

Competências para a formação da liderança do enfermeiro brasileiro: estudo transversal

Competencies for the training of Brazilian nurses' leadership: a cross- sectional study

DOI:10.34117/bjdv7n7-247

Recebimento dos originais: 10/06/2021

Aceitação para publicação: 10/07/2021

Cristiano Caveião

Doutor em Enfermagem pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Curitiba/PR
Universidade Federal do Paraná e Centro Universitário Internacional UNINTER
Rua Treze de Maio, n° 538 – Centro – Curitiba/PR
E-mail: cristiano_caveiao@hotmail.com

Aida Maris Peres

Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal de São Paulo (USP) – São
Paulo/SP
Professora Associada da Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Curitiba/PR
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Jardim Botânico, Curitiba – PR
E-mail: aidamaris.peres@gmail.com

Elaine Cristina Carvalho Moura

Doutorado em Ciências pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ Universidade de
São Paulo EERP/USP
Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro Petronio Portela
Av. Ininga s/n - Teresina, PI
E-mail: elainecrism@bol.com.br

Juliana Helena Montezeli

Doutora em Enfermagem pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) –
Maringá/PR, Brasil.
Universidade Estadual de Londrina (UEL) – Londrina-PR, Brasil (Professor adjunto do
Departamento de Enfermagem, Centro de Ciências da Saúde)
Rua Jorge Velho, 270, ap. 402, Vila Larsen, Londrina-PR, Brasil.
E-mail: jhmontezeli@hotmail.com

Elizabeth Bernardino

Doutora em Enfermagem pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da
Universidade Federal de São Paulo (USP)
Professora Associada da Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Curitiba/PR
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Jardim Botânico, Curitiba – PR
E-mail: elizabeth.bernardino@hotmail.com

Maria do Carmo Lourenço Haddad

Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal de São Paulo (USP) – São
Paulo/SP

Professora Sênior do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina-PR
Av. Robert Koch, nº 60 - Vila Operária – Londrina/PR
E-mail: carmohaddad@gmail.com

RESUMO

Objetivo: analisar a importância atribuída por docentes de administração em enfermagem para as competências relacionadas à formação da liderança durante a graduação do enfermeiro nas diferentes regiões brasileiras. **Método:** estudo transversal, do tipo *survey*, descritivo e exploratório, realizado com docentes de Universidades públicas e privadas do Brasil, no período de maio a junho de 2016. A população foi não probabilística, do tipo censo, obtida por critérios de inclusão pré-definidos e por bola de neve, com 265 docentes. Os resultados foram analisados com auxílio dos softwares Statistical Package for the Social Sciences, Minitab e Microsoft Office Excel. **Resultados:** das 19 competências, 18 foram citadas como extremamente importantes: comunicação 217 (81,9%), tomada de decisão 197 (74,3%) e resolução de conflito 195 (73,6%). A competência desenvolvimento de colaboradores foi considerada sem importância por 10 docentes. **Conclusão:** as competências para liderança desenvolvidas na disciplina de Administração em enfermagem no Brasil, encontram-se em consonância com o cenário internacional.

Palavras-chave: Competências; Liderança; Pesquisa em Administração em Enfermagem; Educação em Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: to analyze the importance attributed by nursing administration professors to the competencies related to the formation of leadership during the graduation of nurses in different Brazilian regions. **Method:** cross-sectional, survey, descriptive and exploratory study, carried out with professors from public and private universities in Brazil, from May to June 2016. The population was non-probabilistic, of the census type, obtained by pre-inclusion criteria defined and snowball, with 265 teachers. The results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences, Minitab and Microsoft Office Excel software. **Results:** of the 19 competencies, 18 were cited as extremely important: communication 217 (81.9%), decision making 197 (74.3%) and conflict resolution 195 (73.6%). The competence of developing employees was considered unimportant by 10 professors. **Conclusion:** the leadership skills developed in the Nursing Administration discipline in Brazil, are in line with the international scenario.

Keywords: Skills; Leadership; Nursing Administration Research; Nursing Education.

1 INTRODUÇÃO

As Diretrizes Curriculares Nacionais da Enfermagem (DCN) brasileiras definem as exigências para formação do enfermeiro baseadas em seis competências profissionais essenciais: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente⁽¹⁾. Salienta-se que atuar de modo competente

pressupõe a aplicação prática adequada pelo enfermeiro de conhecimentos e habilidades com a finalidade de se alcançar certo resultado em seu contexto profissional⁽²⁾.

A competência da liderança se destaca pela presença de componentes transversais para tomada de decisão, comunicação e posição de gestão junto à equipe multiprofissional na atenção integral à saúde. Além de envolver compromisso, responsabilidade e empatia para o gerenciamento de forma efetiva e eficaz⁽¹⁾ em um país complexo pelas suas diferenças regionais. O exercício da liderança requer do profissional mais do que a aprendizagem de técnicas de Administração e gerenciamento de recursos humanos e materiais^(3,4).

