

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES CAMPUS ERECHIM
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

LÚBIA D'AVILA OLIVEIRA

LIDERANÇA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NO AMBIENTE HOSPITALAR

**ERECHIM
2021**

LÚBIA D'AVILA OLIVEIRA

LIDERANÇA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NO AMBIENTE HOSPITALAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Enfermagem do Departamento de Ciências da Saúde da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim como pré-requisito parcial da disciplina de conclusão de curso.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Eliana Buss

**ERECHIM
2021**

LÚBIA D'AVILA OLIVEIRA

LIDERANÇA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NO AMBIENTE HOSPITALAR

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Eliana Buss (Orientadora)

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de
Erechim (Departamento de Ciências da Saúde).

Prof^a. Dr^a. Cibeli Manfredini

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de
Erechim (Departamento de Ciências da Saúde).

Prof^a. Dr^a. Neiva de Oliveira Prestes

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de
Erechim (Departamento de Ciências da Saúde).

Erechim, 10 de dezembro de 2021

RESUMO

O presente trabalho é uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo. Este tipo de revisão tem por finalidade a busca e a síntese de pesquisas relevantes. Os artigos publicados no recorte temporal entre os anos de 2016 á 2021 tiveram como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: “como se da o processo de liderança da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar?” Com a análise dos artigos preocupou-se em entender o perfil do líder da enfermagem no ambiente hospitalar e seu impacto sobre a equipe. Concluimos que após a pesquisa, o assunto liderança precisa ser mais discutido dentro das universidades e outras instituições, tendo a tamanha importância para o desempenho das atividades dos enfermeiros, para que possam se tornar bons líderes dentro do ambiente hospitalar.

Palavras-chave: Líder, equipe de enfermagem, ambiente hospitalar.

ABSTRACT

The present work is a bibliographical review of a qualitative character. This type of review is intended to search for and synthesise relevant research. The articles published in the time frame between the years 2016 to 2021 aimed to answer the following research question: "how is the nursing team leadership process in the hospital environment?" With the analysis of the articles, the concern was to understand the profile of the nursing leader in the hospital environment and its impact on the team. We conclude that after the research, the subject of leadership needs to be discussed further within universities and other institutions, having such importance for the performance of nurses' activities, so that they can become good leaders within the hospital environment.

Keywords: Nursing, team leader, hospital environment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. METODOLOGIA	9
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	10
3.1 Gestão clínica	11
3.2 Gestão da estrutura.....	14
3.3 Gestão de pessoas.....	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS.....	21
APÊNDICE 1	24

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, gerência e liderança são fundamentais na prática da enfermagem hospitalar. O enfermeiro no seu cotidiano depara-se com situações diversas que exigem tomada de decisão, flexibilidade, resolução de problemas, mediação de conflitos, coordenação da equipe e planejamento para exercer o cuidado dos pacientes de forma qualificada (SIMÕES, FAVERO, 2003).

A liderança é um tema bem discutido atualmente, principalmente dentro da Enfermagem (RIBEIRO; SANTOS; MEIRA, 2006). Muitas teorias sobre liderança foram criadas ao longo dos anos, entre elas podemos citar a situacional, a democrática, a permissiva e a autocrática, cada uma possui características diferentes, podendo funcionar de forma positiva ou negativa em um determinado grupo (SIMÕES; FAVERO, 2003; POTTER, PERRY, 2004). Segundo Kurcgant (1991), o papel que um elemento assume no grupo é determinado pelas necessidades do próprio grupo, pelas características próprias de cada um dos elementos desse grupo e pela forma como essas características são percebidas pelos demais elementos, caracterizando a liderança situacional.

A liderança permissiva ocorre quando há um afastamento dos líderes que possuem o controle completo do sistema de trabalho. Nesta situação o líder transfere para o grupo o processo de tomada de decisão que era responsabilidade dele (POTTER, PERRY, 2004).

A liderança autocrática consiste num processo em que o líder possui todo o poder, tendo uma conduta autoritária para executar as funções, sendo um líder mais rígido (SIMÕES; FAVERO, 2003; POTTER, PERRY, 2004; LIMA, PEREIRA, 2003).

