



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Stéfane Silveira Santos

**IMPACTO DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA EQUIPE
DE ENFERMAGEM**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão e Economia da Saúde, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Frederico Ferreira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro de 2019



Stéfane Silveira Santos

Impacto da liderança no desempenho da equipe de enfermagem

Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde, apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Maria Manuela Frederico Ferreira

Professora Doutora, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2019

Dedicatória

Aos meus avós Zuza e Célia [*in memoriam*], que eu perdi durante essa trajetória e não pude dizer adeus. Eles que sempre acreditaram que eu seria uma vencedora.

Agradecimentos

“Ninguém Explica Deus”. Para Ele dedico o meu maior e mais valoroso agradecimento, pela força concedida durante toda a minha vida e caminhada. Obrigada meu Deus.

Agradeço profundamente a meus pais Lucílio Francisco e Edileusa Silveira, que além de me concederem a vida, dedicaram as suas em pró do meu crescimento pessoal e profissional, desde sempre, e com certeza para sempre. Agradeço ainda o apoio financeiro concedido durante todo o período em que estive nesse desafio acadêmico.

Agradeço às orações da minha mãe e do meu pai, que me mantiveram firme e me concederam o sustento necessário para sobreviver em uma nova e diferente realidade.

À minha tia Elisângela pelo apoio cedido durante o período em que estive em sua casa.

Ao meu avô José Ávila, pelo apoio, incentivo e preocupação constante.

À Ilda Conceição, pelo apoio a mim concedido em todos os momentos de necessidade, meu mais profundo agradecimento.

Às amigas que conviveram diretamente comigo e se engajaram no projeto “Rumo ao Mestrado”: Anne, Sandra, Carol e Stephanie. Meu mais profundo agradecimento. A todos os meus amigos que sempre torceram e acreditaram verdadeiramente em mim.

Ao meu namorado João Pedro pelo incentivo, apoio e por sempre lembrar-me que sou capaz de conseguir tudo aquilo que eu me propuser a fazer.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra por ter aceito minha inscrição, concedendo-me aprovação para este mestrado.

Ao professor Pedro Ferreira, pela disponibilidade, eficiência e conhecimento transferidos durante todo o período do curso.

À minha estimada orientadora Manuela Frederico, pelo empenho, dedicação, conhecimento e auxílio no engajamento desse projeto de dissertação.

Porque d'Ele e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente. Amém.

(Romanos 11:36)

Resumo

Enquadramento: Atualmente, são cada vez maiores as exigências para que os enfermeiros assumam papéis administrativos e assistenciais simultaneamente, desta feita, a liderança constitui uma das principais competências necessárias para o desenvolvimento de atividades em diversos seguimentos e classes profissionais no setor saúde, dentre elas, destaca-se a enfermagem. O enfermeiro, representa o profissional de referência na prestação de cuidados e para além disso, encontra-se em constante proximidade com toda a equipe que atua na prestação de assistência nos serviços de saúde.

Objetivo: Mediante a relevância da temática liderança, o presente estudo, refere-se a uma pesquisa do tipo revisão integrativa da literatura, com o objetivo de responder ao seguinte questionamento: Qual o impacto da liderança para um melhor desempenho da equipe de enfermagem na prestação de cuidados? Para além disso, estender a pesquisa de modo a apontar por meio das literaturas selecionadas em bancos de dados, as diversas abordagens acerca da liderança do enfermeiro, indicar contributos da liderança para a melhor prática da prestação de cuidados em enfermagem, identificar as principais competências do enfermeiro líder e verificar os principais estilos de liderança do enfermeiro.

Metodologia: A busca por publicações ocorreu através das bases de dados *Latin American and Caribbean Health Science Literature Database (LILACS)*, Banco de Dados em Enfermagem (BDENF) e *Medical Literature Analyses and Retrieval System online (MEDLINE)*, no período de setembro à novembro de 2018, a pesquisa primária obedeceu aos seguintes critérios de inclusão: artigos publicados nos últimos 10 (dez) anos, entre janeiro de 2009 a dezembro de 2018, artigos publicados em língua portuguesa, artigos em que tanto o resumo quanto o texto integral estivessem escritos em língua portuguesa, Periódicos em que os títulos e resumos indicassem ter relação com os descritores e palavras chave utilizados na elaboração deste trabalho e que estivessem disponíveis com texto na íntegra de forma gratuita.

Resultado: Após aplicar os critérios de inclusão primários, foram obtidos como resultado da pesquisa 291 artigos, mediante aplicados os critérios de inclusão e exclusão com base

na metodologia PICOD, foram selecionadas 31 publicações para leitura criteriosa, obtendo como resultado final da amostra 21 artigos que respeitaram todos os critérios pré-estabelecidos com base na metodologia escolhida.

Conclusão: É possível concluir, com base na análise das bibliografias selecionadas que abordam a temática, que a liderança exerce impacto tanto positivo quanto negativo no desempenho da equipe de enfermagem. Os fatores determinantes para o tipo de impacto exercido, encontram-se centrados no estilo de liderança adotado pelo enfermeiro, o tipo de relação com a equipe e no processo comunicacional exercido, onde a educação oferecida através das instituições formadoras e organizacionais, tem lugar de destaque na formação de líderes que atendam a esse novo perfil.

Descritores: Liderança; Enfermagem; Pesquisa em administração de enfermagem.

Abstract

Background: Currently, the demands are increasing for nurses to assume administrative and care roles simultaneously. Thus, leadership is one of the main competences necessary for the development of activities in various segments and professional classes in the health sector, among them: if nursing. The nurse represents the reference professional in the provision of care and, moreover, is in constant proximity with the entire team that provides assistance in health services.

Objective: Based on the relevance of leadership, the present study refers to an integrative literature review research, aiming to answer the following question: What is the impact of leadership for a better performance of the nursing team in providing of care? In addition, to extend the research to point out, through the selected literature in databases, the various approaches to nurse leadership, to indicate leadership contributions to the best practice of nursing care, to identify the main competences of the nurse. nurse leader and check the main styles of nurse leadership.

Methodology: The search for publications took place through the Latin American and Caribbean Health Science Literature Database (LILACS), Nursing Database (BDENF) and Medical Literature Analyses and Retrieval System Online (MEDLINE), from October to November. From 2018, the primary research met the following inclusion criteria: articles published in the last 10 (ten) years, from January 2009 to December 2018, articles published in Portuguese, articles in which both the abstract and the full text were written in Portuguese, Periodicals in which titles and abstracts indicate that they are related to the descriptors and keywords used in the preparation of this work and were available with full text free of charge.

Result: After applying the primary inclusion criteria, 291 articles were obtained as a result of the search, by applying the inclusion and exclusion criteria based on the PICOD methodology, 31 publications were selected for careful reading, obtaining as a final result 21 articles that met all pre-established criteria based on the chosen methodology.

Conclusion: It is possible to conclude, based on the analysis of selected bibliographies that address the theme, that leadership has both positive and negative impact on nursing team performance. The determining factors for the type of impact exerted are centred on the leadership style adopted by the nurse, the type of relationship with the team and the communicational process exercised, where the education offered through the educational and organizational institutions has a prominent place, in training leaders who meet this new profile.

Keywords: Leadership; Nursing; Nursing administration research.

Lista de Siglas

BDENF	Banco de Dados em Enfermagem.
CINAHL	<i>Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature</i>
DeCs	Descritores
EMBASE	<i>Excerpta Medica dataBASE</i>
LS	Liderança Situacional
LILACS	<i>Latin American and Caribbean Health Science Literature Database</i>
MEDLINE	<i>Medical Literature Analyses and Retrieval System online</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
TLS	Teoria da Liderança Situacional
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Elaboração da pergunta norteadora através do método PICOD.....	28
Tabela 2 – Critérios de Inclusão e Exclusão conforme estrutura PICOD.....	29
Tabela 3 – Resumo das publicações selecionadas conforme metodologia PICOD, contendo informações de autoria do artigo, participantes ou situação clínica, intervenção, Indicação ou Interesse, contexto do estudo, <i>outcomes</i> / desfecho, resultado esperado e desenho do estudo (tipo do estudo)	36

Lista de Figuras

Figura 1 –Utilização de operadores lógicos booleanos na pesquisa de publicações.....	31
Figura 2 – Fluxograma de processo de busca por publicações.	32

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos artigos com base no ano da publicação.....	44
Gráfico 2 - Distribuição dos artigos de acordo a revista responsável pela publicação.....	45

Sumário

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 A Liderança em Enfermagem e a importância do seu exercício	5
2.2 A Liderança e o reflexo na prestação de cuidados de qualidade pela equipe de enfermagem	10
2.3 Abordagem sobre as principais competências do enfermeiro líder	18
2.4 Principais estilos de liderança do enfermeiro e conseqüente impacto no ambiente de trabalho	20
CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO	26
3.1 Tipo do Estudo: Revisão Integrativa de Literatura	26
3.1.1 Elaboração da Pergunta Norteadora	27
3.1.2 Busca de Dados e Critérios de Inclusão e Exclusão	28
3.1.3 Processo de Seleção dos Estudos	31
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS.....	34
4.1 Resultado da amostra	34
4.2 Caracterização dos Estudos Selecionados	35
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO	47
5.1 Discussão dos Resultados	47
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
6.1 Conclusão.....	61
6.2 Limitações para realização do estudo	63
6.3 Sugestões para pesquisas futuras	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

É possível verificar diversas abordagens em diferentes contextos sobre a questão da liderança em enfermagem, desta feita, tais divergências trazem à tona diferentes percepções sobre a temática. Assim, a liderança compreende uma questão de ciência global, porém, de complexa definição.

“A liderança é um tema bem discutido atualmente, principalmente dentro da Enfermagem, já que nesta fazem-se e encontram-se líderes de vários tipos e estilos, além de características pessoais que os diferem entre si” (Ribeiro *et al.*, 2006: 111). “Sendo a liderança uma competência profissional que pode ser desenvolvida pelo enfermeiro, afim de facilitar a coordenação da equipe, as ações gerenciais e assistenciais” (Amestoy *et al.*, 2010b: 845).

“Não diferentemente, tanto na atenção básica quanto no contexto hospitalar, o enfermeiro desempenha a função assistencial e de gerência, sendo líder da equipe de enfermagem e administrando as unidades de saúde, responsabilizando-se pelos recursos materiais e humanos” (Lanzoni & Meirelles, 2011: 2). É possível perceber a importância do líder em um ambiente de cuidados, como agente integrador em um ambiente de incertezas, onde a comunicação e o trabalho em equipe aparecem como competências de grande valia para a prestação de uma assistência integralizada.

“Investimentos na competência em gestão e liderança terão importante impacto na sociedade, sendo um dos principais desafios a incorporação dos resultados das pesquisas no sistema e serviços de saúde” (Bernardes, 2018: 1).

O alcance do sucesso torna-se mais significativo na Enfermagem tendo em vista que o objetivo principal é a vida humana, assim a importância 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 (Ribeiro *et al.*, 2006: 112).

“No âmbito geral da organização, pode-se afirmar que a liderança é um indicador fundamental do potencial de uma empresa” (Fagundes & Braun, 2017: 115). O enfermeiro compreende papel de evidente importância no processo gerencial e administrativo das

instituições, por representar grande parcela da equipe multiprofissional, nos diversos segmentos do setor saúde, sendo ele público, privado ou misto, instituições hospitalares ou de saúde primária.

Deste modo, suscita a necessidade de obter resposta para o seguinte questionamento: Qual o impacto da liderança para um melhor desempenho da equipe de enfermagem na prestação de cuidados? A resposta para tal questão, oportunizará o progresso na aprendizagem deste conteúdo, fornecendo contribuições a quem possa interessar a temáticas da liderança em enfermagem.

Assim, Nunes & Gaspar (2016: 2) corroboram afirmando que “torna-se pertinente conhecer a influência da liderança em enfermagem na satisfação dos pacientes com os cuidados de enfermagem”. Para além disso, estender o estudo de forma mais objetiva, de modo a perceber e contemplar mais profundamente o objetivo geral e objetivos específicos que seguem ordenadamente:

- Perceber qual o impacto da liderança para um melhor desempenho da equipe de enfermagem na prestação de cuidados
- Apontar por meio das literaturas selecionadas em bancos de dados, as diversas abordagens acerca da liderança do enfermeiro;
- Indicar contributos da liderança para a melhor prática da prestação de cuidados em enfermagem;
- Identificar as principais competências do enfermeiro líder;
- Verificar os principais estilos de liderança do enfermeiro;

Para que os objetivos suscitados acima fossem concretizados, utilizou-se a metodologia de revisão integrativa de literatura, que, por conseguinte, “[...] emerge como uma metodologia que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática” (Silveira, 2005 *apud* Souza, *et al.*, 2010: 102). “Deste modo, permite reunir e sintetizar resultados de pesquisa sobre um tema delimitado ou questão, de forma sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado” (Galvão, *et al.*, 2004 *apud* Sousa, *et al.*, 2017: 18).

Para que todos os objetivos supracitados sejam contemplados no decorrer deste estudo, ele encontra-se disposto em 6 (seis) capítulos:

O primeiro é a introdução, onde buscou-se uma abordagem inicial e mais sintética sobre os conteúdos apresentados no decorrer do estudo e a apresentação dos objetivos do estudo; o segundo é o enquadramento teórico, onde encontra-se a revisão das literaturas utilizadas, objetivando responder à questão norteadora e os objetivos suscitados; o terceiro é o percurso metodológico, onde faz-se cumprir as fases de uma revisão integrativa de literatura; o quarto capítulo contempla os resultados do estudo através da demonstração dos critérios de inclusão e exclusão que nortearam a pesquisa e caracterização das amostras, seguido do quinto capítulo que complementa o anterior, apresentando a discussão dos resultados, por último, encontra-se as considerações finais, que compreende o desfecho final da temática, as limitações para realização do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Essa disposição ocorreu, de modo a consolidar todas as informações pertinentes à compreensão e em respeito a todas as fases que devem conter uma revisão integrativa de literatura.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 A Liderança em Enfermagem e a importância do seu exercício

“A liderança é de conhecimento universal, mas, no entanto, é de difícil conceituação” (Ribeiro *et al.*, 2006: 110). Entretanto, é possível afirmar que a liderança pode ser considerada uma competência fundamental para desempenho de inúmeras atividades profissionais, dentre elas, pode-se destacar a enfermagem, sobretudo por ser o enfermeiro, um dos profissionais de referência na prestação de cuidados, além de representar uma das classes profissionais que compõem a equipe multiprofissional nos serviços de saúde.

Lima *et al.* (2017: 1072) afirma que “a liderança consiste na influência de um grupo por um líder que se sobressai por suas ideias e que busca objetivos comuns. Na equipe de saúde, a liderança pode ser exercida por qualquer integrante, incluindo o enfermeiro, que é o profissional qualificado e de referência para a equipe”. “Entende-se também que a verdadeira liderança emerge quando a equipe de trabalho resolve seguir o líder pela confiança em sua visão” (Lanzoni *et al.*, 2015: 1124).

Observa-se que o exercício da liderança faz-se cada vez mais necessário para a condução de uma equipe eficiente, sendo esta uma habilidade que envolve a relação entre o enfermeiro e os funcionários, estimulando a colaboração da equipe para um atendimento emergencial qualificado e visando o melhor para os pacientes que adentram neste setor (Araszewski *et al.*, 2014: 42).

É importante visualizar o líder como criador de vínculos, o que gera incentivo à relação de confiança líder-membro. Sendo a valorização da equipe um incentivador para a prestação de cuidados de qualidade. Corroborando com tal afirmativa, Amestoy *et al.* (2010b: 845) afirma que, “sendo a liderança uma competência profissional que pode ser desenvolvida pelo enfermeiro, afim de facilitar a coordenação da equipe, as ações gerenciais e assistenciais”.

Nas instituições hospitalares, na condição de gestora, a enfermeira necessita de preparo para assumir o papel de líder, 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 (Cardoso *et al.*, 2011: 731).

“Para alcançar resultados qualificados de cuidado, é imprescindível que haja padrão de liderança igualmente compatível na equipe de trabalho” (Moura *et al.*, 2010: 2). “Destarte, a liderança de equipes de trabalho do cuidar do cliente hospitalizado envolve seleção consciente de determinadas ações e comportamentos possíveis para o líder e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência” (Silva *et al.*, 2016: 6). “O exercício da liderança precisa perpassar três esferas distintas: o conhecimento de si, o objetivo comum e a relação com o outro” (Pereira *et al.*, 2018: 69).

No exercício da liderança, o profissional deve propiciar um ambiente favorável para a execução das atividades em seu cotidiano de trabalho. Esse profissional assume a difícil 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 (Ribeiro *et al.*, 2006: 112).

“A Enfermagem é uma ciência que interage com as outras ciências. A busca do conhecimento a respeito da natureza, da sociedade, de fatos e fenômenos exige que o enfermeiro seja um profissional interativo e capaz de lidar com as diversas categorias profissionais” (Ribeiro *et al.*, 2006: 110). “As constantes mudanças na saúde demandam um profissional enfermeiro capaz, seguro, dinâmico e criativo, além de exigirem a busca incessante de novos conhecimentos e informações acerca do assunto” (Ribeiro *et al.*, 2006: 113).

“O fato de ter na sua formação disciplinas relacionadas à gestão e administração em saúde coloca o enfermeiro em destaque na equipe por atuar de forma mais sistêmica” (Lanzoni *et al.*, 2015: 1126). “Nesta perspectiva de equilíbrio a liderança é reconhecida como autoridade instituída e deixam-se influenciar por ela, os profissionais com papéis distintos, buscam no cuidado o objetivo comum e no ambiente o sentimento de pertença, pois a comunicação e o diálogo balizam as ações” (Pereira *et al.*, 2018: 69).

“A habilidade técnica pressupõe raciocínio crítico para avaliar condições clínicas e necessidades do paciente, além de elaborar diagnósticos e intervenções de enfermagem que levem aos melhores resultados assistenciais” (Moura *et al.*, 2010: 5). “A liderança tem sido um desafio para o enfermeiro no exercício de suas atividades diárias. Isso pode ser

explicado pela dificuldade do enfermeiro em exercer essa função, pela complexidade da atribuição liderar ou pela subestimação do seu potencial” (Ribeiro *et al.*, 2006: 114).

Existem também desafios no processo de aprendizagem da liderança, tanto para as instituições formadoras, quanto para o aprendiz. Tal fato deve-se, as constantes mudanças principalmente relacionadas à inovação.

[...] a liderança está presente também no planejamento do cuidado, nos momentos de conflitos ético e bioéticos e de advogar em favor do paciente, na monitorização de indicadores de avaliação de desempenho e de qualidade na unidade, na supervisão dos cuidados, na interação com familiares e equipe multiprofissional, na administração da unidade, entre outros (Gelbcke *et al.*, 2009: 138).

“Instituições que possuem liderança sólida são beneficiadas com aumento da criação de vínculos, com menor rotatividade de funcionários, menos conflitos, maior envolvimento das pessoas no processo de trabalho e melhor aproveitamento dos recursos” (Lanzoni & Meirelles, 2011: 6). Assim, as instituições devem estar atenta e tentar intervir sobretudo em situação de conflito, dentre elas estando alerta para a carga horária elevada dos enfermeiros, e o quanto isso interfere negativamente no estilo de liderança adotado, sendo determinar e persuadir, alguns dos comportamentos frequentemente adotados pelos líderes.

“A liderança abrange um contexto maior, no qual o enfermeiro deve inserir-se para exercer definitivamente o papel de líder da equipe” (Lima *et al.*, 2017: 1075). “A equipe de enfermagem é a maior entre as equipes de profissionais da área de saúde no âmbito de uma instituição hospitalar, tendo nesta o enfermeiro uma ação gerencial de destaque” (Ribeiro *et al.*, 2006: 110). “O trabalho em equipe exige que o enfermeiro considere o todo de cada indivíduo, respeite as individualidades, reconheça e fomente as competências, capacidades e potencialidades de cada membro” (Ribeiro *et al.*, 2006: 110).

Noé (2015 *apud* Fagundes & Braun, 2017: 115) afirma que os líderes são figuras capazes de promover vantagem competitiva para as organizações devido ao fato de constituírem parte do capital humano e intelectual da organização. Sendo assim, a liderança não é meramente um cargo, mas uma condição determinante para a organização e seu funcionamento competitivo.

Os conceitos de liderança e chefia estão interligados nas definições, sendo a liderança uma competência considerável para um chefe. Assim, o líder deve ser visto como exemplo de prestação de cuidados a ser seguido, firmando nesse propósito seus valores. Paralelo a isso, encontra-se a relação interpessoal, onde o líder emprega sua faceta humana.

“Líderes de sucesso, envolvidos com o trabalho e com os liderados, são capazes de pensar coletivamente e prevenir conflitos desnecessários, uma vez que detêm o conhecimento e as habilidades necessárias para a condução da equipe” (Lima *et al.*, 2017: 1076). “No desempenho de suas funções, o enfermeiro precisa da comunicação para relacionar-se com as pessoas das várias equipes existentes nas instituições de saúde e persuadir seus liderados” (Fagundes & Braun, 2017: 122).