É possível afirmar que o processo de ensino e aprendizagem baseado em competências é elemento fundamental na formação inicial do enfermeiro. Assim, o docente deve planejar o desenvolvimento de estratégias diversificadas e inovadoras com recursos alicerçados em resultados de pesquisas, orientar e acompanhar situações que facilitem ao estudante a aprendizagem de modo significativo e crítico-reflexivo, na perspectiva de sujeito ativo, responsável pela criticidade no desenvolvimento de competências e seus respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes para resolver os problemas profissionais cotidianos⁽³⁻⁶⁾.

Esta também é uma percepção internacional. Nos Estados Unidos, o Departamento de Educação, a Liga Nacional de Enfermagem e a Associação Americana de Faculdades de Enfermagem vêm reconhecendo formalmente a importância do desenvolvimento de pensamento crítico para atuação profissional em ambientes clínicos complexos. Para tanto, é necessário que a formação do enfermeiro o capacite para desenvolver este pensar crítico^(5,6). Percebe-se que as DCN, mesmo preconizando a formação voltada para o Sistema Único de Saúde, possuem entrelaçamento com o desenvolvido pelos Enfermeiros norte americanos. Indubitavelmente, esta criticidade é essencial às práticas de liderança em enfermagem que exigem raciocínio contextualizado e situacional do enfermeiro na condução do seu processo de trabalho.

Assim, esse estudo se propõe ao mapeamento da realidade de formação do enfermeiro brasileiro para prática da competência de liderança e as competências necessárias analisando, inclusive as diferentes regiões territoriais do Brasil na percepção de docentes de universidades que ministram administração em enfermagem. Com o seguinte objetivo: analisar a importância atribuída por docentes de administração em enfermagem para as competências relacionadas à formação da liderança durante a graduação do enfermeiro nas diferentes regiões brasileiras.

2 MÉTODO

Estudo transversal, do tipo *survey*, descritivo e exploratório, realizado com docentes de Universidades públicas e privadas do Brasil, no período de maio a junho de 2016.

A população do estudo foi não probabilística, do tipo censo obtida por critérios de inclusão e exclusão predefinidos e pela técnica bola de neve. Para a realização do levantamento dos participantes, acessou-se o Diretório dos Grupos de Pesquisas (DGP) do CNPq, utilizou-se o filtro com os termos: “gerenciamento”, “gerência”, “administração” e “gestão”, com seleção nos campos: nome da linha de pesquisa, grande área ciências da saúde, área Enfermagem (predominante do grupo) e somente os que estavam com a situação “certificado”. Optou-se a realização da busca no DGP, pois nos sítios eletrônicos da IES, em sua maioria, não apresenta a descrição dos docentes por curso e/ou disciplina. Foi enviado e-mail com o convite aos docentes cadastrados nos grupos de pesquisa para participarem do estudo, e estes indicaram outros docentes para participarem por meio da técnica de bola de neve.

A população inicial identificada no DGP do CNPq foi de 777 docentes, destes, 34 que participaram do processo de validação e teste piloto foram excluídos. Portanto, 743 docentes foram convidados, e estes, por meio da técnica de bola de neve, indicaram 440 participantes, sendo excluídos 126 por repetição, totalizando uma população alvo de 1.057 docentes convidados. Aceitaram participar do estudo 265, sendo estes de todos os estados do país. Sendo calculado o erro amostral de 5,3%.

Os critérios de inclusão foram: docente da disciplina de Administração em Enfermagem ou correlata, cadastrado no DGP do CNPq; docente da Administração em Enfermagem ou correlata, indicado por docente cadastrado no DGP do CNPq. Excluíram-se os docentes de outras áreas do conhecimento; cursos não reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) ou aqueles estruturados na modalidade de ensino à distância.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado pelos pesquisadores, com as competências extraídas do programa de liderança do *Center for Creative Leadership* (CCL[®]) *Competency* da *American Nurses Association* (2013). Elas estão organizadas em três domínios: liderando-se, liderando os outros e liderando a organização. Estes três domínios abrangem competências gerais, a partir das quais derivam as competências específicas, que podem ser consideradas como conjuntos para a progressão na carreira da liderança do profissional em Enfermagem⁽³⁾.