Exercer a Liderança transformacional é fundamental no ambiente hospitalar, pois ela motiva os funcionários a desempenhar as funções e a serem mais produtivos no ambiente de trabalho. Esse tipo de líder modifica o ambiente de trabalho, estimulando a sua equipe a ser consciente na resolução dos problemas do cotidiano. Este líder possui a capacidade de desenvolver uma maior união de sua equipe proporcionando o cuidado ao paciente de uma forma qualificada (POTTER; PERRY, 2003).

Outro tipo de liderança é a autêntica, nesta o líder possibilita um ambiente positivo com cargas de trabalho igualitárias, diminuindo o cansaço emocional e proporcionando uma melhora na qualidade do atendimento com cargas mais leves. Ressalta-se que observar a satisfação no trabalho é fundamental para uma organização, pois maior satisfação no trabalho está associada com uma menor rotatividade dos enfermeiros, e isso não influencia apenas a sustentabilidade da força de trabalho, mas também o setor financeiro das instituições (BALSANELLI; CUNHA, 2011).

As instituições hospitalares são um ambiente que necessitam de uma gestão profissional eficiente (MATOS, 2001), tornando indispensável o trabalho de profissionais competentes, com espírito de liderança, capazes de contribuir para melhoria dos serviços ofertados à população (CHIAVENATO, 2008).

O processo de liderança é muito complexo, mas o líder poderá ter resultados positivos se conseguir exercer seu trabalho com base em evidências sobre gestão da qualidade, escutando as necessidades da equipe e administrando conflitos quando necessário (SILVA, 2016).

A enfermagem assume um papel fundamental, se destacando neste cenário, pois é a profissão que se envolve diretamente nas questões do cuidado. Dentro dos hospitais, o enfermeiro é quem deve assumir a liderança do processo de trabalho contribuindo nas diferentes ações que a equipe realiza durante a assistência e a execução do cuidado (RODRIGUES e CARDOSO, 2019).

Este trabalho de conclusão de curso surge das vivências acadêmicas tanto nas disciplinas teóricas quanto nas práticas, nas quais percebeu-se o quão fundamental é o trabalho de liderança do enfermeiro para a qualidade do cuidado no processo de trabalho. Desta forma, questiona-se como se dá o processo de liderança da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar?

E, objetiva-se neste trabalho de conclusão de curso, conhecer as produções científicas referentes ao processo de liderança da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem abordagem qualitativa que pressupõe uma abordagem empírica de seu objeto, partindo-se de um marco teórico-metodológico preestabelecido, para em seguida realizar a coleta e análise dos dados (MINAYO, 2012).

Desta forma o método de revisão integrativa da literatura, embasada por Mendes, Silveira e Galvão (2008) foi a escolha para este trabalho de conclusão de curso. Este tipo de revisão tem por finalidade a busca e a síntese de pesquisas relevantes, proporcionando maior conhecimento do tema investigado e de subsídios para a melhoria da prática clínica. Além disso, identifica lacunas existentes, direcionando para a realização de novos estudos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

O desenvolvimento da revisão envolveu seis passos: identificação do tema e elaboração da pergunta; estabelecimento dos critérios de inclusão; definição das informações a serem extraídas dos estudos; avaliação dos estudos incluídos na revisão; interpretação dos resultados e; apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

A pergunta de pesquisa foi elaborada por meio da estratégia PICo, que considera a população, ou o paciente ou o problema abordado (Population/Patient/Problem), o fenômeno de interesse (Interest) e o contexto (Context).

Para a construção definiu-se: Equipe de enfermagem (P - População); liderança (I – Fenômeno de Interesse); ambiente hospitalar (Co – Contexto).

Dessa forma, a questão norteadora elaborada foi: Como se dá o processo de liderança da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar?

Como critérios para inclusão das publicações na presente revisão, definiu-se: artigo original, na íntegra, em português; utilizando o recorte temporal de 2016 a 2021, no intuito de identificar o que a Enfermagem tem trabalhado, nesta temática, nos últimos cinco anos. Também buscou-se por trabalhos realizados somente no ambiente hospitalar.

Quanto ao critério de exclusão: artigos publicados por autores que não são da enfermagem, estudos em Inglês e Espanhol, estudos de caso e relato de experiência.

O levantamento dos estudos foi realizado, inicialmente em julho de 2021, sendo novamente realizado em dezembro, no intuito de identificar novos estudos no corrente ano. A busca foi realizada no portal eletrônico: Portal Regional da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) por meio dos descritores cadastrados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), sendo eles em português: liderança; e Enfermagem e assistência hospitalar.