“Para tornar-se um líder é necessário a compreensão do que seja liderança, autopercepção do seu estilo de liderar e de como poderá desenvolver essa capacidade” (Santos & Castro, 2010: 158). Nesse sentido, Dall’Agnol *et al.* (2013: 4) complementa que “o enfermeiro ocupa um espaço na estrutura dos sistemas de saúde que lhe oportuniza estar na posição de liderança da equipe de enfermagem, além de outras equipes de saúde, nos processos organizacionais” (Dall’Agnol *et al.*, 2013: 4).

Assim, o enfermeiro emerge, historicamente, como líder da equipe 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 (Lanzoni & Meirelles, 2011: 3).

Entretanto, partindo do pressuposto de que a liderança pode ser aprendida, é importante ressaltar a necessidade de que haja empenho do discente para a aprendizagem da liderança, sendo um esforço mútuo do educador e do educando, visto que, constata-se que o educando acaba por voltar a atenção para a aprendizagem técnica, ficando o saber gerencial em segundo plano.

“Um dos alicerces do desenvolvimento da liderança é a formação, de modo que somente a condução competente do processo ensino-aprendizagem pode propiciar a base necessária a atuação satisfatória do enfermeiro-líder” (Neves & Sanna, 2016: 734). “Assim, a liderança do enfermeiro e seu constante aprendizado e aperfeiçoamento garantem que muitas metas sejam alcançadas. Autoconhecimento, plano de desenvolvimento individual,

estudo, pesquisa e aprendizado prático são alguns caminhos que necessitam ser percorridos” (Balsanelli, 2017a: 179). “Faz-se necessário, portanto, investir em estratégias eficazes, efetivas e eficientes de transferência do conhecimento produzido, de modo que possa ser utilizado em benefício da população” (Bernardes, 2018: 1).

Assim, parte-se do pressuposto de que uma formação efetiva auxilia na construção de um líder resolutivo e de qualidade, visto que, o líder forma-se, e que as relações líder-liderados colaboram muito neste processo de construção.

“Neste contexto, as organizações devem procurar implementar programas formativos que estimulem o desenvolvimento de competências transformacionais dos seus líderes de forma a potencializar a eficácia das suas equipes” (Pessoa *et al.*, 2018: 26). “Bem como de estratégias de gestão e controle social, igualmente envolvidos na promoção da qualidade da assistência em saúde” (Amestoy *et al.*, 2013: 474). “Ainda, ao nos atermos à realidade do trabalho do enfermeiro, considera-se que a liderança, o seu aprendizado e o seu desenvolvimento iniciam na graduação e são contínuos” (Fagundes & Braun, 2017: 117). “Com isso, o estudo e a sensibilização quanto a importância da liderança deve ter início na formação dos profissionais e ao longo de suas atividades laborais” (Amestoy *et al.*, 2010b: 845).

“Com isso, verifica-se que, quando ocorre estímulo apropriado por parte da instituição de ensino para o desenvolvimento de habilidades, é possível alcançar determinadas competências, dentre elas, a liderança” (Lanzoni *et al.*, 2016: 6). Convictamente pode-se afirmar que o líder forma-se, constrói-se e aprimora-se consoante o empenho das instituições formadoras e organizacionais, onde o desenvolvimento de determinadas habilidades é fundamental, assim como evitar determinados vícios comportamentais.

“Saber liderar, portanto, é essencial para a efetividade do trabalho do enfermeiro, fato que desperta a necessidade de refletir sobre o ensino da liderança em enfermagem, cabendo indagar como se apresenta o quantitativo da produção do conhecimento científico sobre esse tema” (Neves & Sanna, 2012: 309). É importante ressaltar o quanto as instituições formadoras trazem os conteúdos teóricos de forma exaustiva, o que dificulta a aprendizagem da liderança, desencorajando o aluno à tomada de decisão, estando a

aprendizagem técnica sempre em primeiro lugar, sendo que a mesma pode ser contextualizada ao ensino gerencial.

“Tendo em vista este panorama, torna-se fundamental que os profissionais da equipe de enfermagem estejam cada vez mais qualificados para o trabalho, objetivando maior autonomia e uma liderança eficaz por parte do enfermeiro” (Silva *et al.*, 2014: 216).

Outro aspecto facilitador para exercício de liderança do enfermeiro e aplicação efetiva do senso de justiça é a compreensão de que os profissionais possuem uma autonomia relativa e a interdependência é essencial para articulação do grupo. Ou seja, o espírito de equipe é uma característica que promove a minimização das relações de poder e de dominação (Lanzoni *et al.*, 2015: 1127).

“Ao exercer uma liderança eficaz, o enfermeiro adquire respeito e confiança de sua equipe à medida que os resultados do seu trabalho são satisfatórios” (Silva *et al.*, 2014: 217). “Para tanto, necessita de atualização contínua de seu conhecimento não se contentando com a aprendizagem adquirida durante a graduação” (Amestoy *et al.*, 2009a: 676). “Assim, para uma liderança eficaz, é necessário que o líder tenha clareza da situação que se quer influenciar, que avalie a maturidade do liderado na situação e escolha corretamente o estilo a ser utilizado” (Cardoso *et al.*, 2011: 732), “e a capacidade de influenciar os enfermeiros nos processos de envolvimento e identificação com os objetivos da organização, conciliando-os com as necessidades da equipe” (Nunes & Gaspar, 2017: 6).

2.2 A Liderança e o reflexo na prestação de cuidados de qualidade pela equipe de enfermagem

“Entendemos que o líder pode ser construído e que estando a liderança atrelada à atividade gerencial do enfermeiro, as possibilidades de êxito são maiores tanto no que se refere ao atendimento das necessidades da organização como na qualidade dos serviços prestados” (Ribeiro *et al.*, 2006: 114). “No entanto, o gerenciamento do cuidado é exercido por cada enfermeiro em sua prática assistencial, elencando prioridades de atendimento, distribuindo funções na equipe, realocando materiais e recursos para a atenção de qualidade” (Lanzoni & Meirelles, 2011: 5). “O enfermeiro que possui este perfil consegue

bons resultados, mesmo em condições adversas, porque constrói uma equipe auto-suficiente e comprometida com o trabalho. Essa construção tem o ensino como seu principal alicerce” (Neves & Sanna, 2012: 309).

No tocante do empenho organizacional, é possível afirmar que exerce influência na qualidade dos serviços prestados pela enfermagem, assim como os *feedbacks* dos líderes para com os liderados. O líder para a organização, deve ser visto como um desenvolvedor de pessoas, e para tal, é importante a detenção de conhecimento prático-teórico.

“Cabe destacar que a liderança tem poucas chances de avançar na enfermagem se não for incentivada por meio de atitudes inovadoras, investimentos coletivos e união de todos da equipe, aspectos caracterizados como positivos nas práticas de liderança identificadas” (Silva *et al.*, 2016: 6). “De fato, 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, fatores determinantes de melhor prática assistencial e a conseqüente satisfação do cliente e da instituição de saúde” (Ribeiro *et al.*, 2006: 113).

Esta, se for adequada e impulsionadora de comportamentos que potencializem a qualidade dos cuidados de enfermagem, bem como a satisfação dos profissionais colaboradores, pode gerar ganhos em termos de gestão, o que se vem a refletir nos cuidados de saúde prestados ao utente (Fradique & Mendes, 2013: 52).

“O mercado de trabalho tem exigido dos enfermeiros um comportamento de líder, que cause impacto nos resultados assistenciais” (Balsanelli, 2017b: 3). “Cabe ao enfermeiro coordenar e gerir todos os cuidados prestados ao utente” (Fradique & Mendes, 2013: 47). “Por isso, é necessário que o enfermeiro se aproprie do gerenciamento da unidade e exerça o seu papel como líder” (Balsanelli, 2017a: 179).

Para que haja influência positiva do enfermeiro líder nas instituições de saúde, torna-se cada vez mais importante uma forma de liderar participativa, onde há forte interação tanto com a equipe, quanto com os pacientes, onde o fazer em saúde molda-se consoante as necessidades.

As mudanças que estão ocorrendo no processo do cuidar como, por exemplo, a busca por menores custos da assistência, exige que os líderes sejam cada vez mais fortes e eficientes para lidarem com essas constantes mudanças no setor

saúde. Essas transformações se refletirão em uma assistência de qualidade e na satisfação do cliente, somando-se ao reconhecimento e cooperação do grupo de trabalho (Ribeiro *et al.*, 2006: 113).

“A qualidade nos serviços de saúde é adotada por todos como uma meta a ser atingida” (Fradique & Mendes, 2013: 46). Para Fradique & Mendes (2013: 52) “[...] essa qualidade depende de forma significativa do “líder” e da forma como este gere o serviço quer em termos ambientais, humanos ou técnicos”, “e, conseqüentemente, todas estas dimensões irão refletir-se em cuidados de qualidade” (Nunes & Gaspar, 2017: 2)

Deste modo, “[...] não há dúvidas de que a responsabilidade das Instituições de Ensino Superior é formar líderes, críticos, reflexivos, politizados capazes de atuar de forma coerente, a fim de criar e recriar sua realidade” (Amestoy *et al.*, 2010a: 942). “No ensino de graduação e pós-graduação, ter clareza no modelo de liderança igualmente orientará os professores sobre o que esperar do desenvolvimento dos estudantes na formação de futuros líderes” (Balsanelli, 2017b: 3).

Entretanto, evidencia-se a importância do fortalecimento do ensino-aprendizagem da liderança nas instituições formadoras e também nas instituições de trabalho, mas a prática assistencial ainda é o fator preponderante para o fortalecimento dessa aprendizagem. A prática assistencial, aliada à boa relação com a equipe, fornece segurança para a crescente aprendizagem. Educação permanente é fundamental nesse processo, visto que o conhecimento está em constante transformação.

“O envolvimento dos profissionais de enfermagem, portanto, nas questões relacionadas ao trabalho em equipe e à dinâmica grupal, é importante condição para vitalizar a perspectiva participativa do processo de liderança [...]” (Costa & Dali’Agnol, 2011: 7). “É mister perceber que o processo de liderança só terá sentido se todos os envolvidos reconhecerem seu papel no cenário e em si mesmo” (Pereira *et al.*, 2018: 69). Desta feita, quando a equipe segue o líder pelo seu destaque, emerge-se a verdadeira liderança.

Uma questão importante a ser levantada no que tange a relação do líder com a equipe, são os conflitos, segundo Amestoy *et al.* (2014a: 84), “identificou-se que os conflitos interpessoais entre o enfermeiro e a equipe de enfermagem interferem na continuidade do cuidado”. “Assim, atitudes conciliadoras e de mediação são primordiais para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo” (Dall’Agnol *et al.*,

2013: 5). “A liderança torna-se essencial na vida profissional do enfermeiro, pois estar apto para se comunicar claramente com o grupo, ser capaz de apontar soluções para os conflitos e ter iniciativa na tomada de decisões são atributos que garantem um desempenho satisfatório na arte de cuidar” (Ribeiro *et al.*, 2006: 114).

Desta feita, o exercício da liderança pelas chefias por vezes é ambíguo, por um lado a motivação de um crescimento pessoal, interpessoal e profissional, por outro lado, a necessidade de lidar com fatores limitantes como a falta de tempo para um exercício assistencial paralelo ao administrativo, o manejo de conflitos e a capacidade de lidar com um ambiente inconstante.

Sobre a necessidade de gerenciar conflitos na liderança, essa é uma habilidade essencial e, para o seu desenvolvimento, deve-se reconhecer as próprias tendências e refletir sobre elas, sobre padrões e crenças pessoais e profissionais. Esse movimento faz-se necessário para que o líder possa reposicionar os enfoques conflitantes com os quais tem de lidar. Assim, pode-se cognominar que desenvolver liderança compartilhada de forma transparente tende a dirimir impressões conflituosas, beneficiando líderes e liderados no alcance de metas e responsabilidades organizacionais (Fagundes & Braun, 2017: 121).

“Para promover gerenciamento de seus recursos humanos o líder necessita conhecer a capacidade e a disposição de seus colaboradores e aliá-las ao nível de complexidade exigidos pela clientela” (Balsanelli *et al.*, 2009: 6). “Assim, o enfermeiro líder deve ter paciência e criatividade para superar os atritos nas relações interpessoais, falta de recursos materiais e de pessoal” (Lanzoni *et al.*, 2015: 1128).

Partindo desta premissa, é possível afirmar que as relações interpessoais na liderança em enfermagem traz em si mesmas o potencial transformador de intervir positivamente no cuidado, pois ao mesmo tempo em que o novo emergente (processo, comunicações, ações) vem agregar o cuidado como um novo elemento ele, por si só, transforma a liderança e transforma a si mesmo no ato de sua efetivação (Pereira *et al.*, 2018: 69).

“Verifica-se que a meta foi alcançada pelo exercício da liderança contemporânea que utiliza o diálogo, orientação e trabalho em equipe para a transformação da realidade, com conseqüente melhoria na qualidade do atendimento” (Lima *et al.*, 2017: 1076). “Por meio da fomentação de relações pautadas no diálogo, acredita-se que o enfermeiro poderá gerenciar de forma mais coerente os conflitos emergidos no ambiente de trabalho” (Amestoy *et al.*, 2014a: 84).

São notórios os benefícios do diálogo, assim a liderança dialógica pode ser vista como alternativa positiva para influenciar pessoas, conquistar seguidores. O líder não nasce pronto, forma-se entretanto, ao longo da vida, sendo a base familiar e as instituições de ensino e hospitalares os grande colaboradores para que isso aconteça.

Nas instituições hospitalares, na condição de gestora, a enfermeira necessita de preparo para assumir o papel de líder, 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 (Cardoso *et al.*, 2011: 731).

“A liderança e a comunicação se fazem necessárias, em função de diferentes conflitos que precisam ser administrados, quer internamente na equipe, quer com os demais profissionais” (Gelbcke *et al.*, 2009: 138).

É aos enfermeiros chefes/gestores que cabe a responsabilidade de garantir a qualidade dos cuidados que são prestados no seu serviço, devendo motivar e alertar a equipa para uma prática de enfermagem de qualidade, estando atenta às necessidades do utente para que os cuidados de enfermagem recebidos sejam de qualidade, garantindo a sua satisfação (Fradique & Mendes, 2013: 48). “Assim, os profissionais membros da equipe terão possibilidade de crescer e aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no desenvolvimento da assistência de enfermagem” (Balsanelli *et al.*, 2009: 6).

“O colaborador com elevado empenhamento afetivo não vê o trabalho como uma obrigação, partilha os valores da organização estabelecendo relações positivas com ela e permanece nela porque é o seu desejo” (Nunes & Gaspar, 2017: 2). “Reconhecer e se apropriar desse lugar, assim como usá-lo para potencializar as lideranças dentro das equipes de trabalho, é uma escolha sensata que pode representar grande avanço para a profissão e qualificação das ações de saúde” (Dall’Agnol *et al.*, 2013: 4).

O enfermeiro líder conhecendo a complexidade do ambiente de trabalho, necessita de uma variedade e diversidade de inter-relações com base nas regras organizacionais em que pese o fato de que se possa coordenar as partes pela sobrevivência do todo, ou seja, promover uma liderança que possa subsidiar o cuidado com ênfase nas relações saudáveis e sustentáveis (Pereira *et al.*, 2018: 69).

“Os enfermeiros que perceberem e desenvolverem tais habilidades, nos grupos, poderão contribuir para a construção de relações de confiança, respeito, reconhecimento e colaboração, num modelo transformacional, mas, sobretudo, em um modelo que privilegie ações participativas de liderança” (Dall’Agnol *et al.*, 2013: 5).

O envolvimento da equipe de enfermagem no processo de liderar, é muito importante para o enfrentamento de obstáculos no trabalho, ajudando a driblar empecilhos para um bom desempenho e boas relações interpessoais. A liderança participativa e a transformacional aparecem como alternativas viáveis para isso.

“A liderança com ênfase na valorização profissional do enfermeiro proporciona resultados satisfatórios tanto no âmbito de retorno financeiro à empresa, como também na prestação de uma assistência de enfermagem com qualidade” (Fagundes & Braun, 2017: 123). “Estes resultados sugerem, assim, que a adoção de um estilo transformacional por parte de líderes de equipes constitui uma mais valia para o desenvolvimento de comportamentos de suporte no seio da equipe, os quais permitem potencializar a eficácia grupal em diferentes dimensões” (Pessoa *et al.*, 2018: 25).

“É, pois, importante que todas as instituições de saúde se preocupem em proporcionar condições aos profissionais para que seja implementada a qualidade e esta faça parte da rotina dos profissionais de enfermagem” (Fradique & Mendes, 2013: 47). “Os líderes são os principais responsáveis pela melhoria do desempenho, desenvolvendo, implementando e monitorizando a gestão do serviço” (Fradique & Mendes, 2013: 48).

“Portanto, o sucesso da liderança não está exclusivamente a cargo do líder, mas também no relacionamento e envolvimento dos liderados” (Silva *et al.*, 2016: 5). “Assim, todos os elementos da equipa de enfermagem têm possibilidade de crescer, aprofundar os seus conhecimentos e atitudes no desenvolvimento dos cuidados de enfermagem” (Fradique & Mendes, 2013: 48).

A educação permanente aparece como fundamental para a formação contínua do líder sênior e para que os mesmos permaneçam com garra em liderar, fator que é bem presente nos recém-formados, gerando uma relação de troca compartilhada de saberes. Outro fator importante, gira em torno da percepção do enfermeiro sênior, em ser liderado por enfermeiros mais jovens, temendo pelo despreparo. Desta feita, a liderança dialógica e a educação permanente são fundamentais nesse processo de aceitação

“Ao incentivar práticas compartilhadas de liderança nas equipes, pode-se promover o desenvolvimento de formas mais cooperativas e integradas de trabalho” (Dall’Agnol *et al.*, 2013: 4).

“Fica evidente a importância do envolvimento da equipe de trabalho para que os objetivos sejam cumpridos e as metas alcançadas, com o intuito de melhorar a assistência prestada ao paciente por meio do exercício de uma liderança eficaz” (Lima *et al.*, 2017: 1076). “Nesse entendimento, a liderança tem papel mais afetivo e compreensivo, enquanto o chefe está limitado ao comando e controle” (Dall’Agnol *et al.*, 2013: 4).

Logo, pode-se considerar que um líder de sucesso utiliza recursos relacionais essenciais, bem como habilidades gerenciais, tanto para promover o adequado vínculo com a equipe como para responder as necessidades dos pacientes e da instituição, proporcionando um ambiente saudável, onde relações harmônicas se estabelecem (Lima *et al.*, 2017: 1076).

“O cuidar é a essência e o pilar dos enfermeiros, sendo pois o centro das ações dos líderes de enfermagem” (Fradique & Mendes, 2013: 48). “O enfermeiro possui um olhar diferenciado mais humano e social sobre a prática” (Lanzoni *et al.*, 2015: 1126). Desta feita, “[...] reconhecimento do enfermeiro com boa atuação clínica ou assistencial é fator fundamental para que ele seja aceito pela equipe como possível líder ou futuro chefe, além de contribuir para o resgate do cuidado como foco central da liderança da enfermeira” (Moura *et al.*, 2010: 6).

“O enfermeiro chefe é, pois, o elemento-chave dentro de um grupo de trabalho de enfermagem hospitalar enquanto gestor da liderança. É decisivo para o funcionamento eficaz da organização e motivador da equipa que lidera” (Fradique & Mendes, 2013: 46). “Assim, mesmo quando o enfermeiro não é coordenador da unidade de saúde, assume algumas demandas organizacionais a fim de concretizar o alcance das metas” (Lanzoni *et al.*, 2015: 1127).

Para Fradique & Mendes (2013: 51) [...] a qualidade dos serviços de enfermagem prestados depende da capacidade do enfermeiro-chefe liderar a sua equipa de uma forma coerente, assente na definição de estratégias que possibilitem o desenvolvimento do potencial dos profissionais de enfermagem, facilitando assim um ambiente propício à melhoria do desempenho individual e coletivo.

“A atuação central da liderança parece estar em estabelecer um processo de mudança na cultura organizacional” (Vendemiatti *et al.*, 2010: 1312). “Desta forma, o enfermeiro necessita de um plano de desenvolvimento individual, que contemple quais conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entregas são necessários para exercer esta competência” (Balsanelli & Cunha, 2015: 112), [...] a formação do enfermeiro gerente em liderança possibilitará que ele se agente de mudanças na organização do processo de trabalho de sua equipe e conseqüentemente na assistência prestada ao cliente” (Silva *et al.*, 2016: 6).

O enfermeiro líder e a organização fomentam nos colaboradores a busca da autonomia e comprometimento para o desenvolvimento das funções. Desta forma, faz-se necessário o reconhecimento das ações em todos os níveis do desenvolvimento do cuidar, através de discussões de aspectos específicos da organização para que todos saibam decidir em diferentes espaços e a partir de suas competências, atribuições e responsabilidades (Pereira *et al.*, 2018: 69).