Após a tradução livre pelo pesquisador principal das competências listadas no instrumento de coleta, foi realizada a validação de aparência e de conteúdo do mesmo, em duas etapas, por meio de painel de especialistas. Ressalta-se que o processo de validação foi em relação ao conteúdo dos itens. Participaram da primeira etapa de avaliação 15 juízes com experiência na área da Liderança em Enfermagem e, na segunda, 12. Os juízes foram escolhidos aleatoriamente entre a lista de participantes do VI Encontro da Rede Nacional de gerenciamento em Enfermagem, ocorrido em março de 2016.

Após o instrumento validado em painel, foi aplicado um pré-teste a 19 docentes em abril de 2016. Todas as etapas ocorreram por meio da plataforma Survey Monkey. Posteriormente o instrumento foi aplicado no estudo e o participante pode escolher para cada uma das competências desenvolvida durante a formação do Enfermeiro, dentre as múltiplas respostas (Escala *Likert*), variando de sem importância, não muito importante, um pouco importante, muito importante e extremamente importante.

Para a análise dos dados, utilizaram-se os softwares *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 17.0, *Minitab* 16 e o *Microsoft Excel Office*® 2010. Após a coleta das informações organizou-se uma planilha com os resultados e procede-se a verificação dos eventuais erros de digitação pelo respondente. As análises foram realizadas por meio da distribuição de frequência, percentis, média, mediana, desvio padrão, coeficiente de variação, intervalo de confiança, p-valor. Adotou-se nível de significância de 5% (0,05) e o intervalo de confiança de 95%. Utilizaram-se os seguintes testes estatísticos: teste de ANOVA (*Analysis of variance*) com medidas repetidas, teste de igualdade de duas proporções, teste Qui-Quadrado, correção de Yates, correlação de Pearson, teste de correlação, Comparação Múltipla de Bonferroni (Post Hoc), intervalo de confiança para média, p-valor.

O desenvolvimento do estudo atendeu às normas nacionais e internacionais de ética em pesquisa envolvendo seres humanos, em conformidade com a legislação vigente, de acordo com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Paraná sob aprovação número 1.346.635.

3 RESULTADOS

As características demográficas e educacionais do participantes foram 236 (89,1%) do sexo feminino, 167 (63,02%) pertencentes a Instituição de Ensino Superior (IES) públicas, média de idade de 47,1 anos (mínimo = 25; máximo = 72; mediana = 50;

dp \pm 1,4), média de tempo de trabalho na docência de 17,4 anos (mínimo = 1; máximo = 51; mediana = 26; dp \pm 1,3), tempo de trabalho em IES de 13,6 anos (mínimo = 1; máximo = 40; mediana = 10; dp \pm 1,3). Média de tempo de formado de 23,7 anos (mínimo = 1; máximo = 50; mediana = 26; dp \pm 1,4).

Quanto ao regime de trabalho, 151 (57%) desenvolviam dedicação exclusiva (somente em IES públicas), 59 (22,3%) tempo integral, 34 (12,8%) eram horistas e 21 (7,9%) atuavam em regime parcial. Dentre os participantes da pesquisa, ocorreu a predominância de 190 (71,69%) docentes atuarem nas IES públicas do país.

Cada docente possuía média de 1,3 curso de pós-graduação *lato sensu* (mínimo = 0; máximo = 6, mediana = 1; DP \pm 1,0). Destaca-se a prevalência de 261 (98,5%) dos participantes com pós-graduação *stricto sensu* e, além disso, 193 (73,7%) quando questionados sobre a área de concentração referente à maior titulação obtida, responderam Enfermagem. Não houve significância quando comparada a faixa etária e a titulação dos docentes entre as IES públicas e privadas.

Em relação ao grau de importância atribuído pelos docentes às competências desenvolvidas na disciplina de Administração em Enfermagem, das 19 competências, 18 foram elencadas como extremamente importante, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Grau de importância atribuído por docentes às competências desenvolvidas na disciplina de Administração em Enfermagem. Curitiba-PR, 2016