Para a busca, utilizou-se o operador booleano “AND” na seguinte combinação: liderança AND enfermagem AND assistência hospitalar.

A seleção dos artigos iniciou a partir da leitura do título e resumo, sendo escolhidos os que atendem ao objetivo do estudo. Posteriormente, os estudos selecionados foram apreciados criticamente, a partir da leitura minuciosa na íntegra, respeitando os critérios de inclusão e exclusão. Ressalta-se que para reduzir o viés de conferência dos estudos, foi realizado por duas pesquisadoras (acadêmica e professora orientadora) de forma independente.

As informações extraídas dos estudos foram inseridas em uma matriz de análise dos dados, sendo composta por: autores, ano de publicação, periódico, título, objetivo do estudo; metodologia, resultados.

Sendo assim, os dados coletados foram organizados em uma tabela no Word e interpretados a partir dos itens relacionados na matriz.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na presente revisão integrativa, foram analisados 08 estudos que atenderam aos critérios de inclusão. No quadro 01 abaixo verifica-se os passos da seleção dos estudos.

BASE DE DADOS	TOTAL GERAL	FILTRO 2016 - 2021	Idioma Português	Leitura do título	Leitura do artigo	Total
BVS	643	116	23	08	08	08

Quadro 01. Total de estudos selecionados na base de dados.

Verificou-se que o total geral de estudos que continham na BVS era de 643. Ao aplicar o filtro de ano, obteve-se o total de 116 estudos. Selecionando-se o filtro idioma, obteve-se 23 estudos em Português. Após a leitura do título e

do resumo, restaram 08 artigos. E após a leitura, na íntegra, permaneceram os 08 estudos, que estão descritos no Quadro 2 (Apêndice 1).

Em relação ao perfil dos participantes, dos estudos analisados, neste trabalho de conclusão de curso, predominou o público feminino, evidenciando que a força de trabalho, na Enfermagem, é feminina.

No que tange a metodologia dos estudos, quatro tiveram abordagem qualitativa e quatro, quantitativa.

Seis estudos foram publicados em 2016, não houve estudo selecionado, no ano de 2021, pois não contemplaram os critérios de inclusão.

Em relação aos objetivos dos estudos qualitativos, dois estudos buscaram conhecer as percepções, de enfermeiros e equipe de enfermagem, em relação ao papel de líder, do enfermeiro (MAIA, et al. 2020 e AMESTOY, et al., 2019). Um dos estudos visou conhecer as melhores práticas do enfermeiro na gestão (ARUTO et al., 2016) e, outro visou elaborar estratégias de liderança para controle de infecção (SANHUDO e MOREIRA. 2016).

Nos estudos de abordagem quantitativa, verificou-se que foi possível analisar a diferença entre a perspectiva liderança de enfermeiros assistenciais e gerentes no ambiente hospitalar (CARLOS, et al. 2019). Avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares e sua associação às variáveis do perfil sócio profissional (SILVA, et al. 2016). Também, analisar estilos de Liderança Situacional adotados por enfermeiros hospitalares e a associação destes com seu perfil pessoal e profissional (ANDRIGUE, et al. 2016). E ainda, 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 (NUNES, GASPAR, 2016).

Assim segue-se a categorização (gestão clínica, gestão da estrutura e gestão de pessoas) dos estudos selecionados, evidenciando como se dá o processo de liderança da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar.

3.1 Gestão Clínica

Para exercer a gestão clínica é necessário que o líder possua competências, tais como: “tomada de decisões, comunicação, liderança,

administração, gerenciamento e educação permanente” (LOURENÇÃO; BENITO, 2010).

Aruto et al (2016) objetivou-se conhecer as melhores práticas do enfermeiro, bem como propor aprimoramentos no cuidado seguro à pessoa com doença cardiovascular atendida em uma instituição hospitalar privada especializada em cardiologia no Sul do Brasil.

Os enfermeiros precisam sempre buscar a melhor prática da enfermagem, agir de maneira efetiva, sistematizar o trabalho, tornando-o claro para si mesmo, garantindo a qualidade e a segurança, isso leva a “impedir decisões ruins e também de assumir um papel de liderança no avanço e no uso de estratégias para promover a qualidade do cuidado e segurança do paciente” (ARUTO et al., 2016 p. 2).