“Conhecer a si mesmo consiste no primeiro passo para poder conhecer o outro e trabalhar em equipe, pois o autoconhecimento disponibiliza ao líder a oportunidade de reconhecer seus pontos fortes e aprimorá-los, bem como identificar as fragilidades e ir em busca da superação” (Amestoy *et al.*, 2009a: 677). “Este olhar integrador faz com que a liderança em enfermagem tenha seu sentido se estiver conectado com o cuidado e este for capaz de alcançar outras realidades preponderantes do ambiente de forma contagiante e exitosa” (Pereira *et al.*, 2018: 69).

A liderança como construção pessoal requer do enfermeiro uma capacidade de interação e inter-relação com a equipe de trabalho multidisciplinar. As relações tendem a emergir novas formas de cuidado como intuito de aperfeiçoar, balizar e direcionar ações e processos de forma auto-organizada e até renovadora. Estas relações podem ajudar os enfermeiros a reconhecer (Pereira *et al.*, 2018: 69).

Desta feita, Fradique & Mendes (2013: 51) afirmam que “[...] o processo de liderança é de suma importância na gestão em enfermagem, no que diz respeito à melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem prestados ao paciente”. “Pois são as necessidades do usuário que orientam o planejamento, a organização, controle e avaliação das intervenções da equipe de enfermagem” (Santos & Castro, 2010: 155).

2.3 Abordagem sobre as principais competências do enfermeiro líder

Algumas competências apresentam-se fundamentais para a prática gerencial/assistencial do enfermeiro, dentre elas encontram-se em destaque a tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, administração do tempo e principalmente a liderança. “A liderança é uma competência gerencial essencial para a prática profissional do enfermeiro da qual depende o sucesso de todas as esferas compositoras de seu processo de trabalho” (Araszewski *et al.*, 2014: 42).

“Neste sentido, compreende-se a liderança como a habilidade do enfermeiro-líder de influenciar sua equipe, visando alcançar objetivos compartilhados pelo grupo, tendo como finalidade central o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e suas famílias” (Amestoy *et al.*, 2014a: 80). “Quando os objetivos são atingidos, o enfermeiro relaciona os resultados positivos daquela determinada situação ao exercício da liderança” (Lima *et al.*, 2017: 1075).

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 (Ramos *et al.*, 2011: 158).

“Por esse motivo, o enfermeiro enquanto líder precisa desenvolver algumas habilidades que incluem a capacidade de ver o todo, incentivar pensamento criativo de sua equipe, tomar decisões sensatas, sintetizar pontos de vista, identificar e resolver conflitos” (Amestoy *et al.*, 2014a: 80), [...] na perspectiva da liderança, o indivíduo deve agregar diversas habilidades à assistência: a comunicacional, a relacional, a gerencial, entre outras, as quais conferem uma nova dimensão ao trabalho deste profissional, que vai ao encontro da qualificação do cuidado (Amestoy *et al.*, 2013: 471).

“Os enfermeiros reconhecem que a liderança envolve uma série de atributos e qualidades que perpassam o âmbito individual e relacional e, também, fatores relacionados à organização do trabalho, a se refletir no modo como a equipe se relaciona e se articula frente às demandas” (Costa & Dali’Agnol, 2011: 7).

Pode-se destacar a comunicação, o bom relacionamento interpessoal e a capacidade de intermediar conflitos como exemplos de competências fundamentais que um líder deve ter que exercem influências positivas no desempenho da equipe de enfermagem. Segundo Neves & Sanna (2012: 309) “essas competências são adquiridas na formação profissional e desenvolvidas a posteriori a partir dessa base, razão pela qual se deve aprofundar o conhecimento sobre o ensino da liderança em enfermagem”. “Destaca-se a importância do estímulo ao exercício da liderança durante a graduação e após, quando o profissional está inserido no mercado de trabalho. O envolvimento dos docentes e gestores pode colaborar no fortalecimento da liderança enquanto competência relacional” (Amestoy *et al.*, 2017b: 2).

Assim, fica evidente o benefício do ensino-aprendizagem de qualidade e o exercício da liderança, sendo o conhecimento a base para formação de bons líderes.

“No trabalho em equipe multiprofissional o enfermeiro deverá assumir posição de liderança. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma eficaz” (Guerra & Spiri, 2013: 400). “Para tanto, esse profissional deve desenvolver ao longo de sua carreira a competência de liderar, exercitando o autoconhecimento quanto aos estilos utilizados e os adequando às diferentes situações e nível de maturidade dos seus liderados” (Silva *et al.*, 2014: 216).

Num mercado, cada vez mais competitivo, o enfermeiro precisa estar preparado para assumir as inúmeras funções a ele atribuídas. Sendo assim, entendemos que é de fundamental importância o preparo dos profissionais de enfermagem no que concerne à habilidade de liderança, para que as ações de enfermagem atrelada à liderança seja encarada de forma natural e encorajadora. Diante do exposto, concluímos ser de suma importância para o profissional enfermeiro desenvolver as habilidades de liderança (Ribeiro *et al.*, 2006: 114).

Corroborando, Amestoy *et al.* (2010a: 944) afirma que “somente pode ser líder de uma equipe, a pessoa que promove seu autoconhecimento, traça metas e estratégias para seu crescimento pessoal e profissional, bem como de seus colaboradores, visando fortalecer as potencialidades do grupo e superar suas fragilidades”.

A respeito da competência comunicacional, o enfermeiro como líder tem papel importante no estabelecimento de uma comunicação efetiva e organizada, uma vez que a comunicação entre a equipe de enfermagem deve ser praticada e

avaliada constantemente, com o objetivo de identificar as falhas, corrigindo-as e mantendo pontos positivos (Montezeli *et al.*, 2013: 250).

“Atrelado a este contexto, quando o enfermeiro exerce uma boa liderança, a comunicação entre os membros da equipe torna-se mais adequada e clara, reduzindo assim, os erros” (Silva *et al.*, 2014: 217). “Por fim, pode-se inferir que, sem a comunicação, não há possibilidade de atuar de forma colaborativa no papel de líder” (Fagundes & Braun, 2017: 122).

“Trabalhar em equipe, portanto, é uma competência gerencial a ser mobilizada pelo enfermeiro e, sobretudo, um elemento que este profissional deve desenvolver junto aos seus subordinados” (Montezeli *et al.*, 2013: 250).

2.4 Principais estilos de liderança do enfermeiro e consequente impacto no ambiente de trabalho

É possível afirmar, que o estilo de liderar é pessoalmente adaptável de acordo a fatores pessoais e percepções que estão atreladas à pessoa e ao ambiente em que ela se encontra inserida.

“Na literatura, distintas abordagens de liderança são apresentadas, fazendo com que o tema seja perpassado por diferentes concepções. Porém, torna-se fator de extrema relevância não somente o estilo de liderança abordado no cotidiano, mas essencialmente o seu comportamento frente ao cargo que exerce (Fagundes & Braun, 2017: 113-114). “Caracteriza-se por estilo de liderança a forma como os líderes conseguem influenciar as pessoas para que desempenhem suas atividades para a consecução de um objetivo comum. Vai desde o controle total à permissividade completa” (Ribeiro *et al.*, 2006: 111).

Nesse sentido, esse profissional deve se tornar observador objetivo, levando em consideração as situações tanto de suas próprias perspectivas quanto de outras pessoas, pois este comportamento permitiria avaliar suas ações de forma crítica e refletir sobre a adequação dos diferentes estilos de liderança a cada situação, conferindo-lhe melhores resultados (Silva *et al.*, 2014: 217).

“A liderança é, pois, fundamental nas relações de trabalho, dado que os trabalhadores liderados identificam o estilo de liderança como agente catalisador dos conflitos laborais” (Fradique & Mendes, 2013: 47).

“Frente ao exposto, entende-se que o estilo de liderança adotada no cotidiano de trabalho irá depender da situação que está sendo vivenciada e das características dos integrantes da equipe. Este tipo de liderança foi denominado de situacional” (Amestoy *et al.*, 2009a: 677). “Nesse contexto, a liderança situacional apresenta-se como possibilidade para o enfermeiro conduzir o trabalho de sua equipe” (Balsanelli *et al.*, 2009: 2).

Ao estabelecer um paralelo entre as teorias de liderança situacional e transformacional, algumas semelhanças podem ser destacadas, dentre tais semelhanças, tomam lugar de destaque a relação de proximidade, escuta e relação próxima com os colaboradores que compõem a equipe de trabalho. Sendo a mesma, um novo modo de fazer liderança em saúde, voltado ao direcionamento de equipes nas organizações.

No tocante da liderança transformacional, Raup (2008 *apud* Silva *et al.*, 2014: 216) afirmam que, “nesse sentido, o desenvolvimento dessa liderança em gestores permite que as organizações inspirem o trabalhador de forma positiva, resultando em um atendimento de qualidade ao paciente”. Mäntynen *et al.* (2014 *apud* Silva *et al.*, 2016: 2), complementam afirmando que “[...] nos serviços de saúde em especial no âmbito hospitalar, há necessidade permanente de uma liderança em enfermagem com abordagem transformacional” (Mäntynen *et al.*, 2014 *apud* Silva *et al.*, 2016: 2).

“O modelo de liderança transformacional contribuiu com o aumento da motivação e satisfação no trabalho por proporcionar discussão coletiva, ampliação da comunicação dialógica e escuta ativa dos trabalhadores, levando ao maior comprometimento organizacional” Carrara *et al.*, 2017: 7). “[...] pressupõe-se que o ato de comunicar gera vantagens relacionais, interferindo na redução e no desgaste físico e emocional dos liderados, bem como fortalece habilidades e conhecimentos sobre o papel da liderança compartilhada e colaborativa no âmbito da enfermagem” (Fagundes & Braun, 2017: 122).

“[...] O líder transformacional tem paixão por um ideal, inspira e motiva seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma” (Robbins, 2002 *apud* Strapasson & Medeiros, 2009: 229). “Os líderes transformacionais são

compreensivos quanto às diferenças individuais e utilizam a comunicação como ferramenta essencial no processo de trabalho, dessa forma, os liderados sentem um equilíbrio de poder, sendo cuidados em vez de controlados ou manipulados” (Men, 2014 *apud* Silva *et al.*, 2016: 5-6).

[...] A liderança transformacional pode mudar a instituição, pois motiva os funcionários a fazerem mais do que se esperava que fizessem. Esse tipo de líder modifica a cultura do trabalho utilizando padrões de comportamento como carisma (popularidade), estimulação intelectual (criar nos outros uma consciência dos problemas e de suas soluções) e consideração individualizada (desenvolvimento e fortalecimento da equipe, de modo que as pessoas e a organização se beneficiem no final (Ribeiro *et al.*, 2006: 112).

Nesse sentido, podem ser observados traços importantes na liderança transformacional. Pode-se destacar o envolvimento do líder com a equipe e sua relação com o processo da prestação de cuidados ao paciente. “Neste contexto, a liderança transformacional pode ser entendida como um processo de influência capaz de mover os sistemas sociais com o objetivo de tornar os colaboradores agentes de mudança e atores principais no processo de desenvolvimento da organização” (Bass, 1985 *apud* Pessoa *et al.*, 2018: 17). “Nessa perspectiva, enfermeiros gestores devem ancorar-se na liderança transformacional, uma vez que esta contribui para a qualidade da atenção” (Kouzes & Posner, 2013 *apud* Silva *et al.*, 2016: 2).

“Diante disso, a liderança dialógica desponta enquanto instrumento de trabalho, o qual poderá contribuir para mudanças nos microespaços e macroespaços de atuação da equipe de enfermagem” (Amestoy *et al.*, 2010b: 846). “Quanto ao gerenciamento de conflitos, emergiram no estudo algumas estratégias que promovem um melhor encaminhamento para a resolução dos mesmos, dentre elas a adesão do enfermeiro ao um estilo de liderança participativo e dialógico” (Amestoy *et al.*, 2014a: 83).

Assim, a liderança dialógica pode ser citada fundamental para um bom exercício e prática profissional dos enfermeiros, e de toda equipe multiprofissional, ao citar tal equipe, é possível ir além e afirmar que a liderança dialógica, proporciona a integralidade ideal para o exercício de boas práticas de saúde.

As instituições hospitalares também possuem participação importante nesse processo, uma vez que são responsáveis pela educação permanente de seus

profissionais, mediante a disponibilização de subsídios práticos e teóricos que favorecem a formação de enfermeiros-líderes, politizados, críticos, reflexivos, capazes de aprender a aprender e de atuar de forma democrática através da liderança dialógica (Amestoy *et al.*, 2010b: 845)

“Além disso, acredita-se que é possível o enfermeiro desfrutar das vantagens oportunizadas pela liderança dialógica, a qual se baseia no estabelecimento de um processo comunicacional eficiente [...]” (Amestoy *et al.*, 2010b: 846). “É importante que, durante o processo de trabalho, o enfermeiro ofereça oportunidades de participação, compartilhe e busque soluções para os problemas surgidos com toda sua equipe, procurando ouvir as opiniões dos membros, desenvolvendo a comunicação verbal e não-verbal” (Ribeiro *et al.*, 2006: 110).

Assim, a liderança dialógica surge como uma estratégia para minimizar conflitos que venham interferir na continuidade dos cuidados, sejam eles relacionados à outras classes profissionais, como os médicos, a carga horária de trabalho, ou ainda rotatividade profissional.

Contrariamente a isso, sobre a forma autoritária de liderar, Tancredi *et al.* (1998 *apud* Lanzoni & Meirelles, 2011: 5) destacam que “nesse estilo de liderança, o líder se posiciona no topo da hierarquia, centralizando o poder de decisão, podendo desfrutar do prestígio, *status* e estabilidade social, resultantes da sua administração, bem como responder sozinho pelo insucesso de suas ações”.

“Desse modo, o desempenho e a eficiência do enfermeiro- líder dependem de sua maneira de se comunicar, do conhecimento que possui a respeito dos mais variados estilos de gestão e liderança e, também, do clima organizacional” (Eustace & Martins, 2014 *apud* Carrara *et al.*, 2017: 2).

“O conceito de liderança comportamental abrange os estilos que podem ser assumidos pelo líder diante da equipe de trabalho. O líder autocrático controla, coage, ordena e pune, enquanto o democrático conduz, premia, orienta e consulta os liderados” (Marquis & Huston, 2005 *apud* Neves & Sanna, 2016: 737). “[...] A liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo” (Weber, 1992 *apud* Vendemiatti *et al.*, 2010: 1303).

“Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder” (Weber, 1992 *apud* Vendemiatti *et al.*, 2010: 1303). “Identifica-se na literatura, que o estilo democrático aproxima-se de uma liderança autêntica, a qual envolve todos os membros da equipe não somente no processo decisório, mas na elaboração e planejamento de estratégias de atuação e resolução de problemas” (Lanzoni & Meirelles, 2011 *apud* Amestoy *et al.*, 2014a: 84).

Outro estilo de liderar peculiar, que deve ser abordado, é o estilo autêntico. “Os autores asseguram que uma pessoa será tão mais autêntica quanto maior for a fidelidade em relação às suas necessidades, aos seus desejos, às suas crenças e às suas emoções. Desse modo, a autenticidade está presente na essência da teoria da liderança autêntica” (Bernardes, 2018: 1). No que se refere ao trabalho do enfermeiro nas vertentes gerenciais e assistenciais, é possível perceber os estilos autênticos muito presentes nos enfermeiros, sendo que podem haver transições de estilos de liderar com o passar do tempo, onde o exercício profissional e a educação permanente são fatores colaborativos.

“Em relação aos diferentes estilos de liderança, foi evidenciado que os enfermeiros utilizam condutas adotadas para tornar o gerenciamento da equipe um processo harmonioso, tornando o ambiente de trabalho um lugar onde todos possam contribuir com as suas ideias” (Fagundes & Braun, 2017: 122). “Portanto, conclui-se que não há um estilo ideal de liderança a ser adotado, podendo este variar conforme a situação e os liderados” (Guerra & Spiri, 2013: 402). Assim, “é compreendido que o bom líder ampara os funcionários, promove escuta e não age apenas de forma autoritária. Sua postura deve ser de compartilhamento com os liderados para o desenvolvimento de um bom relacionamento” (Guerra & Spiri, 2013: 404).

Assim, muitos são os estilos de liderar adotados pelo enfermeiro, nesse referencial só alguns foram citados, entretanto, evidencia-se o estilo “híbrido” de liderar o mais adequado para driblar as dificuldades, sendo o enfermeiro recém-formado, o mais propício a adotar tal estilo, tendo em vista as dificuldades ocasionadas pelos vícios adquiridos na prática diárias. É possível afirmar o impacto exercido pelo estilo de liderança adotado frente ao ambiente de trabalho, do que numa relação contrária. As práticas de liderança refletem na satisfação dos pacientes em relação à assistência prestada.

CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO

Com base na temática abordada e objetivos para o desenvolver do estudo, este capítulo destina-se a demonstrar todo o percurso metodológico realizado, respeitando todas as fases necessárias para a realização de uma revisão integrativa de literatura.

3.1 Tipo do Estudo: Revisão Integrativa de Literatura

“A revisão integrativa é um método de pesquisa que, nos últimos anos, tem vindo a ser utilizado na área de saúde e tem permitido dar visibilidade à contribuição da Enfermagem para a melhoria da prestação de cuidados” (Sousa *et al.*, 2017: 25).

Segundo Souza *et al.*, (2010: 205), diante da necessidade de assegurar uma prática assistencial embasada em evidências científicas, a revisão integrativa tem sido apontada como uma ferramenta ímpar no campo da saúde, pois sintetiza as pesquisas disponíveis sobre determinada temática e direciona a prática fundamentando-se em conhecimento científico.

Para Ganong (1987 *apud* Mendes *et al.*, 2008: 763), revisão integrativa deve incluir informações suficientes que permitam ao leitor avaliar a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão, os aspectos relativos ao tópico abordado e o detalhamento dos estudos incluídos”. “É importante destacar que esse é um tipo de estudo retrospectivo e secundário, isto é, a revisão é usualmente desenhada e conduzida após a publicação de muitos estudos experimentais sobre um tema” (Sampaio & Mancici, 2007: 84).

Nesse segmento, a modalidade de pesquisa realizada, conforme acima citado, divide-se em seis fases distintas e muito bem definidas, são eles, segundo Mendes *et al.*, 2008: 761-763):

- Primeira etapa: identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa;
- Segunda etapa: estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/ amostragem ou busca na literatura;

- Terceira etapa: definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/ categorização dos estudos;
- Quarta etapa: avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa;
- Quinta etapa: interpretação dos resultados;
- Sexta etapa: apresentação da revisão/síntese do conhecimento;

3.1.1 Elaboração da Pergunta Norteadora

Nessa primeira e importante etapa, foi definida a pergunta norteadora de forma clara e objetiva, conforme determina a metodologia utilizada, “pois determina quais serão os estudos incluídos, os meios adotados para a identificação e as informações coletadas de cada estudo selecionado. Logo, inclui a definição dos participantes, as intervenções a serem avaliadas e os resultados a serem mensurados” (Galvão *et al.*, 2004 *apud* Souza *et al.*, 2010: 104). “Esta etapa é considerada norteadora na condução de uma revisão integrativa de literatura bem elaborada, necessitando de estar relacionada com um raciocínio teórico” (Sousa *et al.*, 2017: 20).

Quando a pergunta norteadora é formulada respeitando todos os critérios estabelecidos pela metodologia utilizada, “maximiza a recuperação de evidências nas bases de dados, foca o escopo da pesquisa e evita a realização de buscas desnecessárias” (Santos *et al.*, 2007: 2). “Ela deve conter a descrição da doença ou condição de interesse, a população, o contexto, a intervenção e o desfecho” (Sampaio & Mancini, 2007: 85).

Assim, a pergunta norteadora utilizada foi: Qual o impacto da liderança para um melhor desempenho da equipe de enfermagem na prestação de cuidados?

Para a elaboração da questão norteadora, recorreu-se ao método PICO, “formada por P de paciente ou população, I de intervenção ou indicador, C de comparação ou controle e O de “*outcome*”, que na língua inglesa significa desfecho clínico, resultado, ou por fim, a resposta que se espera encontrar nas fontes de informação científica” (Nobre *et al.*, 2004: 402).

Tabela 1 – Elaboração da pergunta norteadora através do método PICOD.

P	I	C	O	D
Paciente ou População	Intervenção, Indicação ou Interesse	Comparação	<i>Outcomes:</i> Desfecho, resultado esperado	Desenho do estudo
Enfermeiros	Impacto da liderança para um melhor desempenho da equipe de enfermagem	[...]*	Prestação de cuidados de qualidade	Integrativa de Literatura

*O terceiro item da metodologia PICOD (comparação), não se aplica na formulação da questão norteadora, visto que não se trata de comparações de estudos nessa fase, e sim, da formulação da questão de partida.

3.1.2 Busca de Dados e Critérios de Inclusão e Exclusão

Conforme refere (Whittemore & Knafl, 2005 *apud* Sousa *et al.*, 2017: 21), “esta fase em uma revisão integrativa da literatura deve ser claramente documentada, incluindo os descritores utilizados, as bases de dados consultadas, as estratégias de pesquisa, os critérios de inclusão e os de exclusão, delimitados para determinar pesquisas primárias relevantes”.