Área Competência	Sem importância			Não muito importante			Um pouco importante			Muito importante			Extremamente importante		
	n	%	P-valor	n	%	P-valor	N	%	P-valor	n	%	P-valor	n	%	P-valor
Auto liderança															
Integridade	0	0,0%	<0,001	1	0,4%	<0,001	7	2,6%	<0,001	65	24,5%	<0,001	192	72,5%	Ref.
Iniciativa	0	0,0%	<0,001	4	1,5%	<0,001	9	3,4%	<0,001	67	25,3%	<0,001	185	69,8%	Ref.
Adaptabilidade	1	0,4%	<0,001	1	0,4%	<0,001	7	2,6%	<0,001	83	31,3%	<0,001	173	65,3%	Ref.
Capacidade de aprendizagem	0	0,0%	<0,001	1	0,4%	<0,001	11	4,2%	<0,001	85	32,1%	<0,001	168	63,4%	Ref.
Autoconhecimento	0	0,0%	<0,001	10	3,8%	<0,001	11	4,2%	<0,001	81	30,6%	<0,001	163	61,5%	Ref.
Imagem	3	1,1%	<0,001	7	2,6%	<0,001	30	11,3%	<0,001	107	40,4%	0,334	118	44,5%	Ref.
Liderando os outros															
Comunicação	0	0,0%	<0,001	0	0,0%	<0,001	2	0,8%	<0,001	46	17,4%	<0,001	217	81,9%	Ref.
Resolução de conflito	0	0,0%	<0,001	0	0,0%	<0,001	11	4,2%	<0,001	59	22,3%	<0,001	195	73,6%	Ref.
Relacionamentos	0	0,0%	<0,001	6	2,3%	<0,001	11	4,2%	<0,001	59	22,3%	<0,001	189	71,3%	Ref.
Desenvolvimento de colaboradores	10	3,8%	<0,001	0	0,0%	<0,001	13	4,9%	<0,001	99	37,4%	<0,001	143	54,0%	Ref.
Diversidade	0	0,0%	<0,001	9	3,4%	<0,001	14	5,3%	<0,001	106	40,0%	0,009	136	51,3%	Ref.
Liderando a organização															
Tomada de decisão	0	0,0%	<0,001	0	0,0%	<0,001	6	2,3%	<0,001	62	23,4%	<0,001	197	74,3%	Ref.

Resolução de problemas	0	0,0%	<0,001	0	0,0%	<0,001	10	3,8%	<0,001	72	27,2%	<0,001	183	69,1%	Ref.
Visão e estratégia	6	2,3%	<0,001	0	0,0%	<0,001	18	6,8%	<0,001	63	23,8%	<0,001	178	67,2%	Ref.
Pensamento de sistemas	6	2,3%	<0,001	6	2,3%	<0,001	10	3,8%	<0,001	96	36,2%	<0,001	147	55,5%	Ref.
Gerenciamento de projetos	0	0,0%	<0,001	0	0,0%	<0,001	10	3,8%	<0,001	117	44,2%	0,068	138	52,1%	Ref.
Mudança	6	2,3%	<0,001	5	1,9%	<0,001	17	6,4%	<0,001	105	39,6%	0,018	132	49,8%	Ref.
Influência	3	1,1%	<0,001	3	1,1%	<0,001	20	7,5%	<0,001	113	42,6%	0,256	126	47,5%	Ref.
Perspicácia empresarial	6	2,3%	<0,001	15	5,7%	<0,001	61	23,0%	<0,001	135	50,9%	Ref.	48	18,1%	<0,001

Em outra perspectiva analítica, ao se agruparem as respostas dos extremos da escala de *Likert* do instrumento em três níveis (sem importância, neutro e importante), utilizando o teste de Igualdade de Duas Proporções, os dados mostraram que as competências comunicação, integridade, tomada de decisão, adaptabilidade, resolução de problemas e gerenciamento de projetos foram as que apresentaram maior importância para os docentes no processo de ensino-aprendizagem na disciplina de Administração em Enfermagem, como elucidado na Tabela 2.

Tabela 2 - Grau de importância atribuído pelos docentes às competências desenvolvidas na disciplina de Administração em Enfermagem com agrupamento em três níveis de importância. Curitiba-PR, 2016

Área Competência	Sem Importância			Neutro			Importante		
	n	%	P-valor	N	%	P-valor	n	%	P-valor ^a
Auto liderança									
Integridade	1	0,4%	<0,001	7	2,6%	<0,001	257	97%	0,055
Adaptabilidade	2	0,8%	<0,001	7	2,6%	<0,001	256	96,6%	0,033
Capacidade de aprendizagem	1	0,4%	<0,001	11	4,2%	<0,001	253	95,5%	0,007
Iniciativa	4	1,5%	<0,001	9	3,4%	<0,001	252	95,1%	0,004
Autoconhecimento	10	3,8%	0,042	11	4,2%	<0,001	244	92,1%	<0,001
Imagem	10	3,8%	0,042	30	11,3%	<0,001	225	84,9%	<0,001
Liderando os outros									
Comunicação	0	0,0%	<0,001	2	0,8%	<0,001	263	99,2%	Ref.
Resolução de conflito	0	0,0%	<0,001	11	4,2%	<0,001	254	95,8%	<0,011
Relacionamentos	6	2,3%	0,003	11	4,2%	<0,001	248	93,6%	<0,001
Desenvolvimento de colaboradores	10	3,8%	0,042	13	4,9%	<0,001	242	91,3%	<0,001
Diversidade	9	3,4%	0,024	14	5,3%	<0,001	242	91,3%	<0,001
Liderando a organização									
Tomada de decisão	0	0,0%	<0,001	6	2,3%	<0,001	259	97,7%	0,154
Resolução de problemas	0	0,0%	<0,001	10	3,8%	<0,001	255	96,2%	0,019
Gerenciamento de projetos	0	0,0%	<0,001	10	3,8%	<0,001	255	96,2%	0,019
Pensamento de sistemas	12	4,5%	0,106	10	3,8%	<0,001	243	91,7%	<0,001
Visão e estratégia	6	2,3%	0,003	18	6,8%	<0,001	241	90,9%	<0,001
Influência	6	2,3%	0,003	20	7,5%	<0,001	239	90,2%	<0,001
Mudança	11	4,2%	0,068	17	6,4%	<0,001	237	89,4%	<0,001
Perspicácia empresarial	21	7,9%	Ref.	61	23,0%	Ref.	183	69,1%	<0,001

