de forma organizada dos elementos da mensagem. Em síntese, pode-se ordenar as ideias e os fatos segundo as semelhanças<sup>9</sup>.

Conforme prerrogativas da resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) n° 196/96 o estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Vale do Acaraú, conforme protocolo No. 664/2008.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aprendizagem da liderança foi expressa pelos estudantes do Curso de Enfermagem a partir de cinco categorias: conhecimento dos estudantes sobre liderança; aprendizagem da liderança na formação do enfermeiro; competências do enfermeiro para o exercício da liderança; dificuldades na realização de ações de liderança e contribuições do internato na aprendizagem da liderança.

A primeira categoria referente ao conhecimento dos estudantes sobre liderança traz diversificadas considerações acerca do assunto que enquadraram a liderança como ato de coordenar, supervisionar, administrar/gerenciar, organizar, trabalhar em equipe e solucionar problemas. Os discursos a seguir imprimem esta ideia:

*Entendo liderança como o ato de comandar um grupo de pessoas (E1).*

*Para você ser um líder primeiro você conhece o ambiente de trabalho, conhece a equipe, as habilidades, as competências, as funções, sendo assim você consegue administrar melhor isso (E2).*

O líder eficiente deve ter coragem, energia, criatividade e sensibilidade na tomada de decisões. Sua atuação envolve o reconhecimento das pessoas adequadas a serem incluídas no processo decisório, além do uso de um estilo de decisão propício à situação.<sup>4</sup>

Esta categoria faz menção ainda ao fato de a liderança não ser algo intrínseco do enfermeiro, ou seja, não é todo profissional que detém, obrigatoriamente, esta competência, e caracteriza a necessidade de esta ser trabalhada durante a formação acadêmica em enfermagem, como pode-se constatar nas seguintes falas:

*Eu acho que nem todo mundo tem essa liderança (E3).*

*Não é qualquer pessoa que pode exercer cargos de liderança, como se fosse algo banal, tem que haver formação para isso (E4).*

A importância da liderança não está em encontrar uma forma fixa de liderar, mas sim em agir de modo a conseguir conduzir um número maior de participantes, ganhando sua confiança, o que só é possível através da demonstração de uma personalidade aceitável.<sup>2</sup>

Na segunda categoria, equivalente à aprendizagem da liderança na formação do enfermeiro, foi notória a prevalência das concepções acerca de sua importância no processo formativo, como se pode verificar a seguir:

*Esta aprendizagem é de suma importância, até porque uma das atribuições da enfermagem é você estar exercendo função de gestão e organização de um setor, seja ele na atenção básica ou especializada (E5).*

Diante das diferentes abordagens da liderança, há que se concordar com o fato de que ninguém nasce líder e que as habilidades necessárias à liderança eficaz podem ser adquiridas através do processo educativo.<sup>10</sup>

Os participantes deste estudo demonstraram ciência em relação à complexidade da liderança exigida pela profissão de enfermeiro, assim como acrescentaram noções sobre o tipo de liderança que o profissional deve adotar no emprego de suas atribuições. Vejamos:

*Para liderar uma equipe não precisa ser na base do autoritarismo (E6).*

*Tem que caminhar todo mundo junto (E5).*

O enfermeiro deve desempenhar uma liderança, mais orientada para o futuro, mais flexível, dinâmica e disposta a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, normas e procedimentos.<sup>11</sup>

Além de caracterizarem a importância da liderança na formação do enfermeiro, os estudantes expuseram ainda sua opinião com relação ao processo ensino-aprendizagem na UVA, a qual proporcionou a formação acadêmica deles. As opiniões são referentes ao estreito contato dos estudantes com o tema, à falta de interesse deles na busca deste conhecimento no momento oportuno e à carência de estímulo e direcionamento por parte dos docentes, o que os distancia cada vez mais da eficácia na aprendizagem:

*Se formos nos reportar à formação acadêmica na sala de aula, a gente quase não tem preparação para liderança não (E3).*

A gente termina não dando tanto crédito à disciplina no momento; passando a reconhecer sua importância apenas nos últimos semestres do curso [...] (E7).