“Após a escolha do tema pelo revisor e a formulação da questão de pesquisa, se inicia a busca nas bases de dados para identificação dos estudos que serão incluídos na revisão. A internet é uma ferramenta importante nesta busca, pois as bases de dados possuem acesso eletrônico” (Mendes *et al.*, 2008: 761

Assim, referente a busca ou amostragem da literatura, conforme indica a segunda etapa da metodologia utilizada na pesquisa integrativa, foi realizada a busca em bases de dados no período de setembro à novembro de 2018, ocorrendo de forma ampla e diversificada, na tentativa de abranger e selecionar a diversidade de bases de dados disponíveis e que tenham relação com o tipo de trabalho a ser desenvolvido.

“A conduta ideal é incluir todos os estudos encontrados ou a sua seleção aleatória, contudo, se as duas possibilidades forem inviáveis pela quantidade de trabalhos, deve-se expor e discutir claramente os critérios de inclusão e exclusão de artigos” (Souza *et al.*, 2010 *apud* Sousa *et al.*, 2017: 21). Entretanto, sendo afirmativa a quantidade de trabalhos indexados em bancos de dados, apesar do grande interesse em utilizá-los em sua totalidade, fez-se necessário estabelecer alguns critérios de inclusão e exclusão para a

pesquisa de publicações, para tal, foi mais uma vez utilizada a estrutura PICOD, respeitando os objetivos do estudo e os critérios para utilização desta metodologia.

“A estratégia PICO auxilia nessas definições pois, orienta a construção da pergunta de pesquisa e da busca bibliográfica e permite que o profissional, da área clínica e de pesquisa, ao ter uma dúvida ou questionamento, localize, de modo acurado e rápido, a melhor informação científica disponível” (Santos *et al.*, 2007: 4).

Tabela 2 – Critérios de Inclusão e Exclusão conforme estrutura PICOD

	Critérios para Seleção de Publicações	Critério de Inclusão	Critério de Exclusão
P	Paciente ou População ou situação clínica	Estudos focados na Liderança em Enfermagem.	Estudos que mesmo tendo uma abordagem em enfermagem geral, não contemplem algum aspecto da liderança associada à prestação de Cuidados de Enfermagem.
I	Intervenção, Indicação ou Interesse	Estudo que contemplem pelo menos algum estilo de liderar ou competências necessárias para exercer a liderança.	Estudos voltados a análise de estudantes e suas percepções sobre liderança ou ensino-aprendizagem da liderança.
I	Contexto do estudo	Liderança em Enfermagem.	
O	<i>Outcomes:</i> Desfecho, resultado esperado	- A liderança em Enfermagem e a importância do seu exercício; - A liderança e o reflexo na prestação de cuidados de qualidade pela equipe de enfermagem; - Abordagem sobre as principais competências do enfermeiro líder - Principais estilos de liderança do enfermeiro e consequente impacto no ambiente de trabalho.	Estudos restritos a apenas um segmento do setor saúde ou área específica de assistência, visto a abordagem limitada em um segmento específico.
D	Desenho do estudo (tipo do estudo)	Sem limitação metodológica.	Estudos voltados a escalas ou instrumentos de avaliação.

Mais alguns critérios de inclusão aplicados para a escolha das publicações:

- Artigos publicados nos últimos 10 (dez) anos, entre janeiro de 2009 a dezembro de 2018.
- Artigos publicados em língua portuguesa;
- Artigos em que tanto o resumo quanto o texto integral estivessem escritos em língua portuguesa;
- Periódicos em que os títulos e resumos indicassem ter relação com os descritores e palavras chave utilizados na elaboração deste trabalho.
- Artigos disponíveis com texto na íntegra de forma gratuita.

Mais um critério de exclusão aplicados para a escolha das publicações:

- Artigos em duplicidade;

Para a melhor localização e ampliar a busca de publicações, foram utilizados nesse trabalho os DeCs, além de palavras chave, o que é indicado no caso da realização de revisão integrativa.

O vocabulário DeCs contém a terminologia padrão em ciências da saúde, em português, espanhol e inglês. Utilizada para a indexação e navegação nas fontes de informação da Biblioteca Virtual em Saúde (Castro, 2001: 51).

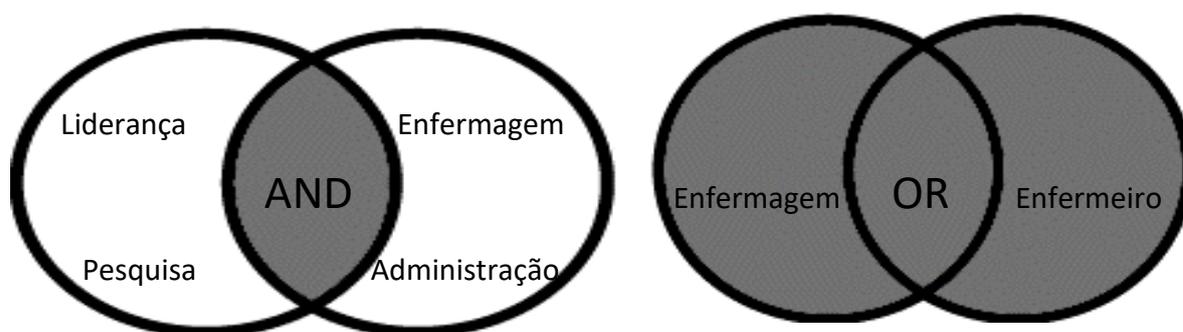
É importante ressaltar a diferença entre palavra chave e descritor. A primeira não obedece a nenhuma estrutura, é aleatória e retirada de textos de linguagem livre. Para uma palavra-chave tornar-se um descritor ela tem que passar por um rígido controle de sinônimos, significado e importância na árvore de um determinado assunto. (Brandau *et al.*, 2005: 8).

Para melhor obtenção de resultados, esta revisão integrativa deu-se em bases de dados indexadas no segmento nacional e internacional, com utilização de descritores DeCs *online* obtidos através da Biblioteca Virtual em Saúde, foi possível identificar que não havia disponível um descritor para a combinação de palavras 'Liderança em Enfermagem', deste modo, foi utilizada a combinação de palavras 'Pesquisa em Administração de Enfermagem' para a localização do descritor para o assunto, seguido pela pesquisa através das palavras chave 'Liderança em Enfermagem'.

Para realização de busca nas bases de dados utilizou-se os operadores lógicos booleanos, que serve para combinar termos com o objetivo de limitar e/ou ampliar o resultado da busca. Foi demonstrado pelo termo conector booleano “And” e “Or”, para combinação das seguintes palavras-chave entre si: Liderança ‘And’ Enfermagem ‘Or’ Enfermeiro e Pesquisa ‘And’ administração ‘And’ Enfermagem ‘Or’ Enfermeiro.

Em relação a estratégia de utilização dos operadores booleanos na busca de publicações, Lopes *et al.* (2002: 70) afirma que “os bancos de dados, [...] têm desenvolvido sofisticados recursos em suas linguagens de busca, objetivando ampliar as possibilidades de recuperação da informação para suas bases

Figura 1 –Utilização de operadores lógicos booleanos na pesquisa de publicações

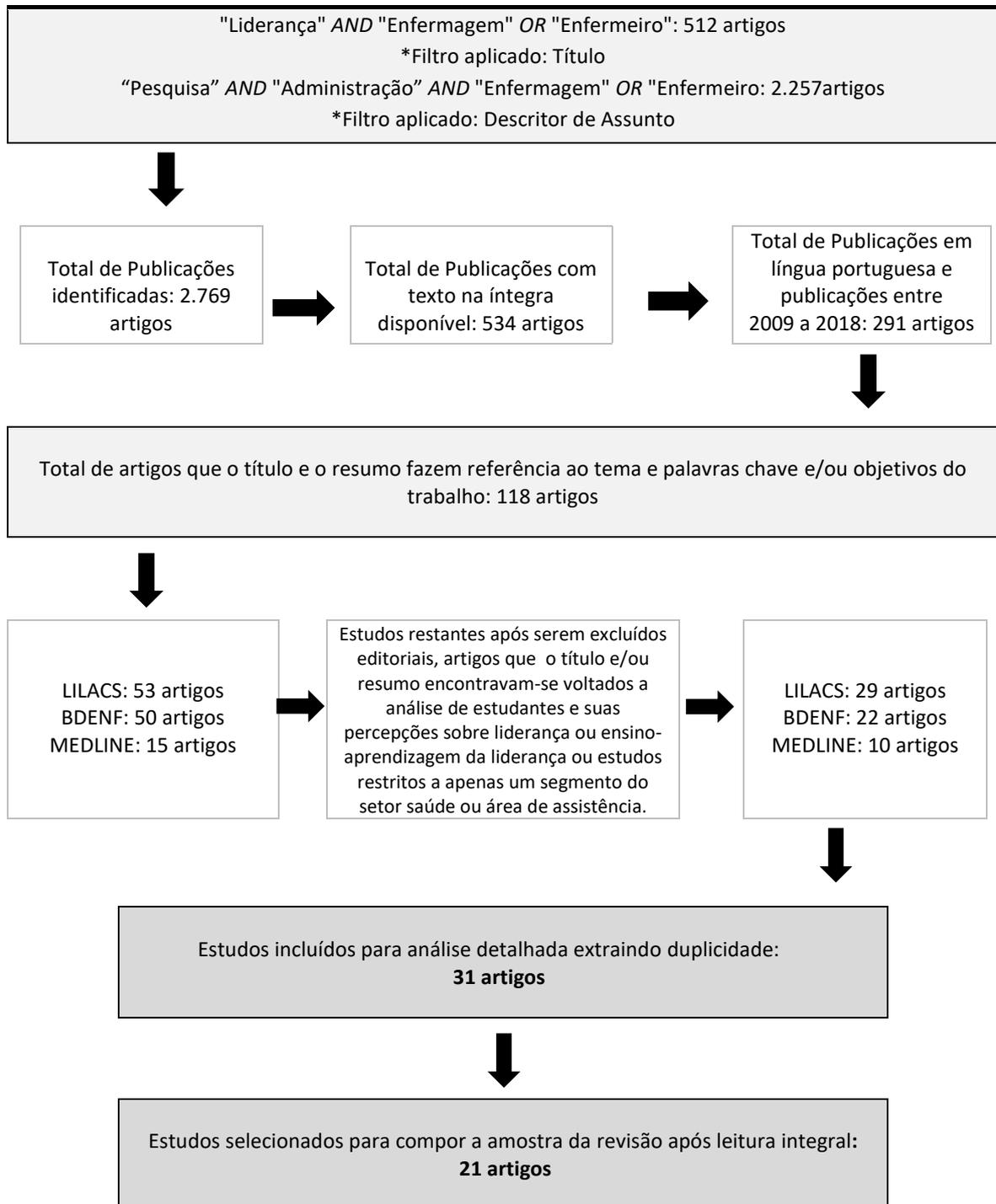


3.1.3 Processo de Seleção dos Estudos

Após a elaboração da pergunta norteadora e definição dos critérios de inclusão e exclusão a serem utilizados para a futura pesquisa de publicações nas bases de dados, conforme descrito acima nos tópicos 3.1.1 e 3.1.2, chega o momento de utilizá-los para dar segmento ao processo de busca.

Para uma melhor visualização do percurso de busca de literaturas nas bases de dados, encontra-se disposto no fluxograma abaixo (Figura 2) todo o processo percorrido para seleção dos estudos:

Figura 2 – Fluxograma de processo de busca por publicações.



Fonte: Bases de dados eletrônicas: BDENF, LILACS, MEDLINE. Janeiro de 2009 a dezembro de 2018.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

Após ser descrito no capítulo anterior o caminho percorrido para a obtenção da amostra para realização do estudo, no corpo deste capítulo, serão dispostos o resultado de amostras encontrado e a caracterização dos estudo selecionados da amostra.

4.1 Resultado da amostra

Assim, foi obtido como resultado da pesquisa 512 (Quinhentos e doze) artigos encontrados para Liderança 'And' Enfermagem 'Or' Enfermeiro e 2.257 (Dois mil e duzentos e cinquenta e sete) artigos para Pesquisa 'And' administração 'And' Enfermagem 'Or' Enfermeiro correspondendo a um total de 2.769 (Dois mil e setecentos e sessenta e nove) artigos, em seguida foi extraído um total de 534 (Quinhentos e trinta e quatro) publicações com texto na íntegra disponível, entretanto, apenas 291 (Duzentos e noventa e um) artigos publicados em língua portuguesa.

Após o percurso descrito acima, deu-se segmento analisando mais detalhadamente cada artigo, sendo selecionada um amostra 118 (Cento e dezoito) artigos em que o título e o resumo fizeram referência ao tema, palavras-chave e/ ou objetivos do trabalho, sendo 15 (Quinze) *Medical Literature and Retrivial System on Line* (MEDLINE), 50 (Cinquenta) Banco de Dados em Enfermagem (BDENF), 53 (Cinquenta e três) *Latin American and Caribbean Health Science Literature Database* (LILACS).

A seguir, foram excluídos estudos em que o título e/ou resumo encontravam-se voltados a análise de estudantes e suas percepções sobre liderança ou ensino-aprendizagem da liderança ou estudos restritos a apenas um segmento do setor saúde ou área de assistência, restando um total de 67 (Sessenta e sete) artigos sendo 10 (Dez) *Medical Literature and Retrivial System on Line* (MEDLINE), 22 (Vinte e dois) Banco de Dados em Enfermagem (BDENF), 29 (Vinte e nove) *Latin American and Caribbean Health Science Literature Database* (LILACS).

A seguir, foram excluídos todos os estudos que se encontravam em duplicidade nas bases de dados, obtendo-se um resultado de 31 (Trinta e um) estudos. Para o resultado final da amostra para compor a revisão integrativa, após leitura integral das publicações

foram excluídos 10 (Dez) artigos, 3 (Três) por se tratarem de editoriais, 1 (Um) por estar focado em validar uma escala de avaliação sobre liderança, 2 (Dois) por avaliarem estilos de liderança de vários profissionais e não estarem focado na liderança do enfermeiro, 2 (Dois) por o texto integral estar voltado apenas ao perfil gerencial do enfermeiro, sem contextualiza-lo com a liderança e 2 (Dois) por não trazerem abordagens relevantes a serem incluídas nesse estudo, tomando por base os critérios de inclusão apresentados no corpo do texto. Assim, foram selecionados 21 (Vinte e um) artigos para compor a amostra final desta revisão.

A pesquisa dos descritores, e das palavras-chave ocorreram nas seguintes bases de dados:

- LILACS – *Latin American and Caribbean Health Science Literature Database*. Acesso disponível em <http://lilacs.bvsalud.org/>.
- BDENF – Banco de Dados em Enfermagem. Disponível em <http://enfermagem.bvs.br/>.
- MEDLINE – (*Medical Literature Analyses and Retrieval System online*). Disponível em <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&base=MEDLINE&lang=p&form=F>.

4.2 Caracterização dos Estudos Selecionado

Para análise de cada estudo, utilizou-se mais uma vez a metodologia PICOD, de forma a utilizar as informações descritas pelos autores no resumo das publicações, dispondo-as de modo a demonstrar Participantes ou situação clínica, Intervenção, Indicação ou Interesse, Contexto *outcomes/* desfecho e Desenho do estudo (tipo do estudo):

Tabela 3 – Resumo das publicações selecionadas conforme metodologia PICOD, contendo informações de autoria do artigo, participantes ou situação clínica, intervenção, Indicação ou Interesse, contexto do estudo, *outcomes/* desfecho, resultado esperado e desenho do estudo (tipo do estudo)

Autores/ Ano/ Publicação	Participantes ou situação clínica	Intervenção, Indicação ou Interesse	Contexto <i>outcomes/</i> desfecho	Desenho do estudo (tipo do estudo)
Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Trindade, L. L., Ávila, V. C., Oliveira, A. F. L., Silva, C. N. (2014b). "Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar" <i>Cogitare Enfermagem</i> . 19(3), 475-482.	Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo descritiva, na qual foi usado o estudo de caso como estratégia de investigação. Participaram 25 enfermeiros que trabalham em hospitais de Florianópolis-SC-Brasil. As informações foram obtidas de maio a dezembro de 2010, por meio de entrevistas semiestruturadas e oficinas dialógicas, e analisadas por meio da Análise Temática, emergindo dois temas: Compreensão dos enfermeiros sobre liderança e Estratégias que facilitam o exercício da liderança.	Objetivou-se conhecer a compreensão dos enfermeiros sobre liderança, bem como as estratégias utilizadas que facilitam seu exercício no ambiente hospitalar.	Os resultados sinalizam que a liderança é uma habilidade relacional que contribui para o gerenciamento do cuidado, da equipe e do ambiente hospitalar, sendo potencializada pelo diálogo enquanto principal estratégia que facilita e fortalece o exercício da liderança do enfermeiro.	Estudo descritivo e qualitativo.
Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Trindade, L. L. & Canever, B. P. (2012). "Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem" <i>Revista da Escola de Enfermagem da USP</i> . 46(1), 227-233.	Trata-se de uma revisão bibliográfica na base de dados LILACS, na qual foram incluídos trabalhos publicados no formato de artigos, teses, dissertações, editoriais, apresentação de trabalho em eventos; em português, inglês ou espanhol; disponíveis na íntegra no formato eletrônico. Optou-se pela construção de um formulário para registrar os dados das produções, entre eles: referência, procedência dos manuscritos, ano, categoria, objetivos, metodologia e referencial teórico.	O estudo tem por objetivo identificar a produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem produzida nos últimos 10 anos (1999-2008).	Encontraram-se 57 publicações, das quais houve o predomínio de artigos originais, do tipo descritivo, no âmbito hospitalar e a escassa utilização de Teorias de Liderança fundamentando os estudos. A pesquisa aponta para a necessidade de adotar programas de desenvolvimento de líderes e projetos de educação permanente nos serviços de saúde, a fim de prepará-los para aplicar a liderança na enfermagem.	Revisão de Literatura.

<p>Amestoy, S. C., Cestari, M. E., Thofehrn, M. B., Backes, V. M. S., Milbrath, V. M. & Trindade, L. L. (2009b). "As percepções dos enfermeiros acerca da liderança" <i>Revista Gaúcha de Enfermagem</i>. 30(4), 617-624.</p>	<p>Estudo realizado com 11 enfermeiras de um hospital de grande porte da região sul do Rio Grande do Sul, durante os meses de fevereiro e março de 2008. Para a coleta dos dados, utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas e grupo focal.</p>	<p>Este estudo teve por objetivo conhecer a percepção do enfermeiro frente à utilização da liderança como instrumento gerencial no seu processo de trabalho.</p>	<p>A Análise de Conteúdo foi escolhida como técnica para tratamento dos dados, obtendo-se duas categorias: significados atribuídos à liderança e autoridade versus autoritarismo. Percebeu-se que, mesmo a liderança oferecendo vantagens ao trabalho da enfermagem, ainda são grandes as dificuldades para compreendê-la e, principalmente, para colocá-la em prática, tornando-se necessário a criação de programas e estratégias de aprimoramento do desempenho da liderança como instrumento gerencial do enfermeiro.</p>	<p>Estudo descritivo, exploratório e qualitativo.</p>
<p>Amestoy, S. C., Oliveira, A. F. L., Thofehrn, M. B., Trindade, L. L., Santos, B. P. & Bao, A. C. P. (2017a). "Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar" <i>Revista Gaúcha de Enfermagem</i>. 38(1), 1-7.</p>	<p>Estudo qualitativo do tipo descritivo e exploratório no qual participaram 35 enfermeiros que trabalham em um hospital de médio porte na cidade de Pelotas/RS. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, sendo que os dados foram analisados por meio da proposta operativa de Minayo.</p>	<p>Conhecer o entendimento de enfermeiros sobre o exercício da liderança dialógica no ambiente hospitalar, bem como os desafios enfrentados para exercer a liderança.</p>	<p>Formaram-se as seguintes categorias: exercício da liderança dialógica e desafios no exercício da liderança dialógica. Observou-se que a liderança dialógica é entendida como a capacidade do enfermeiro de coordenar e de organizar a equipe de enfermagem a partir de relações horizontalizadas, norteadas pelo diálogo. Quanto aos desafios, destacaram-se a falta de experiência profissional, as relações hierárquicas e de poder. A liderança a partir do diálogo poderá facilitar o gerenciamento do cuidado, da equipe de enfermagem e dos serviços de saúde.</p>	<p>Estudo descritivo, exploratório e qualitativo.</p>
<p>Andrigue, K. C. K., Trindade, L. L., Amestoy, S. C. & Beck, C. L. C. (2016). "Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar" <i>Revista Eletrônica de Enfermagem</i>. 18, 1-9.</p>	<p>Estudo realizado com enfermeiros que atuam no contexto hospitalar e que utilizou o modelo de liderança de Hersey e Blanchard. Os dados foram coletados por meio de questionário sociodemográfico e pelo <i>Leadership Effectiveness and Adaptability Description</i>.</p>	<p>Analisar estilos de Liderança Situacional adotados por Enfermeiros hospitalares e a associação destes com seu perfil pessoal e profissional.</p>	<p>O estilo de liderança mais diretivo, focado na capacidade de persuasão foi o mais presente. O setor de atuação apresentou relação significativa ao estilo de liderança ($p= 00,1$), demonstrando aproximação entre assistência e perfil de liderança. Embora a população integre um grupo jovem, com pouco tempo de atuação, o predomínio do estilo de liderança Persuadir pode limitar a criatividade e potencialidade dos integrantes da equipe pelo foco ser centrado na tarefa. Estratégias que permitam alcançar elevados níveis de maturidade, podem auxiliar enfermeiros na adoção de práticas de liderança mais flexíveis.</p>	<p>Estudo quantitativo.</p>