^a Teste de igualdade de duas proporções.

Ainda, agrupando-se os extremos das respostas na escala *Likert* e comparando-os a cada tipo de IES (pública ou privada), realizou-se a correlação entre elas. As competências comunicação, adaptabilidade, capacidade de aprendizagem e integridade demonstraram relação estatística quando comparadas com o tipo de IES. Observa-se que, para a competência da comunicação, os docentes das universidades privadas tendem à classificação como neutro (10%) e os de universidades públicas julgaram-na como importante (99%). A adaptabilidade para os de universidade privada, sem importância (10%) e para os de universidade pública, importante (96%). A capacidade de aprendizagem para os docentes de instituição privada é neutra (2%) e para os da pública é importante (95%). Já a integridade para os de universidade privada é sem importância (9%) e para os da universidade pública importante (96%).

Ao se calcular o escore de importância, ou seja, quando somadas todas as respostas correspondentes a cada grande grupo das competências (auto liderança, liderando os outros e liderando a organização), ponderado pela pontuação máxima possível, destaca-se que a área liderando os outros foi o que apresentou maior destaque, seguido do grupo auto liderança. Contudo, não significa que liderando a organização é menos importante, pois evidencia-se pouca diferença no coeficiente de variação entre elas (Tabela 3).

Tabela 3 - Comparação da importância atribuída pelos docentes às competências desenvolvidas na disciplina de administração em enfermagem entre as áreas de liderança. Curitiba-PR, 2016

	Auto Liderança	Liderando os Outros	Liderando a Organização
Média	90,9%	91,6%	88,1%
Mediana	93,3%	92,0%	90,0%
Desvio Padrão	9,2%	10,3%	10,9%
CV	10%	11%	12%
Min	53,3%	48,0%	37,5%
Max	100,0%	100,0%	100,0%
IC	1,1%	1,2%	1,3%
P-valor		<0,001 ^c	

^c Teste ANOVA

Para determinar entre quais dimensões da liderança ocorre a diferença, utilizou-se a comparação múltipla de Bonferroni (Post Hoc), objetivando compará-las duas a duas. O p-valor apresentou diferença média estatisticamente significativa entre elas. Verificou-se diferença entre liderando a organização em comparação às demais dimensões mostrando a menor média de 88,1%.

A correlação de Pearson apresentou maior importância em liderar os outros, seguida da auto liderança e depois liderando a organização, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Correlação entre as áreas das competências de liderança e o escore de importância. Curitiba-PR, 2016

		Auto Liderança	Liderando os Outros
Liderando os Outros	Corr (r)	70,4%	
	P-valor	<0,001 ^e	
Liderando a Organização	Corr (r)	76,2%	78,3%
	P-valor	<0,001 ^e	<0,001 ^e

^e Correlação de Pearson

As diferenças regionais brasileiras (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste) foram relacionadas com a importância atribuída por docentes de administração em enfermagem sobre as competências para a formação da liderança do enfermeiro durante a trajetória acadêmica. Foi aplicado inicialmente o teste de *Qui-Quadrado* para averiguar o grau de relação entre a região do país e as competências para liderança e não foram evidenciadas relação estatisticamente significativa entre estas variáveis. Para a competência comunicação, embora teste *Qui-Quadrado* verificou significância ao aplicar a Correção de Yates, devido ao fato de apresentar combinações com menos de cinco casos, o resultado não foi estatisticamente significativo.

4 DISCUSSÃO

A análise considerando os cinco níveis de importância dispostos no instrumento de coleta de dados evidenciou como competências consideradas pelos docentes como as mais significativas na formação da liderança no enfermeiro a comunicação, a tomada de decisão, a resolução de conflito e a integridade. Já quando realizados agrupamentos dos extremos da escala de *likert*, notou-se, além destas competências citadas, a adaptabilidade e o gerenciamento de projetos.