Os autores fizeram um paralelo entre a liderança do enfermeiro e a segurança do paciente referente aos cuidados de doenças cardiovasculares. No artigo foram criadas categorias e subcategorias que valem ser citadas para que se possa fazer um ligamento com a liderança da enfermagem, as categorias gerais do trabalho são: “melhores práticas nas ações de cuidado ao paciente”, “melhores práticas de liderança do enfermeiro” e “Proposições para o aprimoramento das melhores práticas” (ARUTO et al., 2016).

A categoria que nos interessa para o nosso estudo é a “melhores práticas de liderança do enfermeiro”, nessa categoria desenvolveu-se cinco subcategorias (ARUTO et al., 2016).

Na primeira subcategoria “Assistência integral ao paciente” é afirmado sobre o papel do enfermeiro como enfermeiro e também sobre ser um líder:

“o enfermeiro além de ser líder de uma equipe e realizar a gestão da unidade, é responsável também por prestar cuidado direto ao paciente. Para os enfermeiros, assistência integral ao paciente, seja aquela realizada somente pelo enfermeiro ou pelos membros da equipe de enfermagem, é considerada como melhor prática no cuidado seguro. Através da assistência integral, é possível conhecer o paciente por completo, não somente os aspectos físicos, identificando suas potencialidades e necessidades de cuidado.” (ARUTO et al, 2016, p. 5)

Na segunda subcategoria “Comunicação como prática segura de cuidado” foi evidenciado a importância da comunicação para a segurança e prevenção de situações adversas, também é salientado nessa categoria a

necessidade de ter um registro do que acontece (com o paciente ou comunicação Inter equipe) por exemplo, em um plantão, esse registro pode ser tanto verbal, como escrito (ARUTO et al., 2016).

A terceira subcategoria “Sistematização da Assistência de Enfermagem” faz o gancho com a segunda subcategoria, visto que ela mostra a relevância de garantir o registro de todo o histórico de enfermagem, isso pode ajudar a identificar riscos entre outros eventos (ARUTO et al., 2016).

A quarta subcategoria “As relações de trabalho na equipe” é evidenciado a cooperação, ajuda, e bom relacionamento da equipe, tudo através da comunicação (ARUTO et al., 2016).

A quinta subcategoria “Orientação como prática de cuidado seguro” fala sobre procedimentos que devem ser realizados abrangendo não somente a equipe da enfermagem, mas também abrangendo ao paciente e seus familiares. Essa subcategoria está totalmente relacionada ao enfermeiro como líder, pois envolve aspectos como “resolutividade das dúvidas, norteia o cuidado da equipe de enfermagem, empodera o familiar e paciente, e estimula a participação no cuidado, reduzindo os eventos adversos e garantindo um cuidado seguro” (ARUTO et al, 2016, p. 5).

Através dessa categoria analisada com suas subcategorias, fica claro de acordo com os autores sobre o dever de um líder na identificação do ambiente e de fatores de risco. Desta maneira, o enfermeiro como gestor é o ponto central do processo de capacitação e desenvolvimento da equipe e a comunicação é uma das ferramentas mais importantes para o gestor (ARUTO et al., 2016).

Pensando na qualidade da relação entre o enfermeiro-líder os demais enfermeiros e os pacientes, Nunes e Gaspar (2016), buscaram conhecer a qualidade de relação de liderança na perspectiva do enfermeiro-líder e do enfermeiro, a satisfação dos pacientes, e a relação existente entre a qualidade de relação percebida por ambos e a satisfação dos pacientes.

Nunes e Gaspar (2016), através de sua pesquisa quantitativa perceberam que a relação entre o líder e a equipe é diretamente proporcional aos cuidados ao paciente. Mas, os autores fazem uma observação que muitos pacientes fazem uma boa avaliação, justamente porque internamente não esperam um serviço público de qualidade, então qualquer atitude positiva por

parte da enfermagem reflete em opiniões positivas, diminuindo as opiniões negativas. Os dados também mostram a influência do líder perante os pacientes.

“Quanto à influência da qualidade de relação de liderança, os resultados poderão indicar que o enfermeiro-líder, na sua relação com o paciente, consegue transmitir de forma consistente, sentimentos de confiança e segurança que deposita na equipe que lidera, conseguindo influenciar positivamente a satisfação dos pacientes” (NUNES, GASPAS, 2016, p 6).