<p>Balsanelli, A. P. & Cunha, I. C. K. O. (2014). "Ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa" <i>Revista da Escola de Enfermagem da USP</i>. 48(5), 938-943.</p>	<p>O levantamento foi realizado nas bases de dados LILACS, PubMed, CINAHL e no portal de revistas SciELO, no período de janeiro a abril de 2013. Os critérios de inclusão foram: indexação no período de 2006 a 2013, que trabalhassem a relação entre ambiente de trabalho com a liderança exercida pelo enfermeiro na condução de sua equipe e que estivessem disponíveis nos idiomas inglês, espanhol e português.</p>	<p>Verificar a relação entre ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro.</p>	<p>A amostra constituiu-se de 12 artigos que atenderam os critérios estabelecidos. Os resultados mostram que a liderança causa impacto no ambiente de trabalho, entretanto, não foram encontrados estudos que mostrassem a influência do ambiente de trabalho na liderança do enfermeiro.</p>	<p>Revisão Integrativa de Literatura.</p>
<p>Balsanelli, A. P., David, D. R. & Ferrari, T. G. (2018). "Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar" <i>Acta Paulista de Enfermagem</i>. 31(2), 187-193.</p>	<p>Estudo realizado nas unidades assistenciais dum hospital geral de São Paulo, SP, Brasil. A amostra de conveniência constituiu-se de 62 duplas (enfermeiros e técnicos/auxiliares de enfermagem). Os enfermeiros responderam três instrumentos: 1-) caracterização; 2-) Brazilian Nursing Work Index Revised (B-NWI-R) que mensura: autonomia, controle, relações entre médicos e enfermeiros e suporte organizacional; e 3-) Grid & Liderança em Enfermagem: comportamento ideal que mensura cinco estilos: 1.1, 1.9, 5.5, 9.1 e 9.9. Os técnicos/auxiliares em enfermagem responderam: 1-) caracterização e 2-) Grid & Liderança em Enfermagem: comportamento real considerando o enfermeiro como líder imediato. Os dados foram analisados com análise de variância (ANOVA- $p \leq 0,05$).</p>	<p>Analisar o ambiente de trabalho do enfermeiro considerando: autonomia, controle, relações entre médicos e enfermeiros e suporte organizacional; verificar o estilo de liderança ideal, na percepção do enfermeiro, e o real de acordo com a avaliação de um dos seus liderados; correlacionar as variáveis ambiente de trabalho e liderança real.</p>	<p>A média do B-NWI-R foi de 2,2. O estilo 1.1 foi o considerado ideal pelos enfermeiros (58,1%), seguido de 35,5% do 9.1. Esses foram os mais apontados pelos técnicos, porém, nesta sequência 9.1 e 1.1. Não houve relação do ambiente de trabalho com liderança real do enfermeiro ($p=0,39$). O ambiente de trabalho mostrou-se favorável à prática de enfermagem. O estilo de liderança ideal dos enfermeiros não apresentou correspondência com o real avaliado pelos técnicos ou auxiliares de enfermagem e o ambiente de trabalho não se relacionou com a liderança dos enfermeiros.</p>	<p>Estudo correlacional.</p>
<p>Carvalho, A. G., Cunha I. C., Balsanelli, A. P. & Bernardes, A. (2016). "Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros" <i>Acta Paulista de Enfermagem</i>. 29(6), 618-625.</p>	<p>Estudo realizado num hospital terciário. A coleta de dados ocorreu de outubro a dezembro de 2014. Participaram 69 enfermeiros com mais de dois anos na instituição. Instrumentos utilizados: caracterização contendo variáveis de perfil pessoal e profissional (sexo, cargo, horário de trabalho, outra ocupação laboral, curso de especialização, cargo de liderança já exercido e conhecimento sobre referenciais de liderança) e <i>Authentic Leadership Questionnaire</i>. Os dados foram analisados com estatística descritiva e teste t - <i>Student</i> ($p < 0,010$).</p>	<p>Verificar a associação da liderança autêntica ao perfil pessoal e profissional de enfermeiros.</p>	<p>Para liderança autêntica, 36 (52,2%) apresentaram escore muito alto e 32 (46,4%) alto. A subescala autoconsciência do <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> mostrou-se superior, em média 1,7, dentre os enfermeiros. Os enfermeiros apresentaram características de líderes autênticos, porém não houve associação com muitas das variáveis estudadas.</p>	<p>Estudo correlacional.</p>

<p>Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T., Felzemburgh, R. D., Santana, N., Trindade, L. L., Santos, I. A. R., Varanda, P. A. G. (2018). "Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário" <i>Acta Paulista de Enfermagem</i>. 31(6), 644-650.</p>	<p>Na etapa quantitativa, com amostra não probabilística por conveniência, aplicou-se um questionário de atitudes frente a estilos de liderança adaptado para a frequência de adoção dos comportamentos de liderança transformacional a 152 enfermeiros do referido hospital. Estes dados passaram por testes estatísticos descritivos e analíticos. Na etapa qualitativa, 25 participantes da primeira etapa foram sorteados e responderam a uma entrevista semiestruturada, analisadas mediante análise temática de conteúdo.</p>	<p>Analisar o exercício da liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário.</p>	<p>Identificou-se a prática da liderança transformacional de forma frequente entre os enfermeiros. Entretanto, eles apresentam dificuldades para exercer esse modelo de liderança, devido a carência de apoio da instituição que, majoritariamente adota uma liderança verticalizada, pela falta de capacitação para os enfermeiros assistenciais, e fragilidades na comunicação e discussão dos problemas antes das tomadas de decisões. A prática da liderança transformacional encontra resistências pelo maior exercício da liderança verticalizada pelos gestores, entretanto os enfermeiros acreditam que uma liderança com comportamento horizontalizado pode favorecer mudanças estruturais e comportamentais da instituição.</p>	<p>Estudo de métodos mistos explanatório sequencial.</p>
<p>García, I. G. & Santa-Bárbara, E. S. (2009). "Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras" <i>Revista Latino-Americana de Enfermagem</i>. 17(3), 1-7.</p>	<p>Estudo quantitativo com amostra aleatória de 204 participantes, profissionais de enfermagem de um hospital público. Os instrumentos de mensuração foram: o SBDQ (<i>Supervisory Behavior Description Questionnaire</i>) para identificar os estilos de liderança e o Perfil de Percepção do Poder para determinar os tipos de poder utilizados pelos líderes. Foi realizada análise descritiva, bivariada e multivariada.</p>	<p>Comprovar empiricamente a relação entre as bases de poder do líder e os estilos de liderança das enfermeiras.</p>	<p>Verificou-se a relação proposta pela TLS (Teoria da Liderança Situacional) entre o poder coercitivo e o estilo de liderança E1 (determinar) e entre o poder referente e o estilo de liderança E3 (participar). Em outros casos, os resultados têm sido opostos aos esperados: a utilização do poder proposto pelo modelo diminui a probabilidade para desempenhar o estilo de liderança prescrito. Se faz necessário pesquisas futuras, com a finalidade de elucidar se o modelo consegue prever ou não o relacionamento entre o poder e o estilo de liderança e, desse modo, orientar as enfermeiras gestoras para o uso do poder e no exercício da liderança, aumentando sua efetividade.</p>	<p>Estudo qualitativo descritivo.</p>

<p>Moura, A. A., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. & Gabriel, C. S. (2017). "Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa" <i>Acta Paulista de Enfermagem</i>. 30(4), 442-450.</p>	<p>Revisão nas bases de dados MEDLINE, CINAHL, EMBASE e LILACS para responder a pergunta norteadora: Qual é o conhecimento produzido acerca da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem no período de 2011 a 2016? Para obtenção dos artigos, excluíram-se as teses, dissertações, revisões (sistemática, narrativa e integrativa), assim como artigos de opinião e editoriais. As buscas ocorreram entre outubro de 2016 a janeiro de 2017, utilizando os critérios de inclusão: artigos primários; disponíveis na íntegra; nos idiomas inglês, português e espanhol e; publicados nos últimos seis anos (2011-2016). A etapa de extração dos resultados dos estudos foram realizadas por dois revisores, que estabeleceram quatro categorias temáticas, com a finalidade de analisar os dados obtidos nos artigos, comparativamente com a literatura.</p>	<p>Identificar e analisar o conhecimento da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem.</p>	<p>Disposto de 582 artigos selecionou-se 15 sendo estabelecidas quatro categorias: o uso do referencial teórico de liderança na construção dos artigos; a utilização de instrumentos para mensurar a liderança e satisfação no trabalho e correlação entre essas variáveis; o predomínio da liderança da enfermagem no contexto hospitalar; e a relação direta e indireta entre liderança e satisfação no trabalho. Evidenciou-se que a liderança na enfermagem exerce uma relação positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho demonstrando a necessidade do desenvolvimento dessa competência nos profissionais de enfermagem.</p>	<p>Revisão integrativa de Literatura.</p>
<p>Moura, G. M. S. S., Inchauspe, J. A. F., Dall'Agnol, C. M., Magalhães, A. M. M. & Hoffmeister, L. V. (2013). "Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança" <i>Acta Paulista de Enfermagem</i>. 26(2), 198-204.</p>	<p>Pesquisa realizada em hospital universitário. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 62 profissionais da área de enfermagem. Os depoimentos transcritos foram analisados de acordo com o referencial da análise de conteúdo.</p>	<p>Identificar as expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança do futuro chefe.</p>	<p>Da análise emergiram quatro categorias de expectativas: comportamento do futuro chefe, trabalho com a equipe de enfermagem, trabalho com outras equipes e ambiente de trabalho. Os resultados evidenciaram que a equipe de enfermagem preocupa-se com as habilidades e características do futuro chefe frente às atribuições nos serviços de saúde. As equipes de enfermagem esperam que os futuros chefes de enfermagem tenham habilidades para liderar uma equipe e proporcionar um ambiente favorável ao trabalho.</p>	<p>Estudo exploratório.</p>

<p>Nunes, E. C. D. A. & Muniz, E. L. (2016). "A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe" <i>Revista Gaúcha de Enfermagem</i>. 37(4), 1-9.</p>	<p>Trata-se de estudo realizado no Hospital Geral de Vitória da Conquista, Bahia, com 10 enfermeiras coordenadoras de serviços da unidade em meados de 2013. A coleta de dados envolveu uma dinâmica com uso do espelho e entrevista semiestruturada tratadas por análise temática.</p>	<p>Desvelar o indivíduo-enfermeiro no processo de liderança para o cuidado transpessoal da equipe de enfermagem.</p>	<p>Emergiram três categorias: liderança na enfermagem – aprendendo a servir na contramão do legado histórico; o cuidado transpessoal do líder com sua equipe e a liderança transpessoal na balança: nós críticos. As reflexões finais revelam o indivíduo-enfermeiro no processo de liderança para o cuidado transpessoal da equipe de enfermagem e apontam para a necessidade de subsídios institucionais e de formação capazes de otimizar o desenvolvimento de competências servis e transpessoais do enfermeiro-líder.</p>	<p>Estudo descritivo, exploratório e qualitativo.</p>
<p>Nunes, E. M. G. T. & Gaspar, M. F. M. (2016). "A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar" <i>Revista Gaúcha de Enfermagem</i>. 37(2), 1-7.</p>	<p>Amostra não probabilística por conveniência constituída por 15 enfermeiros-líderes, 342 enfermeiros, 273 pacientes. Dados recolhidos no Centro Hospitalar de Lisboa Central, entre janeiro e março de 2013, através das escalas LMX-7, CLMX-7, SUCEH₂₁. Análise estatística através de SPSS[*] Statistics 19.</p>	<p>Conhecer a qualidade de relação de liderança na perspectiva do enfermeiro-líder e do enfermeiro, a satisfação dos pacientes, a relação existente entre a qualidade de relação percebida por ambos e a satisfação dos pacientes.</p>	<p>O enfermeiro-líder considera boa a qualidade de relação de liderança; os enfermeiros consideram-na satisfatória; os pacientes consideram-se satisfeitos com os cuidados de enfermagem. Existe correlação estatisticamente significativa entre a qualidade de relação de liderança na perspectiva do enfermeiro-líder e a satisfação dos pacientes. Não existe correlação estatisticamente significativa entre a qualidade de relação de liderança na perspectiva do enfermeiro e a satisfação. O enfermeiro-líder tem um papel preponderante na satisfação dos pacientes.</p>	<p>Estudo quantitativo.</p>
<p>Pereira, L. A., Primo, L. S., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E. L. D., Ramos, A. M., Hirsh, C. D. (2015). "Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil" <i>Revista de pesquisa: Cuidado é fundamental</i>. 7(1):1875-1882.</p>	<p>Estudo quantitativo, realizado com 15 enfermeiros que trabalhavam nos cargos de gestão do referido hospital no ano de 2011. Para coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado aplicado no campo da pesquisa.</p>	<p>Identificar como enfermeiros gestores definem e exercem a liderança em um Hospital filantrópico do Sul do Brasil; e identificar as formas de preparação destes para a atuação de liderança.</p>	<p>Verificou-se que o conceito de liderança é reconhecido positivamente pelos enfermeiros e está associado à comunicação eficaz e eficiente e à ética, entretanto, a formação, para tal, foi reduzida e limitada apenas ao período da graduação. Identificou-se, ainda, que a resistência da equipe constitui-se como principal barreira para o exercício da liderança. Se faz necessária uma formação específica no tocante à liderança para enfermagem, qualificando os profissionais para uma atuação mais competente, humanizada e ética.</p>	<p>Estudo quantitativo.</p>

<p>Rocha, B. S., Munari, D. B., Ribeiro, L. C. M. & Rego, P. G. (2017). "Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa-ação: revisão integrativa" <i>Revista Eletrônica de Enfermagem</i>. 19, 1-19.</p>	<p>A construção conjunta de ferramentas de gestão mostrou-se essencial para alicerçar os processos de mudanças na prática, principalmente, no que se refere para a continuidade e permanência de qualificação dos profissionais para a liderança.</p>	<p>Identificar as evidências sobre os efeitos do uso da pesquisa-ação no desenvolvimento da liderança em enfermagem.</p>	<p>Evidenciou-se que a maioria das pesquisas foram desenvolvidas no contexto hospitalar, compreendendo estudos descritivos de abordagem qualitativa, que apresentaram como objetivo o processo de mudança na prática do enfermeiro. Quanto às evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem, os artigos apontaram para a importância do processo de tomada de decisão compartilhada como sendo a habilidade fundamental para a liderança.</p>	<p>Revisão Integrativa de Literatura.</p>
<p>Santos, L. L. G., Silva, R. M., Prochnow, A. G., Beck, C. L. C., Pedroso, M. L. R., Leite, J. L. (2009) "O exercício da liderança pelo enfermeiro no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem: algumas reflexões" <i>Revista de Enfermagem da UFPE</i>. 3(4),1209-1215.</p>	<p>Ensaio teórico fundamentado em uma revisão bibliográfica narrativa de livros, artigos e dissertações, a partir da qual foram constituídos três eixos de análise e reflexão: em busca do conceito de liderança, o desenvolvimento do potencial para o exercício da liderança e a liderança do enfermeiro entre o passado, presente e o futuro.</p>	<p>Refletir sobre a liderança do enfermeiro no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem e fornecer subsídios para enfermeiros e acadêmicos de enfermagem que buscam estudar e/ou aprimorar o exercício da liderança.</p>	<p>A liderança é uma importante competência para o enfermeiro na gerência do processo de trabalho e coordenação das atividades que envolvem a produção do cuidado em saúde e enfermagem. Assim, o exercício da liderança requer dos enfermeiros o desenvolvimento de posturas empreendedoras baseadas na construção de equipes, na negociação, no compartilhamento do poder nas relações e na exploração da motivação humana no trabalho. É fundamental o enfermeiro estar convicto do seu papel de líder no exercício profissional e buscar exercê-lo com coerência e visão crítica da realidade diante de diferentes contextos, valorizando a multidimensionalidade do ser humano que cuida e que é cuidado.</p>	<p>Revisão narrativa de literatura</p>
<p>Silva, V. L. S. & Camelo, S. H. H. (2013). "A competência da Liderança em enfermagem: Conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder" <i>Revista de Enfermagem da UERJ</i>. 1(4), 533-539.</p>	<p>A estratégia de busca foi a consulta às bases eletrônicas nos meses de fevereiro e março de 2011. A análise dos 14 artigos selecionados revelou três categorias: conceituando liderança em enfermagem, atributos essenciais para liderança em enfermagem e o papel do enfermeiro líder.</p>	<p>Este estudo teve como objetivo analisar os significados de liderança em enfermagem, seus atributos e o papel do enfermeiro líder.</p>	<p>Liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a atuarem de modo ético-profissional, a fim de alcançar objetivos comuns. Um desempenho eficaz do enfermeiro líder pressupõe o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, além do compromisso, responsabilidade, tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva, qualificando o serviço e atendendo às expectativas da organização. O enfermeiro líder pode proporcionar eficiência no desempenho da equipe, possibilitando a satisfação dos clientes, profissionais e instituição.</p>	<p>Revisão integrativa de literatura.</p>

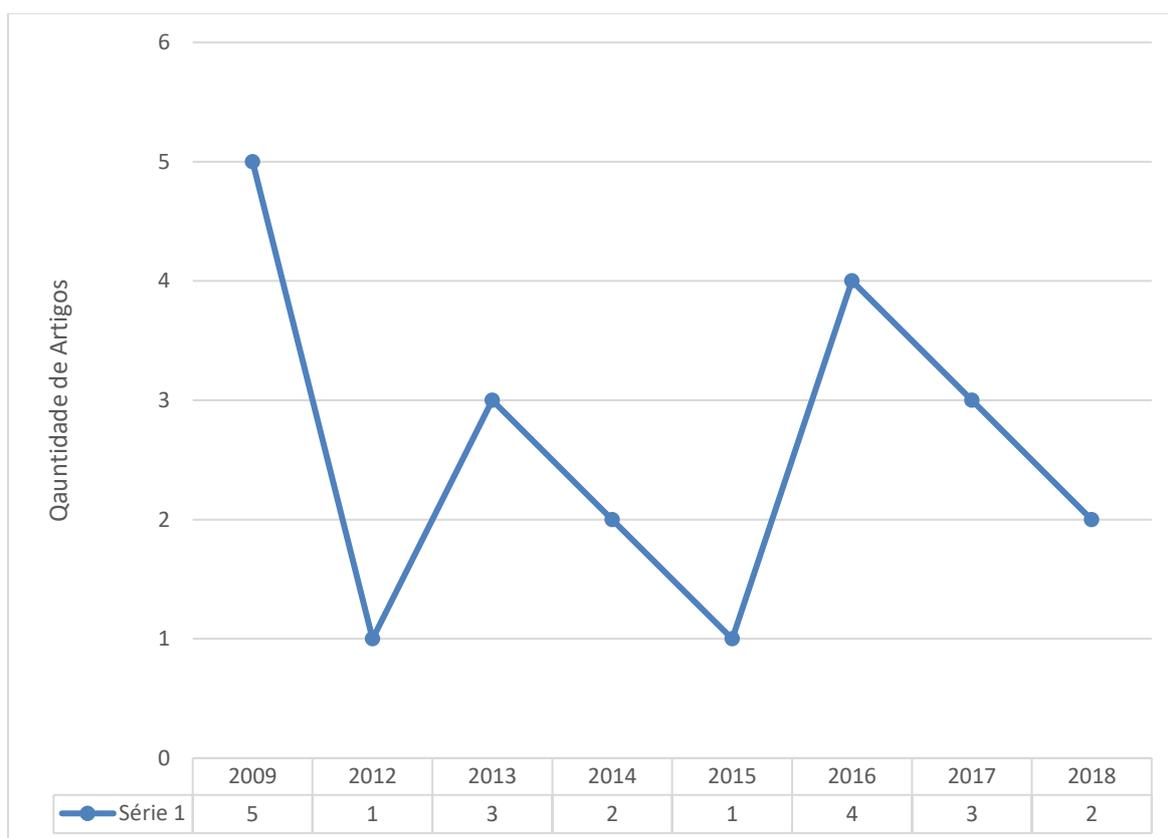
<p>Sousa, L. B. & Barroso, M. G. T. (2009). "Reflexão sobre o cuidado com essência da liderança em enfermagem" <i>Escola Anna Nery</i>. 13(1), 181-187.</p>	<p>Trata-se de uma análise realizada a partir da obra <i>O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança</i>, de James C. Hunter. Como metodologia, foi usada a análise de conteúdo.</p>	<p>O presente texto tem como objeto o cuidado como essência da liderança em enfermagem. O objetivo foi suscitar reflexão sobre o resgate do cuidado como essência da liderança em enfermagem.</p>	<p>Análise temática dos resultados aponta a relevância de repensar a liderança em enfermagem com base em um novo paradigma: a liderança para o cuidado pelo cuidado. Conclui-se que o cuidado necessita ser resgatado para a liderança em enfermagem.</p>	<p>Análise crítica-reflexiva.</p>
<p>Strapasson, M. R. & Medeiros, C. R. G. (2009). "Liderança transformacional na enfermagem" <i>Revista Brasileira de Enfermagem</i>. 62(2), 228-233.</p>	<p>Os sujeitos foram 11 enfermeiros chefes de diversos setores do hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul que trabalham há um ou mais anos na Organização pesquisada. O instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada. Os dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo,</p>	<p>Verificar se os pressupostos da Liderança Transformacional estão presentes na prática de enfermeiros de um hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul.</p>	<p>Os dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, do qual emergiram 5 categorias: significado de liderança; habilidades essenciais para o exercício da liderança; exercício das habilidades de liderança no cotidiano dos enfermeiros; participação da Organização no desenvolvimento da liderança; e resistência dos enfermeiros ao processo de mudança. Verificou-se que alguns dos pressupostos são identificados e percebidos como importantes, embora não estejam totalmente presentes no cotidiano dos enfermeiros. Os enfermeiros enquanto líderes devem buscar aperfeiçoar-se continuamente, aliando conhecimento técnico-científico e habilidades pessoais para liderar, correspondendo às expectativas da organização e da equipe, proporcionando uma prática mais crítica, reflexiva e participativa.</p>	<p>Estudo qualitativo.</p>
<p>Vieira, T. D. P., Renovato, R. D., Sales, C. M. (2013). "Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem" <i>Cogitare Enfermagem</i>. 18(2), 253-260.</p>	<p>Trata-se de pesquisa qualitativa, na qual a Fenomenologia Social de Alfred Schutz foi adotada como aporte teórico. Os participantes da pesquisa foram 10 componentes da equipe de enfermagem vinculados a hospital geral de médio porte. A captação das falas foi por meio de entrevista fenomenológica e semi-estruturada, tendo como questões norteadoras: Como é liderar para você e como é ser liderado? Com o desvelar do fenômeno emergiram três unidades de significado: <i>Características do líder, Experiência profissional e Relação líder e liderado.</i></p>	<p>A proposta deste estudo foi compreender as experiências da equipe de enfermagem sobre a liderança, enfocando situações nas quais foram líderes e quando foram liderados.</p>	<p>A experiência profissional e as relações interpessoais interferem na liderança, porém cabe ao enfermeiro desenvolver a capacidade de liderar, tendo conhecimento suficiente para defrontar essas situações e, através delas, conseguir estabelecer o seu lugar dentro da equipe.</p>	<p>Estudo qualitativo.</p>

Fonte: Bases de dados eletrônicos: LILACS, MEDLINE e BDEFN.