Para a American Nurses Association⁽³⁾, as habilidades para a comunicação estão relacionadas com o enfermeiro que expressa ideias fluentes e eloquentes; previne surpresas desagradáveis, comunicando situações importantes; incentiva discussões diretas e abertas sobre questões importantes; escreve de forma clara e concisa e transmite ideias por meio de exemplos e imagens animadas.

As DCN trazem como habilidades necessárias ao desenvolvimento da competência de comunicação: a acessibilidade, a confidencialidade das informações e a interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não verbal e habilidades de escrita e leitura, as diretrizes descrevem a importância de o enfermeiro ter o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação, a fim de facilitar este processo⁽¹⁾.

De acordo com Price and Howard⁽⁷⁾, indivíduos que desejam ou desempenham os papéis de liderança devem adquirir as competências necessárias de um líder. Tais competências incluem: iniciativa, orientação realização, pensamento analítico, a colaboração, a comunicação, pensamento estratégico, habilidades financeiras e sensibilização organizacional⁽⁸⁾.

Além da competência da comunicação, a tomada de decisão também foi relacionada como extremamente importante pelos docentes para o desenvolvimento na disciplina de Administração em Enfermagem.

A American Nurses Association⁽³⁾ cita que a tomada de decisão como o líder que toma medidas rápidas para as situações de gestão. As DCN descrevem que o trabalho dos profissionais de saúde deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para isto, os enfermeiros devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas⁽¹⁾.

Outra competência com destaque importante para o desenvolvimento na disciplina de Administração em Enfermagem foi a integridade. Na pesquisa, ela surge como a construção de relacionamentos, quando o líder possui credibilidade e é confiável na visão da equipe de trabalho⁽³⁾. Entretanto, as DCN de Enfermagem não apontam a competência da integridade.

O conceito de integridade é amplo, também pode ser considerada como a consciência entre os valores e comportamento, juntamente com honestidade, transparência e confiabilidade⁽⁹⁾. A integridade pode ser compreendida como a consciência do líder, portanto é necessária honestidade e apresentar credibilidade profissional. Ainda, a integridade é importante em relação às ações baseadas nos preceitos éticos^(10,11).

A resolução de conflitos é o confronto de problemas com equipe e o líder necessita de uma característica para atuação de modo decisivo e com justiça ao lidar com estas situações. Já na resolução de problemas, ele os identifica e procura informações para resolvê-los⁽³⁾. Esta habilidade é necessária para o líder, pois ele precisa apresentar a capacidade de gerenciar conflitos.

Atrelada à resolução de conflitos, está a competência de relacionamentos, que também foi destacada pelos docentes como extremamente importante para o seu

desenvolvimento. A competência de relacionamentos é quando o líder constrói os relacionamentos de forma colaborativa com o trabalho produtivo e as partes externas⁽³⁾.

Em pesquisa desenvolvida no Brasil pelo Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo, realizou-se um estudo com 966 enfermeiros, mapeando onze competências necessárias para a atuação. Sendo elas: liderança, comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização⁽¹²⁾. Estas competências estão próximas das propostas pela American Nurses Association e confirmadas pelos docentes de Administração em Enfermagem nesta pesquisa. É possível realizar uma síntese destas competências que estão alinhadas com a proposta da American Nurses Association e ainda se reforça que ambos possuem o intuito de capacitação para os profissionais, promovendo melhoria na qualidade da assistência prestada e conseguinte melhora na gestão dos serviços de saúde e Enfermagem.

A proposta da American Nurses Association e do Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo estão em consonância com as DCN de Enfermagem, possuem em comum a necessidade do desenvolvimento de competências para a liderança do enfermeiro, a qual presume-se que durante a formação esta deve ser oportunizada para o desenvolvimento do estudante. Porém, diversos são os fatores que podem levar à não consolidação desta ideia, como por exemplo: reduzida carga horária teórica e prática das disciplinas que envolvam a Administração em Enfermagem, a falta da inter-relação entre as disciplinas, carências dos cenários de prática e também o baixo desempenho dos estudantes. Ainda se destaca que estes dois órgãos provem a educação continuada para os enfermeiros, o que também pode ser considerado como um atributo a ser partilhado com instituições empregadoras como responsabilidade.

O julgamento de todas estas competências como importantes para a formação do enfermeiro-líder pelos docentes é confluyente com a literatura correlata, uma vez que, comunicar-se, guiar processos decisórios e mediar conflitos são passos iniciais ao gerenciamento de projetos, para o qual, é preciso integridade e adaptabilidade por parte de quem exerce a liderança^(3,13-15). Isto pode ser confirmado pelo próprio fato das DCN que regem a graduação em enfermagem brasileira mencionarem, implícita ou explicitamente, tais competências como sendo essenciais ao processo formativo do enfermeiro⁽¹⁾.