A presença de um líder na enfermagem impacta positivamente na relação com os pacientes, acaba facilitando o nível de compreensão e de orientações que vêm através da enfermagem para os mesmos. O líder com a sua presença cotidiana deixa claro não somente para o paciente, mas também para todos a sua função no ambiente hospitalar.

“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 equipe que lidera como também na gestão dos recursos materiais e de equipamentos que são colocados à disposição para a assistência ao paciente. Por outro lado também torna visível o esforço desenvolvido na coordenação dos diversos profissionais da equipe de saúde no sentido de promover uma assistência continuada e global” (NUNES, GASPAS, 2016, p. 6)

Compreende-se, que é função do enfermeiro medidas simples e efetivas na redução de danos, estando na linha de frente do processo assistencial delegando e traçando estratégias e planejando ações. No ambiente hospitalar é fundamental que o líder enfermeiro gerencie e atue com medidas de prevenção as infecções relacionadas à assistência à saúde (IRAS).

3.2 Gestão da estrutura

A elaboração da gestão de estrutura de uma instituição leva em consideração três fatores: “estratégia, organização e motivação” (MYERS, 1996).

Amestoy et al (2017), objetivou conhecer o entendimento de enfermeiros sobre o exercício da liderança dialógica no ambiente hospitalar, bem como os desafios enfrentados para liderar.

O estudo aponta que a liderança está associada a organização e a coordenação. Como condição básica e também pontuado pelos autores, a busca nas mudanças em sua prática para a qualidade do exercício da enfermagem.

O que se espera dos enfermeiros em serviço, em especial os líderes, são atitudes corajosas para enfrentar os desafios que sempre vão surgir.

Discutindo ainda sobre o quesito da organização, “os profissionais levam certo tempo para aprender a desempenhar suas funções dentro de uma equipe. Assim, é necessário que esse profissional permaneça um determinado tempo na mesma função” (AMESTOY et al, 2017, p. 5).

Relações harmoniosas são boas para a criação de vínculos, quando há muita rotatividade, os vínculos podem ficar prejudicados, dificultando o processo de trabalho. Amestoy et al (2017) discute sobre a importância de uma boa comunicação. Diálogos são necessários, quando há um bom diálogo o processo de trabalho pode se tornar melhor, e isso pode ser uma ferramenta para “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”. (p. 5)

3.3 Gestão de pessoas

A “Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

O primeiro estudo publicado por Maia et al (2020), teve por objetivo a percepção da equipe de enfermagem sobre a função gerencial do enfermeiro hospitalar, e como esta interfere na qualidade da assistência prestada pela equipe.

Podem ocorrer processos burocráticos ocasionando um distanciamento do líder com a sua equipe. Observou-se, pelo estudo que existe uma conotação burocrática na tomada de decisão de um líder da enfermagem. Ainda falando sobre isso, os autores explanam que a “burocracia exigida pelo cargo de gerente interfere nas relações gerente-equipe de enfermagem, por distanciar o gerente do convívio com a equipe” (p. 3). Porém, é acentuado no

estudo a falta de autonomia, o que caracteriza um fator limitante do líder de enfermagem, e isso pode influenciar nas soluções de problemas. A equipe de enfermagem coloca como um desafio e dificuldade certos pontos, por exemplo, a escala de números de funcionários e a ausência de colaboradores, assim diminuindo a qualidade e assistência ao paciente. Podemos citar ainda de acordo com Maya et al (2020) que:

“os enfermeiros devem estar aptos a tomar iniciativas, realizar o gerenciamento e a administração da força de trabalho e dos recursos físicos, materiais e de informação, além de serem empreendedores, gestores, empregadores ou líderes na equipe de saúde” (2020, p. 02).

O estudo descritivo-exploratório de Carlos et al (2019), foi um estudo quantitativo com uma amostra de cento e seis enfermeiros. A coleta de dados foi através da subescala de liderança B-NWI-R, através da escala likert. Objetivou analisar a diferença entre a perspectiva de liderança de enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes no ambiente hospital.

O artigo indica, entre doze itens analisados, que os líderes de enfermagem que flexibilizam alterações na escala de trabalho, oferecem uma melhor autonomia para os enfermeiros, e esse remanejamento é favorável para a liderança como um todo. Por isso, a flexibilização “também pode resultar em maior satisfação profissional para o desenvolvimento das atividades” (CARLOS et al, 2019, p. 146).