Em relação a disposição das publicações selecionadas para esta revisão integrativa com base no ano de publicação, como é possível verificar no gráfico 1, considerando o intervalo utilizado como critério de inclusão (janeiro de 2009 a dezembro de 2018), pode-se perceber uma discrepância na distribuição.

Apresentando os dados de forma decrescente, percebe-se que no total de artigos publicados, o ano de 2009 aparece isolado, representando uma parcela de 24% (n= 5). No ano de 2016, acontece fato semelhante, onde o número de artigos publicados corresponde a 19% (n= 4). Nos anos de 2013 e 2017 o número de artigos publicados foi correspondente, representando 14% em cada ano (n=3). Nos anos de 2014 e 2018 aconteceu o mesmo, sendo publicados o correspondente a 9% de artigos em cada ano (n=2). Já os anos de 2012 e 2015, representam 5% das publicações cada (n=1), sendo os anos com a menor quantidade de publicações selecionadas para este estudo.

Gráfico 1 – Distribuição dos artigos com base no ano da publicação.

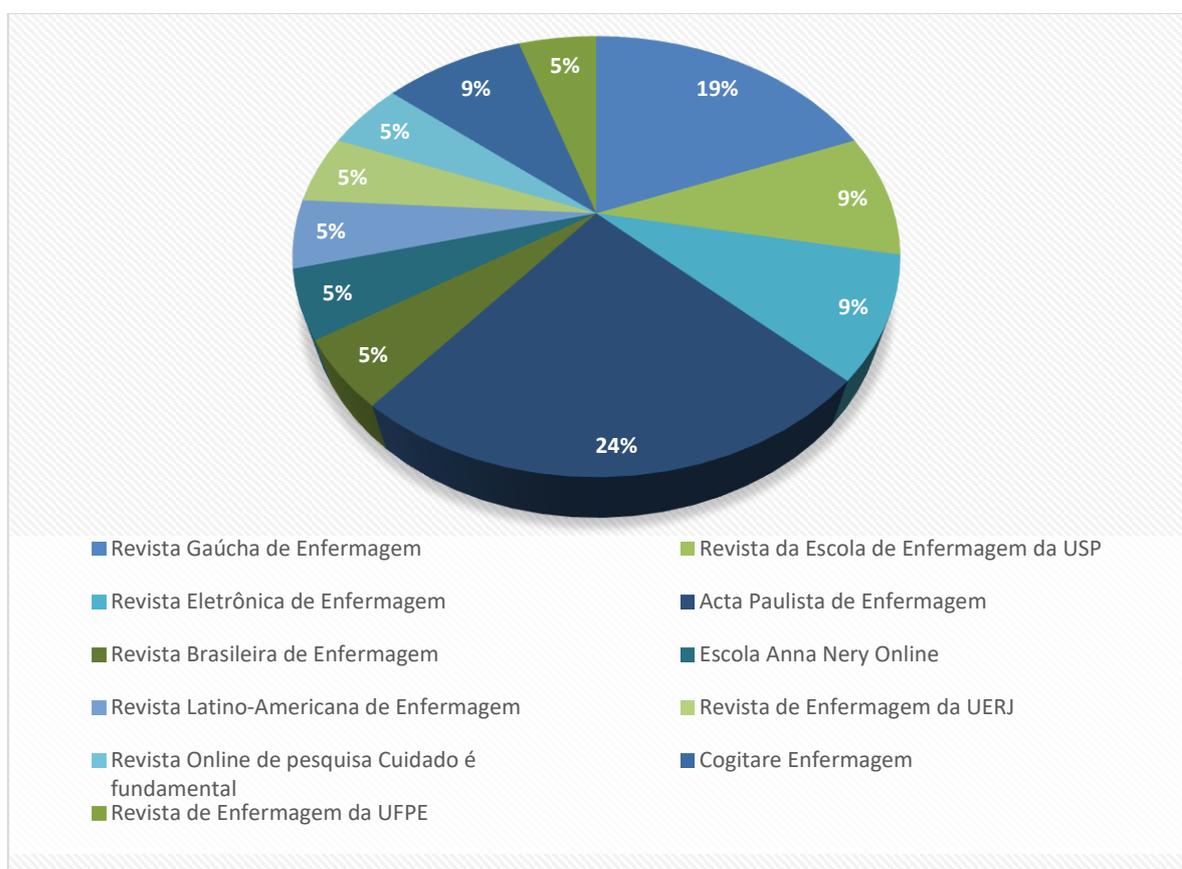


Fonte: Bases de dados eletrônicos: LILACS, MEDLINE e BDNF.

Já em relação a distribuição das publicações com base na revista responsável, conforme está disposto no gráfico 2, levando em consideração um dos critérios de inclusão, em que só foram aceitas como objetivo deste estudo publicações em língua portuguesa, pôde-se verificar uma diversidade de revistas com uma distribuição bastante equilibrada entre elas.

Destaca-se apenas duas revistas que possuem uma parcela maior de publicações, a Acta Paulista de Enfermagem, representando 24% das publicações (n= 5), a Revista Gaúcha de Enfermagem com 19% (n= 4). As demais revistas mantêm um equilíbrio na quantidade de publicações. A Revista da Escola de Enfermagem da USP, a Revista Eletrônica de Enfermagem e a Cogitare Enfermagem, representam 9% cada (n= 2), seguidas pela Revista Brasileira de Enfermagem, Escola Anna Nery Online, Revista Latino-Americana de Enfermagem, Revista de Enfermagem da UERJ, Revista Online de pesquisa Cuidado é Fundamental e Revista de Enfermagem da UFPE, representando 5% cada (n= 1).

Gráfico 2 - Distribuição dos artigos de acordo a revista responsável pela publicação.



Fonte: Bases de dados eletrônicos: LILACS, MEDLINE e BDEFN.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO

O capítulo em questão, destina-se a discutir a ideia central e de maior relevância dos artigos selecionados para compor essa revisão integrativa, de forma a confrontá-los entre si, com o objetivo de responder à questão norteadora que fundamentou esta pesquisa: Qual o impacto da liderança para um melhor desempenho da equipe de enfermagem na prestação de cuidados?

5.1 Discussão dos Resultados

Para Strapasson & Medeiros (2009: 232), “os enfermeiros entendem a liderança como a capacidade de influenciar a equipe, visando a atender aos objetivos da instituição, sendo necessário para isso o conhecimento técnico-científico e o desenvolvimento de habilidades humanas e interpessoais”. Silva & Camelo (2013: 538), complementam a afirmativa, dizendo que, “entretanto, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de atributos como responsabilidade, determinação, humildade, flexibilidade, conhecimento organizacional, integridade, convencimento, credibilidade, senso de humor, entre outros”.

Esses autores, trazem conceituação da liderança como competência essencial pelo enfermeiro, sobretudo na atuação no contexto hospitalar, onde o quadro dos serviços de saúde estão cada vez mais exigentes por profissionais que alinhem o trabalho assistencial ao trabalho gerencial.

Pereira *et al.* (2015: 1880), acrescenta que, “desse modo, é preciso que os enfermeiros aperfeiçoem essas características e habilidades em seu ambiente de trabalho, tornando-as parte do cotidiano, uma vez que a liderança tem se tornado um desafio e, ao mesmo tempo, uma necessidade”.

“Assim, percebe-se que a liderança representa uma atividade relacional que está intimamente associada à enfermagem, visto que o enfermeiro necessita coordenar, prestar apoio e motivar sua equipe e devido a essas características é capaz de influenciar diretamente as ações da equipe de enfermagem e multidisciplinar (Amestoy *et al.*, 2014b: 479)”. A liderança mais uma vez conceituada como uma competência a ser desenvolvida

pelo enfermeiro, devendo estar pautada no diálogo, no processo comunicacional e no saber ouvir. Por se tratar de um ambiente de alta complexidade, o hospital necessita de líderes que demonstrem um saber reflexivo, uma escuta aberta e integralizada, relações lineares pautadas no respeito e na influência através do exemplo. “Desse modo, as pessoas percebem que as características do líder podem ser desenvolvidas ao longo de sua vida cotidiana e sua experiência de vida” (Vieira *et al.*, 2013: 259).

“Dessa forma, evidencia-se a multiplicidade de abordagens relacionadas à liderança sendo que ela se configura como um fenômeno complexo, influenciado pelas características dos membros do grupo ao qual o líder pertence, do próprio líder e também pelo contexto sócio-econômico, político e cultural vigente” (Santos *et al.*, 2009: 1211).

Porém, Silva & Camelo (2013: 534) apontam que, “todavia, para que o enfermeiro exerça a liderança, em âmbito hospitalar, é indispensável que o mesmo compreenda o seu significado e sua relevância enquanto uma competência profissional, reconhecendo os atributos essenciais para que ela aconteça” (Silva & Camelo, 2013: 534). “O ambiente hospitalar consiste em um serviço de alta complexidade, que necessita da aderência de seus gerentes às condutas democráticas e horizontais, a fim de atender as demandas de saúde da população” (Amestoy *et al.*, 2014b: 481).

“Para o desenvolvimento de líderes é de fundamental importância que o gestor conheça quais são as variáveis que se relacionam diretamente com a Liderança” (Balsanelli *et al.*, 2018: 192). Nesse caso, a abordagem dos autores está focada nas relações do estilo de liderança adotado pelo enfermeiro, frente à instituição de trabalho, trazendo um alerta para o foco do enfermeiro apenas na manutenção do emprego, onde a relação com a equipe de trabalho acaba por ficar em segundo plano, surgindo então, erroneamente, um estilo autocrático de liderar como predominante. Estudo focado nas relações do estilo de liderança adotado pelo enfermeiro, frente à instituição de trabalho, trazendo um alerta para o foco do enfermeiro apenas na manutenção do emprego, onde a relação com a equipe de trabalho acaba por ficar em segundo plano, surgindo então, um estilo autocrático de liderar como predominante.

Balsanelli *et al.* (2018: 191), complementa afirmando que, contrariamente a isso, “conseguirá realizar esta liderança apropriando-se do conhecimento necessário para gerir a assistência de enfermagem e interagir com os seus colaboradores para realizarem um

trabalho com qualidade e segurança. “Sendo assim, a liderança constitui um elemento vital no contexto hospitalar, e nos cuidados prestado ao paciente”, complementa (Moura *et al.*, 2017: 448).

Diante das constantes transformações que ocorrem no mercado de trabalho em saúde, cada vez mais competitivo, exigindo dos profissionais preparo para assumir diversas atribuições, entendemos que é fundamental a capacitação do enfermeiro no que concerne às habilidades de liderança, a fim de proporcionar ações de enfermagem de qualidade (Silva & Camelo, 2013: 538).

“Para tanto, o enfermeiro, ao gerenciar as atividades da sua equipe de trabalho, tem de estar atento às questões voltadas para as prioridades do serviço e dispor de estratégias que possam vir a ajudar na tomada de decisões, possibilitando, assim, melhorias nos serviços de saúde” (Moura *et al.*, 2013: 203). Com essa fala, os autores salientam a importância dos desafios no processo de formação do líder e a importância do comprometimento em evoluir, pois este, está estritamente ligado e exerce influência nos cuidados prestados ao paciente e no seu relacionamento com a equipe de trabalho, visto que, o conhecimento alicerça o desenvolvimento das boas práticas na prestação de cuidados de qualidade.

Deste modo, Sousa & Barroso (2009: 186), trazem uma afirmativa preocupante nesse processo, onde “a desconsideração do conceito de cuidar durante o processo de liderança para o cuidado pode proporcionar um ambiente de trabalho desfavorável à assistência ao cliente”. “Assim, nota-se o importante papel do enfermeiro-líder na prática assistencial, tanto para a qualidade do cuidado quanto para o desempenho das equipes” (Amestoy *et al.*, 2017a: 2). Neste estudo, é abordada a relação existente entre uma instituição de saúde bem organizada e a eficiência da liderança exercida. Desta feita, vem à tona as contribuições freirianas de compromissos institucionais, onde o crescimento do líder, está diretamente vinculado à ascensão da equipe.

“Para tanto, o desenvolvimento da liderança não pode ser entendido como uma responsabilidade individual, visto que, para seu êxito, torna-se imprescindível investimentos tanto das instituições de ensino quanto dos serviços de saúde” (Andrigue *et al.*, 2016: 8).

Podemos assim depreender que a presença diária contínua e sistemática dos enfermeiros-líderes nas unidades de cuidados para além de permitir uma relação

individual e personalizada com cada um dos pacientes, permite ainda uma exposição das suas funções de gestão não só ao nível da gestão da equipa que lidera como também na gestão dos recursos materiais e de equipamentos que são colocados à disposição para a assistência ao paciente (Nunes & Gaspar, 2016: 6).

“Nesse sentido, cabe dizer que o líder precisa ser um sujeito flexível, disposto a ouvir e a atender as solicitações de seus colaboradores, conforme for possível, para que o resultado final do processo de trabalho seja positivo” (Amestoy *et al.*, 2017a: 5). “[...] Verificou-se que o tema liderança desperta nos enfermeiros reações diversas, sendo definido como muito complicado e difícil” (Strapasson & Medeiros, 2009: 232). Portanto, Balsanelli & Cunha (2014: 939), complementam afirmando que “a liderança é uma competência que merece investigação constante”. “Frente ao exposto, reforça-se a necessidade de estimular a formação de enfermeiros com potencial para assumir posições de liderança nos serviços de saúde, em especial, no ambiente hospitalar, em virtude da complexidade do atendimento dispensando neste nível de atenção” (Amestoy *et al.*, 2014b: 480). “A singularidade das organizações hospitalares tem sido destacada, pela assistência a clientes em situações de saúde cada vez mais críticas, que necessitam de respostas individuais e complexas às suas necessidades de saúde” (Silva & Camelo, 2013: 534).

“As transformações que vem ocorrendo na área da saúde demandam dos profissionais enfermeiros um perfil mais flexível e adaptativo, a fim de proporcionar qualidade na assistência prestada” (Silva & Camelo, 2013: 537). “Tais inovações e exigências estão transformando os locais de trabalho e as culturas organizacionais das instituições de saúde. Concomitantemente, todas essas mudanças acarretam aos profissionais da saúde a necessidade de aprendizagem de novos papéis e o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe, a coordenação de grupos e a liderança” (Moura *et al.*, 2017: 443). Este estudo aponta a relação entre liderança e o impacto significativo no ambiente de trabalho e desempenho da equipe, gerando reflexo na prática dos cuidados. O reflexo da satisfação pode ser visto na prestação de cuidados de excelência. Ênfase para a importância do investimento das instituições na formação de líderes.

Diante das diversas mudanças que estão ocorrendo no cenário mundial, originadas do âmbito econômico, social, político, ético e filosófico, as quais caracterizam a complexidade dos tempos atuais, emerge a necessidade de maior flexibilização e visão ampliada sobre o conhecimento, exigindo a formação de profissionais que dominem novas competências e habilidades, dentre elas a liderança (Amestoy *et al.*, 2012: 228).

“Percebe-se que, mesmo sendo a liderança uma exigência da atualidade, a formação para tal está muito aquém do que é necessário. Desse modo, faz-se necessário a criação de estratégias capazes de despertar no enfermeiro gestor a busca por conhecimentos na área da liderança [...]” (Pereira *et al.*, 2015: 1881). “Desta forma, percebe-se que exercer a liderança no contexto atual consiste numa realidade que permeia as ações do enfermeiro, em virtude da ocupação, cada vez mais frequente, de cargos de destaque nos serviços de saúde, relacionados ao gerenciamento do cuidado” (Amestoy *et al.*, 2012: 228).

Esse referencial pressupõe que meios/ferramentas para desenvolver a liderança devem se alicerçar em uma relação de colaboração entre os membros das equipes e entre as equipes e seus líderes, cujo objetivo leva ao desencadeamento de mudanças no contexto em questão, promovendo o trabalho em equipe e a tomada de decisão compartilhada em prol do benefício organizacional. (Rocha *et al.*, 2017: 15).

Os autores acima trazem à tona a liderança como agente de transformação, inspiração e motivação da equipe de enfermagem, tornando-os agentes de mudança positivos de forma progressiva e expressiva, sendo o líder o precursor da conduta transformacional da equipe. “Dessa forma, o trabalho hospitalar exige novas competências dos profissionais que se deparam com mudanças tecnológicas e exigências de sua clientela provocando, muitas vezes, transformações no seu processo de trabalho” (Silva & Camelo, 2013: 534). Nesse cenário, Sousa & Barroso (2009: 185) afirmam que “[...] a liderança é uma função que deve ser conquistada, e essa conquista se inicia no relacionamento empático com os membros da equipe”. “A partir disso, o líder que deseja influenciar positivamente sua equipe precisa, em primeiro lugar, dar o exemplo e utilizar, de forma coerente, a ação e o discurso” (Amestoy *et al.*, 2009b: 622). Os autores delineiam no decorrer do discurso, a existência de diferentes percepções dos enfermeiros sobre a liderança, onde não parece ser muito nítido para os mesmos o “ser enfermeiro líder”, havendo frequente confusão entre liderança e gerência.

“Os enfermeiros enquanto líderes devem buscar aperfeiçoar-se continuamente, aliando conhecimento técnico-científico e habilidades pessoais para liderar, correspondendo às expectativas da organização e da equipe, proporcionando uma prática mais crítica, reflexiva e participativa” (Strapasson & Medeiros, 2009: 233). Ainda sobre as habilidades, Vieira *et al.* (2013: 259), complementam que “entre elas destacam-se a capacidade de ensinar o liderado na realização das competências de enfermagem; o desenvolvimento da comunicação eficaz e o exercício da responsabilidade por seus liderados.

É fundamental [...] utilizar-se de estratégias que permitam alcançar elevados níveis de maturidade, oportunizando, desta forma, aos enfermeiros e colaboradores condições para que desenvolvam suas atividades com autonomia e que haja elevado nível de confiança entre os membros da equipe de enfermagem (Andrigue *et al.*, 2016: 8).

“Este panorama motiva desafios frente à intensa dinâmica de gestão em face de modelos cada vez mais ousados e flexíveis, demandando também dos líderes uma constante reformulação de perfil e comportamento” (Nunes & Muniz, 2016: 2), “a fim de que possam contribuir para a qualidade do cuidado humano e ético” (Amestoy *et al.*, 2009b: 618). “Conclui-se que a liderança é uma das competências essenciais do enfermeiro, devendo ser conquistada e aprimorada” (Silva & Camelo, 2013: 538).