No entanto, chama a atenção na periferia dos achados o fato de que alguns docentes desconsideraram o desenvolvimento de colaboradores como competência

importante no ensino da liderança aos futuros enfermeiros. Ainda que tenha aparecido com um pequeno percentual, este dado destoa do estado da arte desta temática, pois o desenvolvimento de colaboradores está relacionado com o aprimoramento e a capacitação dos profissionais, para tanto, é necessário que ocorra *feedback* construtivo e encorajamento por parte do líder⁽³⁾. No Brasil, as DCN de Enfermagem⁽¹⁾ e a Política Nacional de Educação Permanente⁽¹⁶⁾ concordam, ampliam tal conceito e, em complemento a tal pensamento, estudo realizado pelo CCL^{®(17)} enfatizou que é importante o desenvolvimento de colaboradores por meio de treinamentos e capacitações para que possam fortalecer os modelos de gestão e proporcionar aprendizagem nas experiências organizacionais. Portanto, afirma-se que se trata de uma competência vital para o bom desempenho do líder^(18,19).

Em estudo realizado na Austrália, com enfermeiros recém-formados, a competência que considerada necessária para a atuação (maior destaque) foi a comunicação, com menor destaque foi a perspicácia empresarial. Tal evidência reforça a encontrada nesta pesquisa, pois a comunicação pode ser considerada um dos componentes necessários para a atuação do líder e a perspicácia empresarial pode não ser considerada importante para este quesito⁽²⁰⁾.

Quando analisados os resultados desta pesquisa sobre as três dimensões da liderança (auto liderança, liderando os outros e liderando a organização), expressa-se maior importância em liderar os outros, seguida da auto liderança e depois liderando a organização e evidenciou-se a existência de correlação entre elas. Estes dados são condizentes com as preconizações das DCN para o curso de graduação em enfermagem no Brasil, as quais enfatizam que a formação inicial do enfermeiro no país deve ser generalista e que, ao longo de sua trajetória de atuação profissional, é que ele deverá galgar conhecimentos para áreas especializadas⁽¹⁾.

Considerando que as IES brasileiras seguem tal base legal, a existência de correlação entre as três dimensões da liderança pode ser interpretada como algo positivo, pois demonstra que tais instituições a estão seguindo adequadamente no que se refere ao ensino de competências para a formação da liderança no enfermeiro, ou seja, sem priorizar uma ou outra dimensão.

Da mesma maneira, o fato de não terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas entre a atribuição de importância às competências necessárias à formação de enfermeiros-líderes pelos docentes das diversas regiões brasileiras, denota que há homogeneidade nas IES do país, de modo que os ditames das

DCN⁽¹⁾ parecem estar sendo seguidos uniformemente no que se refere ao ensino da liderança.

Destacam-se algumas limitações da pesquisa: apesar do número de docentes que participaram, acredita-se que exista uma outra parcela que se encontra nas IES privadas que não puderam ser convidados, pois nos sítios eletrônicos destas instituições não existe, em sua maioria, a descrição dos docentes por curso e por disciplina, de modo que muitos não foram atingidos pela técnica de bola de neve. Também se menciona a reduzida adesão à pesquisa por docentes da região Nordeste, Norte e Centro-oeste.

5 CONCLUSÃO

As principais competências a serem desenvolvidas para a formação da liderança no enfermeiro, na visão dos docentes de Administração em Enfermagem do Brasil, foram elencadas como: comunicação, a tomada de decisão, a resolução de conflito, a integridade, a adaptabilidade e o gerenciamento de projetos. Mesmo que em um pequeno percentual dos participantes, o “desenvolvimento de colaboradores” foi considerado desimportante, divergindo do apregoado pela literatura. Os dados mostraram que se expressa maior importância na dimensão liderar os outros, seguida da auto liderança e depois liderando a organização e evidenciou-se existência de correlação entre estas três.

Sugerem-se novos estudos abordando o fenômeno sob a perspectivas de outros atores, como gestores de serviços de saúde, enfermeiros com diferentes tempos de atuação profissional e os próprios acadêmicos de enfermagem. Entretanto, mesmo considerando as limitações desta pesquisa, espera-se que os resultados e as inferências aqui tecidas possam fomentar reflexões e intervenções tanto por parte das IES quanto pelos docentes da disciplina de Administração em Enfermagem, rumo à construção e ao desenvolvimento das melhores competências para a formação da liderança no futuro enfermeiro.