Para os autores a separação entre as filosofias da enfermagem e as filosofias médicas é viável para o desenvolvimento da liderança, de forma a influenciar toda a equipe de enfermagem de maneira positiva. É importante ter uma boa relação entre o líder e o liderado, isso reflete na qualidade da assistência, ou seja, é de suma importância a boa relação na equipe (CARLOS et al, 2019).

A cerca de observar a especialização dos enfermeiros que atuam na área gerencial, é interessante observar que a taxa de enfermeiros que se especializam em alguma área gerencial é de uma porcentagem muito pequena, e isso de certo modo é preocupante, visto a importância que um cargo gerencial tem sobre a enfermagem.

“Os dados deste estudo mostraram uma porcentagem pequena de enfermeiros gerentes com algum tipo de especialização na área gerencial, fato de extrema relevância, se levarmos em conta as responsabilidades do cargo, pois demonstra que a instituição não

considerou este critério para a escolha do profissional para o cargo. Contudo, os números também mostraram pouco investimento dos profissionais para o seu próprio aprimoramento na área gerencial” (SILVA, et al, 2016, p. 5).

Silva et al. (2016) teve por objetivo, avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares, bem como sua associação às variáveis do perfil socioprofissional, verificou-se que no estudo de Silva et al (2016), o interesse em se especializar em alguma área gerencial para fins de aprimoramento e conseqüentemente podendo se tornar um bom líder, é de pouco interesse, tanto por parte dos enfermeiros quanto da parte das instituições.

Um enfermeiro que é capacitado na área gerencial, tem potencial de se tornar um líder transformacional, sendo aquele que transforma o ambiente de trabalho “os líderes transformacionais são compreensivos quanto às diferenças individuais e utilizam a comunicação como ferramenta essencial no processo de trabalho” (SILVA et al, 2016, p. 5-6).

Os autores ressaltam que a formação gerencial de enfermeiros não avançará se não for incentivada pelas diversas instituições de formação. Silva et al (2016) ainda deixa em evidência 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” (2016, p. 6).

De certa forma é bom que a liderança não fique apenas restrita ao líder do grupo de enfermagem, que o poder seja através do time, onde cada membro é especial nas diversas funções que exerce “incentivando a colaboração de todos, partilhando o poder e reconhecendo as contribuições da equipe” (SILVA et al, 2016, p. 6).

Entre os vários tipos de liderança a que mais está presente é o estilo de liderança persuasivo, sendo uma habilidade importante para o bom gerenciamento, também há o seu lado ruim, pois um líder extremamente persuasivo acaba influenciando negativamente a sua equipe, diminuindo a autonomia e criatividade dos membros (SILVA et al, 2016).

O estudo de Andrigue et al (2016) objetivou analisar os estilos de Liderança Situacional adotados pelos enfermeiros de uma rede hospitalar, bem como a associação destes com o perfil pessoal e profissional dos participantes.

Fica claro, no estudo que, quando a liderança é bem executada, conseqüentemente a qualidade ao paciente é melhorada nos termos ambientais, humanos ou técnicos. Saber adotar o estilo de liderança em determinada situação pode ser um ponto positivo ou negativo, em resumo, saber adotar o tipo de liderança situacional. No estudo dos autores, os estilos de liderança adotados para analisar o perfil de enfermeiros foram: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar (ANDRIGUE et al, 2016).

Comentando sobre os estilos presentes no estudo de Andrigue et al (2016): “Determinar” seria quando o líder determina como a tarefa deve ser feita; “Persuadir” seria o convencimento do líder ao seus colaboradores; “Compartilhar” é quando o líder ouve os colaboradores, possibilitando a participação de alguma tomada de decisão; e “Delegar” seria sobre a própria tomada de decisão do enfermeiro para tarefas específicas e de como elas devem ser feitas. No ambiente hospitalar se adaptar as situações é fundamentalmente significativo, tanto o líder como a equipe em si, precisam estar preparados para muitos cenários que podem surgir.

Ainda no estudo de Andrigue et al (2016), observou-se que, cerca de 70% dos enfermeiros se identificam com o estilo “Persuadir”; 20% se identificam com “Determinar”; e 10% se identificam no estilo “Compartilhar. O que mais chamou atenção no estudo é que nenhum enfermeiro se identificou com o estilo “Delegar”.