Pelo exposto, pode-se depreender que os novos paradigmas de liderança enfatizam que o líder deve ter uma clara visão de si mesmo, estar constantemente procurando o autodesenvolvimento, possuir qualidades de comunicação e ser capaz de mobilizar as pessoas em torno das suas idéias ao invés de impô-las, ou seja, ser um inspirador para as pessoas (Santos *et al.*, 2009: 1212).

Assim, “para que o processo de liderança do cuidado com o outro aconteça é necessário primeiramente que o enfermeiro se autoperceba como líder, principalmente sob a ótica da liderança servil que fundamenta esta profissão” (Nunes & Muniz, 2016: 4). “Se a enfermagem defende que o cuidado seja a sua essência, seus valores devem orientar a liderança” (Sousa & Barroso, 2009: 186). “Esses valores permeiam um dos termos mais discutidos na atualidade do universo profissional: a liderança” (Sousa & Barroso, 2009: 182).

Esses autores trazem a reflexão sobre uma nova forma de liderar, onde o exercício da liderança pode acontecer em paralelo à assistência. Os autores evidenciam o cuidado não só voltado para o doente, mas também o cuidado por quem cuida: a equipe. Sendo o cuidado a essência do fazer em saúde.

Andrigue *et al.* (2016: 6-7), chamam a atenção para o impacto significativo de líderes de enfermagem na linha de frente na prestação de cuidados de alta qualidade, o que inclui a sua influência fundamental sobre a sustentabilidade a longo prazo das melhorias das práticas de enfermagem. Neste sentido, os líderes são encorajados a atuar visando atender as prioridades da organização, bem como ter expectativas claras em relação a equipe de enfermagem.

“A liderança é uma das principais competências do enfermeiro para a gerência dos processos de trabalho, coordenação e articulação das atividades que envolvem a produção do cuidado em saúde e enfermagem, bem como dos profissionais que as desempenham” (Santos *et al.*, 2009: 1210). “Nesse contexto, enfatiza-se a liderança como um instrumento de trabalho do enfermeiro que possibilita um melhor assistir e planejar as demandas que o cuidado requer” (Amestoy *et al.*, 2009b: 622). “[...] O líder é compreendido como a pessoa que é o exemplo para a equipe, dando suporte, segurança e apoio, em busca do mesmo objetivo, ou seja, a qualidade da assistência” (Amestoy *et al.*, 2014b: 477-478).

Compreende-se, a partir do exposto, ser fundamental que o enfermeiro esteja convicto do seu papel de líder no exercício profissional e busque desenvolvê-lo com coerência e visão crítica da realidade diante de diferentes contextos valorizando a multidimensionalidade do ser humano que cuida e que é cuidado, superando os preceitos rígidos e formais de outrora (Santos *et al.*, 2009: 1213).

“Nesse sentido, para o exercício da liderança é necessário que os integrantes de um grupo aceitem voluntariamente a autoridade do seu líder e reconheçam a sua contribuição para o andamento do próprio grupo e para o êxito das atividades que estão sendo realizadas” (Santos *et al.*, 2009: 1211).

Além de potencializar o cuidado, a liderança poderá auxiliar o enfermeiro na construção de um ambiente de trabalho satisfatório, por meio do estabelecimento de vínculos profissionais saudáveis e de processos dialógicos efetivos entre o enfermeiro e os demais integrantes da equipe de enfermagem e multiprofissional (Amestoy *et al.*, 2012: 228).

Para isso, o líder deve ser parceiro de sua equipe, auxiliá-la e esforçar-se para ser reflexo de um bom profissional, comprometido com suas responsabilidades e com seu papel na organização, além de estimular o comprometimento, a participação e a co-responsabilização de todos na tomada de decisões (Amestoy *et al.*, 2014b: 480).

“No entanto, cabe enfatizar que a atuação do enfermeiro, enquanto líder, precisa estar vinculada ao estabelecimento de relacionamentos interpessoais saudáveis, que priorizem, além das atividades, o bem-estar do trabalhador” (Andrigue *et al.*, 2016: 8). “Assim, é um processo de interação entre líderes e liderados, onde o líder influencia o comportamento dos liderados para a realização de objetivos compartilhados” (Nunes & Gaspar, 2016: 2). Neste título, os autores trazem à tona a influência da relação líder-membro e seu impacto na satisfação do paciente. Indicam que percepção do líder em relação a equipe, é diretamente transmitida ao paciente, onde a presença do líder exerce influência na sensação que o paciente tem em relação aos cuidados prestados pela equipe. “[...] Verifica-se a importância de o líder cooperar e trabalhar em conjunto com a equipe, sendo uma referência, com o intuito de alcançar objetivos em comum, que no caso do exercício da liderança no ambiente hospitalar refere-se ao cuidado ao paciente” (Amestoy *et al.*, 2014b: 478).

“O enfermeiro-líder, para cuidar de sua equipe, precisa conhecer os sentimentos, anseios, medos e fragilidades do outro. Dessa forma o líder passa a reconhecer as verdadeiras necessidades humanas, assim podendo atuar influenciando o outro” (Nunes & Muniz, 2016: 6). Os autores trazem à tona o estilo transpessoal de liderar, não apenas voltado à relação líder/paciente, mas também, líder/equipe. Este estudo demonstra que além dos conhecimentos técnicos, são necessários alguns atributos voltados à sensibilidade pessoal e postura profissional.

Diante desses achados, constata-se que a relação entre a liderança e satisfação no trabalho ocorre por intermédio de uma outra variável como o empoderamento, suporte supervisionado e apoio a prática profissional. (Moura *et al.*, 2017: 448). “Assim, o enfermeiro, ao gerenciar os recursos humanos, necessita estar atento às estratégias a serem utilizadas com a equipe para favorecer o alcance dos objetivos dos serviços” (Moura *et al.*, 2013: 203).

“O enfermeiro líder pode proporcionar eficiência no desempenho da equipe de saúde e de enfermagem, gerando uma prática crítica, reflexiva e participativa, possibilitando ainda, a satisfação dos clientes, profissionais e instituição” (Silva & Camelo, 2013: 538). “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 *et al.*, 2013: 259).

Assim como nas ações assistenciais, as condições favoráveis ao cuidado são proporcionadas não apenas por meio de administração de medicamentos, realização de curativos ou cirurgias, por exemplo, mas, sobretudo, por meio de relacionamentos baseados no respeito, na empatia, na aceitação, no compromisso e no amor, que se iniciam na liderança dos membros da equipe de enfermagem (Sousa & Barroso, 2009: 183).

Corroborando, Moura *et al.* (2017: 449) afirma que “[...] a liderança na enfermagem exerce uma relação positiva sobre a satisfação no trabalho, [...] reiterando a importância do investimento das organizações de saúde no aprimoramento e desenvolvimento dessa competência nos profissionais de enfermagem. Assim, segundo (Moura *et al.* (2017: 449) “constata-se a liderança tem um efeito positivo sobre o ambiente de trabalho, especificamente na satisfação no trabalho, evidenciado pelo número de artigos em que se demonstra essa relação e pelas análises estatísticas presentes neles”.

“Ao ampliar o olhar da formação de enfermagem para o exercício da profissional, vislumbra-se que a autenticidade do diálogo facilita as relações interpessoais, fazendo com que os sujeitos se sintam valorizados e conscientes da importância de seu papel social e de transformação da realidade” (Amestoy *et al.*, 2017a: 2). “Para tanto, o enfermeiro exerce papel fundamental na organização do serviço. O diálogo é a principal estratégia que facilita o exercício da liderança no ambiente hospitalar, a fim de disponibilizar um cuidado de qualidade” (Amestoy *et al.*, 2014b: 481). Para tanto, “almeja-se a formação de enfermeiros politizados, capazes de atender às necessidades dos indivíduos e coletividades” (Amestoy *et al.*, 2012: 228).

“Além disso, o processo de comunicação horizontalizado aproxima os profissionais de saúde dos pacientes e familiares, facilitando a construção de relações terapêuticas” (Amestoy *et al.*, 2017a: 2). “Entende-se que o diálogo é um meio de solucionar conflitos e

de facilitar o gerenciamento do cuidado e da equipe de enfermagem, a fim de contribuir para o melhor andamento do processo de trabalho” (Amestoy *et al.*, 2017a: 5). “Destaca-se o diálogo disposto como fio condutor das relações interpessoais no espaço laboral, principalmente nos serviços de saúde, tendo em vista o marcante contato com a finitude e a doença, as quais fragilizam o ser cuidado e o cuidador” (Amestoy *et al.*, 2012: 232). Os autores abordam a importância do diálogo como ferramenta para o exercício da liderança eficiente, participativa e com foco nos resultados. Outra abordagem importante é acerca do ensino-aprendizagem e da educação permanente.

O apoio da instituição na formação de líderes é essencial para que o direcionamento da equipe seja realizado com competência, e algo que fuja desse caminho pode mostrar-se como uma perda para o desenvolvimento de uma assistência pautada na qualidade, além de favorecer para diminuição do aproveitamento da equipe, com consequente redução do alcance das metas institucionais (Ferreira *et al.*, 2018: 650).

“As organizações também precisam investir na formação de lideranças, incentivando e implementando programas de capacitação e educação permanente” (Strapasson & Medeiros, 2009: 233). Visto que o enfermeiro “também atua como multiplicador dos saberes, que necessitam ser socializados com a equipe para que ambos possam se aprimorar permanentemente” (Amestoy *et al.*, 2012: 228).

“A falta de apoio para a formação de líderes por parte da instituição pode estar relacionada a uma gestão verticalizada e autoritária, que acredita ser esta a melhor forma de alcançar suas metas” (Ferreira *et al.*, 2018: 648).

O autoritarismo distorce a liderança, tornando-a um instrumento de demonstração de poder e dominação, por este motivo, almeja-se preservar estilos de liderança que potencializem o estabelecimento de relações saudáveis no ambiente hospitalar, que possam contribuir efetivamente com a condução da equipe de saúde e de enfermagem repercutindo na qualidade do cuidado prestado (Amestoy *et al.*, 2014b: 480).

“Fica evidente a necessidade da enfermagem se apropriar de modelos de liderança mais eficientes e adequados ao mundo atual, como a liderança transformacional por exemplo, pelo impacto que essa tem, sobretudo, na mobilização e desenvolvimento de novas lideranças” (Rocha *et al.*, 2017: 17). Os autores evidenciam a liderança

transformacional como a modificadora de paradigmas na saúde contemporânea e fomentadora para um melhor desempenho da equipe de enfermagem. A figura do enfermeiro líder aparece como motivadora e incentivadora da equipe, sendo a motivação a principal característica desse estilo de liderar.

“O estilo adotado influencia a satisfação no trabalho à medida que cada estilo é exercido ou não de acordo com o contexto situacional do trabalho da enfermagem, e dos múltiplos aspectos que o rodeiam, bem como da teia das relações e condutas” (Andrigue *et al.*, 2016: 6). Nesta publicação, os autores aguçam a percepção da adoção dos variados estilos de liderar no contexto situacional, demonstrando a aplicabilidade dos estilos associados à situação.

“O vínculo com o liderado pode ser desenvolvido pelo enfermeiro através de ligação empática. É através dessa ligação que ele segue na tentativa de não desfazer a relação benéfica ao trabalho” (Vieira *et al.*, 2013: 257). Assim, como alternativa para tal feito, a liderança transformacional aparece como veículo de mudança da cultura organizacional, que por norma, encontra-se pautada em um modelo hierarquizado. As instituições devem incentivar a educação continuada para a formação de líderes, visando um modelo de fazer saúde que colabore com a melhoria do clima organizacional e das relações. Esse modelo, segundo os autores, é a liderança transformacional.

A liderança transformacional apresenta-se como um dos principais estilos que melhor se harmoniza com as necessidades de uma organização, ao conseguir que os colaboradores se mobilizem de forma voluntária, sem causar pressão ou ansiedade, atingindo o propósito estabelecido. No caso da Enfermagem, isso significa atender às necessidades de saúde da população, por meio de um eficiente gerenciamento do cuidado (Ferreira *et al.*, 2018: 649).

Garcia & Santa-Bárbara (2009: 2) defendem que, “[...] não existe um estilo ótimo de liderança para influenciar mais eficazmente os empregados; o estilo de liderança deve depender diretamente da preparação dos subordinados, nos quais o líder pretende influir para alcançar os seus objetivos”. Os autores explanam o quando é preciso ter cautela ao adotar um estilo específico de liderar, visto que tal fato pode exercer influências tanto positivas, quanto negativas sobre a equipe de enfermagem, e o reflexo disso na organização e por conseguinte na prestação dos cuidados de enfermagem.

“Um dos principais é a competência relacional, que inclui não só a comunicação e o relacionamento interpessoal em si, mas também, e principalmente, o respeito pelas ideias e crenças daqueles que são os liderados” (Santos *et al.*, 2009: 1214). No exposto, os autores traçam uma linha de evolução do processo de liderar em enfermagem, onde se integra pensamentos, desejos, situações e diálogo, onde a liderança funciona como troca de saberes e ideais, para assim, um fazer em saúde mais assertivo e com prestação de cuidados de qualidade, centrado no ser.

Sobre liderança autêntica, Carvalho *et al.* (2016: 619), afirmam que “esse modelo traz um efeito preponderante, indireto e notório no processo da condução de equipe e nos resultados almejados, de uma maneira geral, nas instituições hospitalares.

Os autores apresentam a autoconsciência como uma característica bem presente nos líderes autênticos. Onde os sentimentos e a motivação são fatores que exercem influência para um processo de auto avaliação mais preciso. “Sua responsabilidade em acompanhar as atividades de trabalho dos técnicos e auxiliares e o seu autoconhecimento refletem na supervisão do trabalho da equipe. Interessante percebermos nesta pesquisa que alguns enfermeiros assistências se visualizam como líder assistencial” (Carvalho *et al.*, 2016: 623).

“Mesmo os enfermeiros não conhecendo a liderança autêntica ou outro referencial, eles podem exprimir comportamentos de líder autêntico com destaque para a autoconsciência, graças as oportunidades de desenvolvimento pessoal que tiveram ao longo da vida” (Carvalho *et al.*, 2016: 623).

A partir deste achado é importante salientar que para a liderança autêntica servir de referência para o desenvolvimento de líderes é necessário que os enfermeiros estejam muito próximos dos seus liderados para que a partir da sua autoconsciência ocorra uma liderança que corresponda aos anseios dos membros da equipe (Carvalho *et al.*, 2016: 623).

“Como seu nome indica, nessa teoria dá-se especial relevância à situação. Previamente, em outros enfoques teóricos, considerava-se que o líder eficaz possuía um conjunto de características ou atributos específicos” (Garcia & Santa-Bárbara, 2009: 2). Os autores abordam o conceito genérico de liderança em enfermagem, sob a ótica da teoria situacional, onde a maturidade profissional e pessoal, aparecem como características relevantes na implementação deste modelo. “A TLS reconhece que cada líder pode ter um estilo preferido, porém, a eficácia da liderança depende do grau em que o líder é capaz de

adaptar ou modificar seu estilo quando a situação o requer” (Garcia & Santa-Bárbara, 2009: 2).

Contudo, a adoção de estilos LS relaciona-se diretamente com a maturidade dos membros da equipe, sua disposição em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, e por isso compreendesse como limitação do estudo a falta de dados sobre as percepções dos colaboradores, bem como informações relativas ao processo de trabalho dos enfermeiros” (Andrigue *et al.*, 2016: 8).

Também se destaca a liderança integrativa, como um modelo de liderança na enfermagem, que facilita a formação de relações interpessoais saudáveis, além de estimular a co-responsabilização, a socialização dos saberes e a autonomia profissional de todos os membros da equipe (Amestoy *et al.*, 2009b: 623). Para esses autores, a liderança integrativa surge como positiva às vistas dos enfermeiros, em contrapartida, a liderança autoritária e diretiva é constantemente vista de forma negativa. “O líder, por ser o sujeito que norteia as ações dos demais profissionais da equipe, precisa receber uma formação que auxilie a coordenar um grupo de trabalho, de modo a promover o processo de integração, no qual o respeito, a humildade e a cooperação sejam a base para uma relação de confiança entre eles” (Amestoy *et al.*, 2017a: 4-5).

”Dessa forma, é preciso analisar criticamente as práticas de liderança na Enfermagem, identificando as possibilidades de superação das contradições presentes, tendo em mente as perspectivas de transformação em relação ao trabalho no contexto dos serviços de saúde” (Santos *et al.*, 2009: 1214).

Desse modo, o preparo do enfermeiro para liderança é uma condição essencial para esse profissional buscar mudanças na sua prática diária, com vistas à melhoria da qualidade da assistência prestada aos usuários dos serviços de saúde, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem. Isso significa definir e planejar as ações de Enfermagem em um cenário interativo e dinâmico, considerando as múltiplas expressões da liderança da enfermagem no cotidiano dos serviços de saúde (Santos *et al.*, 2009: 1213).

Assim, torna-se evidente que para uma prática acertada da liderança em enfermagem, a relação entre líderes e liderados deve estar pautada no respeito, diálogo, para que os liderados enxerguem o líder como um exemplo a ser seguido, alguém que detém a capacidade de influenciar pessoas. Por se tratar de uma competência a ser

desenvolvida, a liderança deve ser constantemente aprimorada através da educação, fator fundamental nesse processo. A comunicação, destaca-se como importante habilidade na condução da equipe liderada e, impacta diretamente na prestação de cuidados de qualidade, visto que, o diálogo é capaz de preencher lacunas e solucionar conflitos.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este é o último capítulo do estudo, tem por objetivo apresentar a conclusão extraída após análise detalhada de toda a amostra, compreende o desfecho final da temática, além de apresentar as limitações para realização do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Conclusão

O sistema de saúde contemporânea traz à tona exigências muito maiores no tocante à qualidade dos cuidados assistenciais prestados aos pacientes, à medida que o setor saúde evolui e molda-se para atender a clientes cada vez mais exigentes e sedentos por eficiência nos serviços. Faz-se necessário que os enfermeiros assumam papéis administrativos e assistenciais simultaneamente.

As organizações buscam por profissionais que possuam capacidade de adaptação e aliem o saber técnico ao gerencial, trazendo uma faceta aberta ao aprendizado, aprendizado esse, que necessita ser ofertado pelas organizações de saúde à medida que exigem dos enfermeiros que se tornem líderes.

Assim, existem diversas conceituações sobre a liderança, porém, de forma simplificada, ela nada mais é, do que a capacidade de influenciar pessoas, um processo de influência grupal, que deve acontecer pautada na ética. Mas aí está a grande questão, pode parecer fácil, mas não é. Para influenciar pessoa com ideologias, conhecimentos e crenças divergentes, é necessário moldar-se. É como se tudo o que compreende quem você é, assumisse a forma do ambiente em que você se encontra naquele momento.

É unânime que o líder forma-se, e esse aprendizado reúne um apanhado de conhecimentos que vão desde a bagagem das vivências familiares, até a formação acadêmica, educação continuada e permanente oferecidas pelas instituições formadoras e de trabalho, entretanto, é fundamental uma maior atenção a essa questão. As instituições formadoras precisam voltar seus olhos institucionais para esse saber, incentivando-o e adaptando uma nova forma de transmitir conhecimento, deixando de lado o fazer

tecnicista, para aprimorá-lo a um saber que incorpora técnico-assistencial ao gerencial, de forma a fundir os conteúdos para que estejam interligados.

Aprender o verdadeiro sentido de liderar e como ser reconhecido como líder, requer diversas competências além da própria liderança, dentre elas estão a comunicação, o bom relacionamento interpessoal, a motivação e a inovação, dentre muitos outros não menos importantes. Um bom líder, deve estar atento para o aprendizado e desenvolvimento dessas competências pessoais e profissionais para a obtenção dos melhores resultados para o alcance dos fins desejados pelas organizações de saúde: prestação de cuidados satisfatórios.

Por falar em competências, elas estão atreladas ao estilo de liderança adotado pelo enfermeiro, onde podemos concluir, que nesse novo ambiente corporativo e institucional, não há lugar para 'aquele que comanda x aquele que obedece'. Nesse sentido, a relação líder-membro, surge acendendo a percepção de que tal relação influencia no desempenho dos cuidados prestados pela equipe nas instituições de saúde, e determina a qualidade desse cuidado.

Desta feita, conclui-se que a resposta para o questionamento central deste trabalho, é que a liderança exerce impacto tanto positivo quanto negativo no desempenho da equipe de enfermagem e, alguns fatores são determinantes para o tipo de impacto exercido. Podem ser citados o estilo de liderança adotado pelo enfermeiro, sendo os estilos transformacional, situacional e dialógico os que aparecem como mais evidentes e oportunos na condução da equipe na prestação dos cuidados de enfermagem, trazendo à tona uma forma de liderar pautada no diálogo, valorização, satisfação, incentivo à equipe e adaptação.

Entretanto, por mais que tais estilos tenham sido apurados com base nas bibliografias consultadas como alternativas para desenvolver uma liderança eficaz destinada a prestação de cuidados de qualidade, creio que o caminho mais acertado para chegar até ela encontra-se no elo de ligação entre esses distintos, porém tão semelhantes estilos de liderar, onde toma lugar a apropriação e fusão das características que cada um deles trás de melhor aliado a um parecer pessoal, a partir de onde surge uma forma de fazer liderança em saúde que não nasce pronta, mas sim, é moldada e adaptada ao cenário de atuação, cenário esse, que engloba a tríade enfermeiro, paciente e ambiente.