*Os professores enfatizam muito que teremos que ser líderes, mas não ensinam como [...] (E2).*

Em um campo de trabalho cada vez mais competitivo, o enfermeiro precisa estar preparado para assumir as inúmeras funções a ele atribuídas. Sendo assim, destaca-se a necessidade de preparo dos profissionais de enfermagem no que concerne às habilidades de liderança, para que as ações administrativas e gerenciais de enfermagem sejam encaradas de forma natural e encorajadora.<sup>2</sup>

Na categoria das competências do enfermeiro para o exercício da liderança, identifica-se a necessidade do conhecimento técnico-científico e da capacitação do enfermeiro atreladas às características pessoais e morais como competências para um bom desempenho de suas atividades de liderança frente à equipe de enfermagem. Segundo os sujeitos do estudo, a responsabilidade, a integridade, o respeito e o caráter estão entre as competências contemporâneas mais salutares do enfermeiro-líder, como se vê a seguir:

*Conhecimento técnico daquilo que se propõe a liderar, para poder ter segurança e passá-la para o restante da equipe. Além disso, deve ter humildade no trato da equipe, ter uma relação baseada no respeito para que a outra pessoa possa lhe enxergar como líder (E3).*

*O líder tem que saber contagiar a equipe [...] (E9).*

*Tem que ter confiança para ter suas atitudes respeitadas (E10).*

Entre as condições mais importantes para o sucesso na liderança do enfermeiro, figuram o estabelecimento de um relacionamento com os funcionários, o envolvimento com as questões do trabalho, a demonstração de segurança na condução da equipe e manutenção de uma comunicação eficaz.<sup>11</sup>

Ainda nesta categoria, os sujeitos fazem referência à delicada relação existente entre liderança e poder. Tendo conhecimento dos diversos estilos de liderança, e sabendo que o líder consciente adota seu estilo baseado em variáveis como: instituição, organograma, ambiente e principalmente liderados, pode-se afirmar que o líder utiliza esta ferramenta de maneira particular para atender os objetivos propostos. Nesta perspectiva, verifica-se que a referência à liderança baseada no uso do poder é feita e repelida pelos participantes do estudo:

*O verdadeiro líder é aquele de quem você se sente bem perto, e não aquele que você tem medo, que se sente inseguro. Tem diferença entre liderança e poder (E8).*

*O chefe que só sabe mandar, que impera, não sabe liderar (E8).*

O enfermeiro líder exerce poder, mas este deve ser dosado tendo em vista as relações interpessoais e o desenvolvimento de cada um dentro da organização<sup>2</sup>. Diante das muitas competências que parecem ser necessárias ao enfermeiro na sua prática profissional, vê-se que desenvolvê-las é, pois, um grande desafio tanto dos órgãos formadores como dos serviços na perspectiva da educação permanente, e torna-se responsabilidade de todos estes atores: docentes, enfermeiros do serviço e do próprio aprendiz<sup>6</sup>.

No tocante às dificuldades nas ações de liderança no internato, verifica-se alguns discursos que enfatizaram problemas dentro da própria equipe de enfermagem, ora movidos pelo pessoal técnico e auxiliar de enfermagem, ora pelo próprio enfermeiro/preceptor, pela adequação do interno à rotina do setor e pelo sistema de internato ter uma implantação recente no hospital em questão, como se percebe nos seguintes discursos:

*[...] principalmente por parte do reconhecimento do pessoal auxiliar e técnico de enfermagem de que nós somos capazes de realizar aquelas tarefas e que estamos ali para substituir o enfermeiro nas ações necessárias (E5).*

*Eu senti dificuldade porque o enfermeiro não me considerava como uma quase enfermeira e não me passava confiança suficiente (E8).*

*Tive dificuldade de aprender a rotina e me adequar no setor [...] (E4).*

*Senti dificuldade pelo fato do internato estar em fase de implantação ainda na nossa faculdade [...] (E5).*

O que se configura como dificuldade para alguns, não necessariamente o é para outros. Neste contexto, houve estudantes que não encontraram nenhum empecilho em desenvolver ações que demandassem liderança. Fato este, relacionado principalmente à boa aceitação por parte da equipe, ao bom relacionamento estabelecido e às características individuais dos estudantes, como expressado no discurso a seguir:

*Não tive dificuldade, no meu setor eu fui muito bem aceita, a equipe era muito boa; todos me ajudaram muito (E2).*

Na categoria das contribuições do internato na aprendizagem da liderança, verifica-se que esse sistema, em sua nova metodologia de ensino-aprendizagem, viabilizou o contato mais prolongado do estudante de enfermagem com a instituição de saúde, os profissionais, os pacientes e os familiares. Partindo da premissa que a competência em liderança é passível de ser aprendida e que as experiências são fundamentais na concretização deste conhecimento, identifica-se, com base nos depoimentos dos sujeitos da pesquisa, que o internato contribuiu de forma decisiva para a aprendizagem da liderança dos estudantes de enfermagem da UVA.