“A ausência de enfermeiros no estilo delegar indicia para a dificuldade de compartilhar tarefas com a equipe e pode evidenciar a fragilidade dos profissionais diante do gerenciamento de pessoas e sua percepção quanto ao comprometimento organizacional. A adoção do estilo delegar poderia contribuir para a união e envolvimento da equipe em torno de um objetivo, refletindo como um fator potencializador de oportunidades para o fortalecimento da instituição e dos profissionais.” (ANDRIGUE et al, 2016, p. 6)

E isso pode ser problemático no ambiente hospitalar, pois sabemos que o hospital é um local onde imprevistos sempre estão ocorrendo e a falta de alguém na equipe de enfermagem que possa fazer o gerenciamento de

pessoas no nível organizacional pode dificultar a resolução dos problemas (ANDRIGUE et al, 2016).

A equipe de enfermagem e todos os seus colaboradores sempre esperam que o líder da equipe atue de forma conjunta com todos, favoreça um bom ambiente de trabalho e tome à frente nas tomadas de decisões em todas as atividades durante as suas rotinas. Sabendo disso, chega ser contraditório, pois cerca de 70% dos enfermeiros se identificam com o estilo “Persuadir” e nenhum com “Delegar”, e isso pode refletir negativamente, já que o estilo “Delegar” é o mais próximo que a equipe espera e deseja de um líder justamente pelas competências e aspectos desse estilo (ANDRIGUE et al, 2016).

Desta forma, o artigo de Sanhudo e Moreira (2016), objetivou, elaborar estratégias de liderança em enfermagem voltadas à incorporação de medidas de prevenção e controle de IRAS em pacientes com câncer.

Os autores ressaltam que, se não houver a responsabilidade do líder nos cuidados ao paciente, isso poderá colocar em risco a saúde deles. Então, muitas vezes, medidas simples são inerentes na enfermagem para prevenir e reduzir riscos, por isso que as estratégias da liderança são de vital importância. “As estratégias de liderança devem ser implementadas em todos os setores do hospital, mas os locais prioritários para começar esse processo são as enfermarias”, por ser o local aonde é feito o primeiro atendimento ao paciente (SANHUDO, MOREIRA, 2016, p. 6).

Começar as estratégias em vários setores pode ser problemático, vem de encontro com a vivência de muitos enfermeiros. As estratégias de liderança deverão começar nas enfermarias, priorizar os setores e dimensionamento da equipe. Conseguir ter o dimensionamento de uma equipe sem desestruturar outra equipe, é um desafio que precisa ser administrado pelo líder da enfermagem. Adequar às funções de cada integrante da equipe, conforme a carga horária, para que não ocorra o favorecimento de uma equipe sobrecarregando outra equipe (SANHUDO, MOREIRA, 2016).

“Esse entendimento relaciona-se a uma característica do trabalho dos enfermeiros na instituição, de assumirem outros setores concomitantemente, e com isso não conseguirem acompanhar o trabalho da equipe como gostariam” (SANHUDO, MOREIRA, 2016, p. 6).

Para Sanhudo e Moreira (2016) é função do líder promover a capacitação e fortalecer as estratégias de sua equipe, que os profissionais se adaptem ao setor, com menos rotatividade no trabalho fortalecendo sua experiência profissional. Ainda nesse assunto, o enfermeiro líder precisa criar ações educativas, para a eficácia das estratégias.

Com base em todos esses artigos, fica evidente a aproximação, o diálogo, o relacionamento e as estratégias que precisam ser adotadas para a melhor efetividade do trabalho, não somente do enfermeiro líder, mas sim também de toda a equipe de enfermagem. Isso reflete nos cuidados necessários na parte administrativa, no bom funcionamento do setor, em direção ao bom atendimento ao paciente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo realizado ficou notório que certas palavras chaves foram muito recorrentes, como por exemplo, o “relacionamento”, ressaltando que o bom convívio entre o líder e seus liderados é essencial para o bom andamento das atividades propostas. A “estratégia”, o líder deve ter visão estratégica das situações, fazer o planejamento adequado das funções, incentivando a autonomia dos colaboradores nas decisões diárias. A “organização”, é de suma importância que o líder seja organizado para cumprir seu papel com excelência e “comunicação”, sendo a principal ferramenta de trabalho do líder, pois precisa dialogar com seus liderados transmitindo confiança e assim conquistar o respeito dos colaboradores. As palavras chaves citadas acima acabaram fazendo um link com a pergunta de pesquisa.