Adaptar o estilo apropriado de liderar, faz o enfermeiro líder atuar voltado à redução dos conflitos institucionais que ocasionam reflexos negativos e insatisfação na equipe e por conseguinte, uma quebra na continuidade dos cuidados prestados. Ao que se refere aos demais fatores determinantes no impacto dos cuidados prestados, conclui-se que o tipo de relação que o líder estabelece com a equipe e o incentivo à criatividade e a comunicação eficiente, são elementos intervenientes nesse processo.

Assim, para que a construção constante de uma liderança eficiente com sua prática aplicada aos cuidados prestados pela equipe de enfermagem, com base nos pontos acima destacados, é fundamental que às instituições formadoras aprimorem o ensino da liderança incorporando a aprendizagem técnica-assistencial, onde tais conteúdos não sejam vistos em separado, levando a integração das aprendizagens. Para além da formação acadêmica, sugiro que a educação continuada e permanente seja proporcionada pelas instituições de saúde e que os profissionais despertem e visualizem a importância de incorporar esse saber.

6.2 Limitações para realização do estudo

Discorro abaixo, acerca das limitações de cunho pessoal encontradas para realização deste estudo, considero:

- Como limitações pessoais, começo citando a mudança para uma nova morada no decorrer da elaboração do trabalho, o que gerou um distanciamento geográfico da faculdade e da orientadora;
- Falta de experiência na área de investigação, o que gerou uma dificuldade inicial em compreender efetivamente o método escolhido para realização do estudo, entretanto, com empenho e dedicação esse obstáculo pôde ser ultrapassado.

Discorro abaixo, acerca das limitações do estudo, no que concerne à realização, considero:

- Ao que tange o cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa, a abordagem dos principais estilos de liderança poderia ter sido mais abrangente, entretanto, no que se

refere aos estilos menos adotados atualmente, ou menos aceitos pelos enfermeiros, como exemplo do estilo autoritário e autocrático, não dispus de publicações que abordassem de forma mais específica esses estilos de liderar;

- Em relação aos prazos, saliento o fator tempo disponível entre coleta, leitura e apreciação das publicações, até a elaboração do resultado final da dissertação. Esse fator é um problema iminente a ser destacado, visto que os resultados poderiam ser mais satisfatórios se o prazo fosse mais alargado;

- Complemento ainda, citando a estratégia de busca alargada nas bases de dados, o que resultou em um montante grandioso de artigos como resultado, necessitando de maior tempo para análise das publicações;

- Outro fator a ser citado como limitante é o processo de recolha da amostra não incluir publicações em língua inglesa que enriqueceriam ainda mais a pesquisa, tal questão foi definido inicialmente como critério de exclusão;

- Finalmente, ao que tange a aplicação da pesquisa na prática, julgo o trabalho relevante para a área de liderança aplicada aos cuidados de enfermagem, entretanto, o resultado apresentado entra em consenso com outras publicações consultadas que abordam a mesma temática, o que por um lado é positivo, retomando a reflexões apresentadas na conclusão dessa pesquisa, como por exemplo a adoção dos estilos de liderar dialógicos, transformacionais e situacionais, com foco na comunicação e incentivo à educação permanente, mas por outro lado, a pesquisa não conseguiu trazer perspectivas além, o que corrobora a necessidade urgente da implementação de políticas organizacionais com foco nessa temática com base nos resultados apresentados.

6.3 Sugestões para pesquisas futuras

Apresento aqui, algumas sugestões para futuras reproduções de conteúdos com metodologia e abordagem semelhante a esta dissertação:

- Pesquisa aprofundada sobre a metodologia de revisão Sistemática do tipo Integrativa e método PICO e PICOD. Isso levará a uma economia de tempo futuro e uma elaboração mais

assertiva do conteúdo, evitando incorrer a erros básicos de desenvolvimento e retrocesso no trabalho;

- Definir e afinar muito bem os critérios de inclusão e exclusão e os operadores booleanos utilizados para a seleção de publicações, isso evitará retrocesso na busca em bases de dados, bem como um resultado demasiado alargado.

Seguem sugestões voltadas a pesquisas futuras relacionadas à abordagem do impacto da liderança no desempenho da equipe de enfermagem:

- Considerando que não foram incluídas publicações realizadas em outras línguas, sugiro para pesquisas futuras, Incluir publicações em diferentes línguas, como inglês e espanhol, no que cerne a temática de liderança em enfermagem, liderança voltada aos cuidados de enfermagem, principais competências do enfermeiro e estilos de liderança adotados pelos enfermeiros na prática, isso proporcionará uma mais valia nos resultados da pesquisa e uma riqueza maior e uma ótica diferenciada de abordagem;

- Sugiro a quem pretender reproduzir pesquisa com temática semelhante, que faça o agrupamento das publicações selecionadas em categorias com base nos objetivos específicos do estudo. Esse agrupamento possibilitará a análise dos artigos por relevância e nível de evidência, o que tornará a pesquisa ainda mais forte e credível;

- Com base nos resultados encontrados, como sugestão para reprodução de pesquisas futuras, sugiro foco maior nos estilos de liderar e competências pessoais e profissionais como fatores impactantes na prestação dos cuidados de enfermagem, quem sabe assim, novas perspectivas surjam, visto que as organizações de saúde estão em constante metamorfose acompanhando o desenvolvimentos dos demais segmentos da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Trindade, L. L. & Canever, B. P. (2012). "Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem" *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 46(1), 227-233. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000100030>. [06 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Thofehrn, M. B., Martini, J. G., Meirelles, B. H. S. & Trindade, L. L. (2013) "Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem da liderança" *Texto Contexto-Enfermagem*. 22(2), 468-475). Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072013000200024>. [03 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Thofehrn, M. B., Martini, J. G., Meirelles, B. H. S. & Trindade, L. L. (2014a) "Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar" *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 35(2), 79-85. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>. [14 de outubro de 2018].
- Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Trindade, L. L., Ávila, V. C., Oliveira, A. F. L., Silva, C. N. (2014b). "Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar" *Cogitare Enfermagem*. 19(3), 475-482. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v19i3.35006>. [06 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Cestari, M. E., Thofehrn, M. B. & Milbrath, V. M. (2009a). "Características que interferem na construção do enfermeiro-líder" *Acta Paulista de Enfermagem*. 22(5), 673-678. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002009000500012>. [17 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Cestari, M. E., Thofehrn, M. B., Backes, V. M. S., Milbrath, V. M. & Trindade, L. L. (2009b). "As percepções dos enfermeiros acerca da liderança" *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 30(4), 617-624. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472009000400006>. [03 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Cestari, M. E., Thofehrn, M. B., Milbrath, V. M., Trindade, L. L. & Backes, V. M. S. (2010a) "Processo de formação de enfermeiros líderes" *Revista Brasileira de Enfermagem*. 63(6), 940-945. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000600011>. [04 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Oliveira, A. F. L., Thofehrn, M. B., Trindade, L. L., Santos, B. P. & Bao, A. C. P. (2017a). "Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar" *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 38(1), 1-7. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.64764>. [03 de novembro de 2018].

- Amestoy, S. C., Trindade, L. L., Silva, G. T. R., Santos, B. P., Reis, V. R. S. S. & Ferreira, V.B. (2017b) "Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar" *Escola Anna Nery*. 21(4), 1-7. Disponível em 0.1590/2177-9465-EAN-2016-0276. [16 de novembro de 2018].
- Amestoy, S. C., Trindade, L. L., Waterkemper, R., Heidman, I. T. S., Boehs, A. E. & Backes, V. M. S. (2010b). "Liderança dialógica nas instituições hospitalares" *Revista Brasileira de Enfermagem*. 63(5), 844-847. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000500025>. [05 de novembro de 2018].
- Andrigue, K. C. K., Trindade, L. L., Amestoy, S. C. & Beck, C. L. C. (2016). "Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar" *Revista Eletrônica de Enfermagem*. 18, 1-9. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v18.40551>. [14 de outubro de 2018].
- Araszewski, D., Bolzan, M. B., Montezeli, J. H. & Peres, A. M. (2014). "O exercício da Liderança sob a ótica dos enfermeiros de pronto socorro". *Cogitare Enfermagem*. 19(1), 41-47. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483647660006>. [14 de outubro de 2018].
- Balsanelli, A. P. (2017a). "Liderança do enfermeiro e a sustentabilidade do sistema de saúde" *Revista SOBECC*. 22(4), 179. Disponível em 10.5327/Z1414-4425201700040001. [06 de novembro de 2018].
- Balsanelli, A. P. & Cunha, I. C. K. O. (2014). "Ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa" *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 48(5), 938-943. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0080-6234201400005000022>. [03 de novembro de 2018].
- Balsanelli, A. P. & Cunha, C. K. O. C. (2015). "Liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva e sua relação com ambiente de trabalho" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 23(1), 106-113. Disponível em 10.1590/0104-1169.0150.2531. [14 de outubro de 2018].
- Balsanelli, A. P. (2017b). "Liderança em enfermagem: Desafios e possibilidades" *Acta Paulista de Enfermagem*. 30(1) 3-4. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700001>. [17 de novembro de 2018].
- Balsanelli, A. P., Cunha, I. C. K. O. C. & Whitaker, I. Y. (2009). "Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com perfil pessoal, profissional e carga de trabalho" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 17(1), 1-6. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692009000100005>. [14 de outubro de 2018].

- Balsanelli, A. P., David, D. R. & Ferrari, T. G. (2018). "Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar" *Acta Paulista de Enfermagem*. 31(2), 187-193. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201800027>. [05 de novembro de 2018].
- Bernardes, A. (2018) "Perspectivas contemporâneas da liderança e gestão em enfermagem" *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 39, 1-2. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0247>. [19 de novembro de 2018].
- Brandau, R., Monteiro, R., M. & Braile, D. (2005). "Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos" *Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular*. 20(1), 7-9. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-76382005000100004>. [12 de outubro de 2018]
- Cardoso, M. L. A. P., Ramos, L. H. & D'Innocenzo, M. (2011). "Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar" *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 45(3), 730-737. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>. [17 de outubro de 2018].
- Carrara, G. L. R., Bernardes, A., Balsanelli, A. P, Camelo, S. H. H., Gabriel, C. S. & Zanetti, A. C. B. (2017) "A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem" *Revista Gaúcha de Enfermagem* 38(3), 1-9. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>. [18 de outubro de 2018].
- Carvalho, A. G., Cunha I. C., Balsanelli, A. P. & Bernardes, A. (2016). "Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros" *Acta Paulista de Enfermagem*. 29(6), 618-625. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201600087>. [04 de novembro de 2018].
- Castro, E. (2001). "Terminologia, palavras-chave, descritores em saúde: qual a sua utilidade?" *Jornal Brasileiro de Aids*. 2(1), 51-61. Disponível em <http://decs.bvs.br/P/Artigo.pdf>. [12 de outubro de 2018]
- Costa D. G. & Dall'Agnol, C. M. (2011). "Liderança participativa no processo gerencial do trabalho noturno em enfermagem" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 19(6), 1-9. Disponível em www.eerp.usp.br/rlae. [17 de novembro de 2018].
- Dall'Agnol, C. M., Moura, G. M. S. S., Magalhães, A. M. M., Falk, M. L. R., Riboldi, C. O. & Oliveira, A. P. (2013) "Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 21(5), 1-7. Disponível em www.eerp.usp.br/rlae. [17 de novembro de 2018].

- Fagundes, C. D. P. & Braun, A. C. (2017). "O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa" *Revista de Gestão do Unilasalle*. 6(2), 113-126. Disponível em <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>. [17 de novembro de 2018].
- Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T., Felzemburgh, R. D., Santana, N., Trindade, L. L., Santos, I. A. R., Varanda, P. A. G. (2018). "Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário" *Acta Paulista de Enfermagem*. 31(6), 644-650. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201800088>. [04 de novembro de 2018].
- Fradique, M. J. & Mendes, L. (2013). "Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem" *Revista Enfermagem e Referência*. 10, 45-53. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12707/RIII12133>. [04 de novembro de 2018].
- García, I. G. & Santa-Bárbara, E. S. (2009). "Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 17(3), 1-7. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692009000300003>. [06 de novembro de 2018].
- Gelbcke, F. L., Souza, L. A., Dal Sasso, G. M., Nascimento, E. & Bulb, M. B. C. (2009) "Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira" *Revista Brasileira de Enfermagem* 62(1), 136-139. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672009000100021>. [05 de novembro de 2018].
- Guerra, K. J. & Spiri, W. C. (2013) "Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica" *Revista Brasileira de Enfermagem*. 66(3), 399-405. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672013000300015>. [06 de novembro de 2018].
- Lanzoni, G. M. M. & Meirelles, B. H. S. (2011). "Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 19(3), 1-8. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692011000300026>. [05 de novembro de 2018].
- Lanzoni, G. M. M., Meirelles, B. H. S. & Cummings, G. (2016) "Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados" *Texto Contexto Enfermagem*. 24(4), 1-9. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072016004190015>. [14 de outubro de 2018].
- Lanzoni, G. M. M., Meirelles, B. H. S., Erdmann, A. L., Thofehrn, M. B. & Dall'Agnol, C. M. (2013). "Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à saúde" *Contexto Enfermagem*. 22(2), 1-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072013000200024>. [15 de novembro de 2018].

- Lima, E. C., Bernardes, A., Baldo, P. L., Maziero, V. G., Camelo, S. H. H. & Balsanelli, A. P. (2017). "Incidentes críticos relacionados à liderança do enfermeiro em Centros de Terapia Intensiva" *Revista Brasileira de Enfermagem*. 70(5), 1071-1079. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0137>. [17 de novembro de 2018].
- Lopes, I. L. (2002). "Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura" *Ciências da Informação de Brasília*. 31(2), 60-71. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12909.pdf>. [08 de julho de 2019].
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., Galvão, C. M. (2008). "Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem" *Texto Contexto enfermagem*. 17(4), 758-764. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>. [08 de julho de 2019].
- Montezeli, J. H., Peres, A. M. & Bernardino E. (2013). "Competências Gerenciais Requeridas de Enfermeiros em um Pronto-Socorro" *Revista de pesquisa: Cuidado é fundamental*. 5(3):245-252. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-11692009000100005>. [14 de outubro de 2018].
- Moura, A. A., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. & Gabriel, C. S. (2017). "Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa" *Acta Paulista de Enfermagem*. 30(4), 442-450. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>. [05 de novembro de 2018].
- Moura, G. M. S. S., Inchauspe, J. A. F., Dall'Agnol, C. M., Magalhães, A. M. M. & Hoffmeister, L. V. (2013). "Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança" *Acta Paulista de Enfermagem*. 26(2), 198-204. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002013000200015>. [14 de outubro de 2018].
- Moura, G. M. S. S., Magalhaes, A. M. M., Dall'agnol, C. M., Juchem, B. C. & Marona, D. S. (2010) "Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 18(6), 1-9. Disponível em www.eerp.usp.br/rlae. [17 de novembro de 2018].
- Neves, V. R. & Sanna, M. C. (2012). "Ensino da liderança em enfermagem: um estudo bibliométrico" *Acta paulista de Enfermagem*. 25(2), 308-313. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002012000200024>. [04 de novembro de 2018].
- Neves, V. R. & Sanna, M. C. (2016). "Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem". *Revista Brasileira de Enfermagem*. 69(4), 686-693. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690417i>. [03 de novembro de 2018].

- Nobre, M. R. C; Bernardo, W. M & Jatene, F. B. (2004) “A Prática Clínica Baseada em Evidências. Parte I - \ Questões Clínicas Bem Construídas” *Revista Brasileira de Reumatologia*. 44(6), 397-402. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-42302003000400039> [24 de junho de 2019].
- Nunes, E. C. D. A. & Muniz, E. L. (2016). “A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe” *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 37(4), 1-9. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.04.63815>. [18 de outubro de 2018].
- Nunes, E. M. G. T. & Gaspar, M. F. M. (2016). “A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar” *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 37(2), 1-7. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>. [18 de outubro de 2018].
- Nunes, E. M. G. T. & Gaspar, M. F. M. (2017). “A qualidade da relação líder-membro e o empenhamento organizacional dos enfermeiros” *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 51, 1-6. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016047003263>. [15 de novembro de 2018].
- Pereira, L. A., Primo, L. S., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E. L. D., Ramos, A. M., Hirsh, C. D. (2015). “Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil” *Revista de pesquisa: Cuidado é fundamental*. 7(1):1875-1882. Disponível em [10.9789/2175-5361.2015.v7i1.1875-1882](https://doi.org/10.9789/2175-5361.2015.v7i1.1875-1882). [06 de novembro de 2018].
- Pereira, L. A., Ramos, A. M., Schallenberger, C. D., Vaz, M. C. & Barlem, E. L. D. (2018). “Liderança em enfermagem: abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado”. *Enfermagem e Foco*. 9(3), 66-70. Disponível em <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2018.v9.n3.1351>. [14 de outubro de 2018].
- Pessoa, C. I. P., Dimas., I. D., Lourenço, P. R. & Rabelo, T. (2018). “Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte” *Estudos de Psicologia Campinas*. 35(1),15-28. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>. [14 de outubro de 2018].
- Ramos, V. M., Freitas, C. A. S. L. & Silva, M, J. (2011). Aprendizagem da liderança: “Contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante” *Escola Anna Nery*. 15(1), 157-161. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452011000100022>. [16 de novembro de 2018].
- Ribeiro, M., Santos, S. L. & Meira, T. G. B. M. (2006) “Refletindo sobre liderança em Enfermagem” *Escola Anna Nery*. 10(1), 109-115. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452006000100014>. [19 de novembro de 2018].

- Rocha, B. S., Munari, D. B., Ribeiro, L. C. M. & Rego, P. G. (2017). "Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa-ação: revisão integrativa" *Revista Eletrônica de Enfermagem*. 19, 1-19. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v19.46827>. [14 de outubro de 2018].
- Sampaio, R. F. & Mancini, M. C. (2007). "Estudos de revisão sistemática: um guia para a síntese criteriosa da evidência científica" *Revista Brasileira de Fisioterapia*. 11(1), 83-89. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013> [16 de outubro de 2018]
- Santos, C. M. C., Pimenta, C. A. M., Nobre, M. R. C. (2007). "A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências" *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 15(3), 1-4. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692007000300023>. [08 de julho de 2019].
- Santos, I. & Castro, C. B. (2010). "Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um hospital universitário" *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 44(1), 154-160. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342010000100022>. [16 de novembro de 2018].
- Santos, L. L. G., Silva, R. M., Prochnow, A. G., Beck, C. L. C., Pedroso, M. L. R., Leite, J. L. (2009) "O exercício da liderança pelo enfermeiro no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem: algumas reflexões" *Revista de Enfermagem da UFPE*. 3(4), 1209-1215. Disponível em 10.5205/r euol.581-3802-1-RV.0304200954. [06 de novembro de 2018].
- Silva, D. S., Bernardes, A., Gabriel, C. S., Rocha, F. L. R. & Caldana, G. (2014). "A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência" *Revista Eletrônica de Enfermagem*. 16(1), 211-219. Disponível em http://dx.doi.org/10.5216/ree.v16i1.19615_[14 de outubro de 2018].
- Silva, V. L. S. & Camelo, S. H. H. (2013). "A competência da Liderança em enfermagem: Conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder" *Revista de Enfermagem da UERJ*. 1(4), 533-539. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10031>. [06 de novembro de 2018].
- Silva, V. L. S., Camelo, S. H. H., Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Chaves, L. D. P., Santos, F. C. & Leal, L. A. (2016) "Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma *self* de enfermeiros gestores" *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 207(51), 1-8. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>. [04 de novembro de 2018].

- Sousa, L. B. & Barroso, M. G. T. (2009). "Reflexão sobre o cuidado com essência da liderança em enfermagem" *Escola Anna Nery*. 13(1), 181-187. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452009000100025>. [06 de novembro de 2018].
- Sousa, L. M. M., Marques-Vieira, C. M. A., Severino, S. S. P. & Antunes, A. V. (2017). "Metodologia de Revisão Integrativa da Literatura em Enfermagem" *Revista Investigação em Enfermagem*. 17-26.
- Souza, M. T., Silva, M. D & Carvalho, R. (2010). "Revisão Integrativa: o que é e como fazer?" *Revista Einstein*. 8(1), 102-106. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102.pdf. [07 de setembro de 2018]
- Strapasson, M. R. & Medeiros, C. R. G. (2009). "Liderança transformacional na enfermagem" *Revista Brasileira de Enfermagem*. 62(2), 228-233. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009>. [05 de novembro de 2018].
- Vendemiatti, M., Siqueira, E. S., Filardi, F., Binotto, E. & Simioni, F. J. (2010). "Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança" *Ciência e saúde coletiva*. 15(1), 1301-1314. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232010000700039>. [03 de novembro de 2018].
- Vieira, T. D. P., Renovato, R. D., Sales, C. M. (2013). "Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem" *Cogitare Enfermagem*. 18(2), 253-260. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v18i2.27706>. [03 de novembro de 2018].