*Estas contribuições vêm desde a apresentação do internato com seus objetivos de aprender sobre liderança, gerenciamento e administração dos setores (E3).*

*Você aprende a ser líder com o paciente, a família, a equipe [...] (E7).*

Segundo os discursos dos acadêmicos, a predominância da aprendizagem da liderança foi baseada na observação de enfermeiros/líderes, haja vista a ausência de experiência profissional e a insuficiência do ensino oferecido pela universidade nesta área do conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo não teve a intenção de esgotar o assunto, haja vista sua complexidade e dinamismo histórico. Pretende-se que os resultados contribuam para exposição da atual situação vivenciada por estudantes de enfermagem dessa universidade situada no interior do Ceará e para despertar a consciência da necessidade de formar profissionais cada vez mais qualificados, visando ao aprimoramento do processo ensino-aprendizagem e a excelência no desempenho profissional dos enfermeiros.

Entende-se que este estudo traz ainda importantes reflexões sobre a importância da atuação do enfermeiro e dos estudantes nos âmbitos administrativo/gerenciais baseada em competências como o exercício da liderança para promover uma prestação de cuidado cada vez mais qualificada.

Espera-se que este trabalho subsidie outros estudos, cujos objetivos contemplem a análise da liderança em Enfermagem, visto que é um tema abrangente e quanto maior o número de trabalhos realizados neste contexto, melhor será a efetivação deste profissional em suas funções de organização, coordenação, supervisão e liderança.

## REFERÊNCIAS

1. Kurciant P, Cunha KC, Massarollo MCKB, et al. Administração em enfermagem. São Paulo(SP): Ed Pedagógica e Universitária; 2006.
2. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm. [on-line] 2006 abr; [citado 2008 jun 12]; 10 (1): [aprox. 7 telas]. Disponível em: <http://www.scielo.br>
3. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. Rev Esc Enferm USP [on-line] 2006 mar [citado 2008 jun 18]; 40 (1): [aprox. 6 telas]. Disponível em: <http://www.scielo.br>
4. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. Porto Alegre(RS): Artemed; 2005.
5. Rozendo CA, Gomes ELR. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. Rev Latino-am Enfermagem [on-line]. 1998 dez [citado 2008 jun 12]; 6 (5): 67-76 [aprox. 10 telas]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>
6. Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? Texto&Contexto Enferm. [on-line]. 2006 jul-set; [citado 2008 dez 07]; 15(3): [aprox. 4 telas]. Disponível em: [http://www.portaleducacao.com.br/arquivos/arquivos\\_sala\\_media/objeto\\_de\\_aprendizagem\\_competencias\\_gerenciais\\_enfermeiras.pdf](http://www.portaleducacao.com.br/arquivos/arquivos_sala_media/objeto_de_aprendizagem_competencias_gerenciais_enfermeiras.pdf)
7. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. Rev Esc Enferm USP. [on-line] 1998 dez; [citado 2008 jun 12]; 32 (4): [aprox. 5 telas]. Disponível em: <http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/446.pdf>
8. Minayo MCS, Sanches O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? Cad Saude Publica [on-line]. 1993 jul-set; [citado 2008 jun 12]; 9 (3). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>
9. Leopardi MT. Metodologia da pesquisa na saúde. Santa Maria(RS): Palloti; 2002.
10. Simões ALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. Rev Latino-am Enfermagem [on-line]. 2003 set-out [citado 2008 jun 12]; 11 (5): [aprox. 8 telas]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>
11. Simões ALA, Pereira ADP, Paggetto MT, Fávero N. A representação social do líder construída por enfermeiros. Rev Min Enferm. [on-line]. 1999 jan-dez; [citado 2008 jun 12]; 1 (2): [aprox. 7 telas]. Disponível em: [http://www.enf.ufmg.br/site\\_novo/modules/mastop\\_publish/files/files\\_4c0cdc84796c1.pdf](http://www.enf.ufmg.br/site_novo/modules/mastop_publish/files/files_4c0cdc84796c1.pdf)