REFERÊNCIAS

1. Ministério da Educação (BR). Resolução CNE/CES n. 3, de 07 de novembro de 2001. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em enfermagem. Brasília: Ministério da Educação; 2001. Available from: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>
2. Vieira MA, Souto D, Souza CA, Ohara CVS, Domenico EBL. National Curriculum Guidelines for the nursing area: the role of the skills in the nursing education. Rev. Norte Mineira Enferm. [internet]. 2016 [Cited 2021 mai 29] 5(1): 105-21. Available from: <http://www.renome.unimontes.br/index.php/renome/article/view/102/148>
3. American Nurses Association. Ana Leadership Institute. Competency Model 2013. Silver Spring: Ana Leadership Institute; 2013. Available from: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5520_0.pdf
4. Leggat SG, Balding C. Achieving organizational competence for clinical leadership: the role of high performance work systems. J. Health Organ. Manag. [internet]. 2016 [Cited 2021 mai 29] 27(3): 312-29. Available from: <http://dx.doi.org/10.1108/JHOM-Jul-2012-0132>
5. Burrell LA. Integrating critical thinking strategies into nursing curricula. Teach. Learn. Nurs. [internet]. 2014 [Cited 2021 mai 29] 9(2): 53-8. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2013.12.005>
6. Lins ML, Balsanelli AP, Neves VR. Leadership teaching strategies in undergraduate nursing courses. Rev Rene. [internet]. 2018 [Cited 2021 mai 29] 19:e3226. Available from: <http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.2018193226>
7. Price AR, Howard DM. Connect for success: Social leadership, mentorship, and the female healthcare executive. Front of Manage. [internet]. 2013 [Cited 2021 mai 29] 28(4): 33-8. Available from: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00318>
8. Zampieron A, Spanio D, Bernardi P, Milan R, Buja A. Nurse managers preferred and perceived leadership styles: a study at an Italian hospital. J. Nurs. Mang. [internet]. 2013 [Cited 2021 mai 29] 21(3): 521-28. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01358.x>
9. Yukl S. Leadership in Organizations. 8. ed. England: Pearson Education Limited; 2013. Available from: https://businessksu.files.wordpress.com/2017/02/leadership_in_organizations__8th_edition___yukl_gary_a_.pdf
10. Santos RA, Guevara AJH, Amorim MCS, Ferraz-Neto BH. Complice and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. Einstein. [internet]. 2012 [Cited 2021 mai 29] 10(1): 1-10. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>
11. Santana PJ. Liderança: fator fundamental no desenvolvimento das organizações. Revista Especialize IPOG. [internet]. 2015 [Cited 2021 mai 29] 10(1): 1-13. Available from: <https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n9-2015/lideranca-fator-fundamental-no-desenvolvimento-das-organizacaoes/>

12. COREN SP. Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Projeto competências. São Paulo; 2009.
13. Andres CCA, Pereira ALB. Concepções de liderança nos profissionais de enfermagem no contexto hospitalar. *Estudo & Debate*. [internet]. 2014 [Cited 2021 mai 29] 21(1): 26-36. Available from: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/600/590>
14. Caveião C, Zagonel IPS, Coelho ICM, Peres AM, Montezeli JH. Students competences with regard to Nursing Administration: an exploratory and descriptive research. *Online Braz. J. Nurs.* (on line) [internet]. 2014 [Cited 2021 mai 29] 13(4): 602-12. Available from: <http://dx.doi.org/10.5935/1676-4285.20144770>
15. Oliveira SN, Prado ML, Kempfer SS. Use of simulations in nursing education: an integrative review. *REME Rev. Min. Enferm.* [internet]. 2014 [Cited 2021 mai 29] 18(2): 487-95. Available from: <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140036>
16. Ministério da Saúde. Portaria nº 198/GM/MS, de 13 de fevereiro de 2004. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Brasília: Ministério da Saúde; 2004.
17. Center for Creative Leadership (CCL). *Addressing the Leadership Gap in Healthcare: whats needed when it comes to leader talent?* Canadá: CCL; 2016. Available from: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/addressingLeadershipGapHealthcare.pdf>
18. Corner J. The fast are eating the slow: Mentoring for leadership development as a competitive method. *Ind. Comm. Train.* [internet]. 2014 [Cited 2021 mai 29] 46(1): 29-33. Available from: <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0052>
19. Haynes J, Strickler J. Team STEPPS makes strides for better communication. *Nursing*. [internet]. 2014 [Cited 2021 mai 29] 44(1): 62-3. Available from: <http://dx.doi.org/10.1097/01.NURSE.0000438725.66087.89>
20. Brown RA, Crookes PA. What are necessary skills for a newly graduating RN? Results of an Australian survey. *BMC Nurs.* [internet]. 2016 [Cited 2021 mai 29] 15(23): 1-8. Available from: <http://dxdoi.org/10.1186/s12912-016-0144-8>