Um líder que transforma o ambiente de trabalho mais harmonioso é aquele que age com empatia com sua equipe, sabendo impor limites quando necessário, que conhece suas potencialidades e limitações, que possui conhecimento das atividades que devem ser desempenhadas e como executá-las, assim, exemplificando de forma clara aos seus colaboradores, evitando a ocorrência de situações negativas.

Em um ambiente hospitalar o enfermeiro responsável pode exercer vários modelos de liderança, mas é necessário adotar o modelo mais adequado para evitar conflitos e por sua vez o afastamento de colaboradores.

O assunto de liderança precisa ser mais discutido dentro das universidades e outras instituições, tendo a tamanha importância para o desempenho das atividades dos enfermeiros, para que possam se tornar bons líderes dentro do ambiente hospitalar.

Conclui-se que o ato de liderar demanda muitas competências como possuir uma boa comunicação, ser uma pessoa motivadora e positiva, transmitir confiança, impor limites, ser criativo e responsável e também conta com habilidades como ter pensamento crítico, possuir equilíbrio emocional, conseguir perceber e evitar situações antes que ocorram, assumir riscos e responsabilidades. Esta temática além de ser estudada na graduação deve ser vista na educação continuada no processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, S. C. et al. Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de enfermagem**, v. 38, 2017.

ANDRIGUE, K.C. K. et al. Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 18, 2016.

ARUTO, G. C. et al. Melhores práticas no cuidado à pessoa com doença cardiovascular: interface entre liderança e segurança do paciente. **Cogitare Enfermagem**, v. 21, n. 5, 2016.

BALSANELLI, A. P., CUNHA I. The work environment and leadership in nursing: an integrative review. **Revista Escolar da Enfermagem USP**. v.48, n.5, p.938-43, 2014.

CAMELO, S. H. H. Competência profissional do enfermeiro para atuar em Unidades de Terapia Intensiva: uma revisão integrative. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n.1, 2012.

CARLOS, A. M. M. et al. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. **Enfermagem em Foco**, v. 10, n. 6, 2019.

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008.

FREITAS, N. M. et al. Perception of the nursing team about the role of hospital nursing manager/Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. **RPCFO**, v. 12, p. 1-5, 2020.

KURCGANT, P. Liderança em enfermagem. In: KURCGANT, P., et al. **Administração em enfermagem**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, p. 165-78, 1991.

LIMA, A. A. F., PEREIRA, L.L. O papel da enfermeira clinica e o processo de decisão. **Revista Nursing**, v.66, n.6, p. 43-50, 2003.

LOURENÇÃO, D. C. A., BENITO, G. A. V. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, n. 63, v.1, p. 91-7, 2010.

MATOS, A. J. **Gestão de custos hospitalares**. São Paulo: STS; 2001.

MENDES, K. D. S; SILVA, R. C. C. P; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Florianópolis, 2008.

MINAYO, M.C.S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciências saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MYERS, P. S. Knowledge Management and Organizational Design. USA: Butterworth-Heinemann, 1996.

NUNES, E. M. G. T.; GASPAR, M. F. M. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, 2016.

POTTER, P. A., PERRY, A. G. Fundamentos de Enfermagem. In: **Liderança, Delegação e Gestão de qualidade**. 5ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p.55-73, 2004.

RODRIGUES, F. C. P.; CARDOSO, C. T. C. A importância da liderança do enfermeiro na configuração do processo de trabalho da enfermagem. **Revista Interdisciplinar em Ciências da Saúde e Biológicas**, v. 3, n. 2, p.13-23, 2019.

SANHUDO, N. F.; MOREIRA, M. C. O enfermeiro-líder no gerenciamento de risco para prevenção e controle de infecções em pacientes com câncer. **Cogitare Enfermagem**, v. 21, n. 3, 2016.

SILVA, J. C. B. da et al. Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. **Revista de enfermagem UFPE online**, p. 2883-2890, 2018.

SILVA, V. L. S. et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 51, 2016.

SIMÕES, A., FAVERO, N. O desafio da Liderança para o enfermeiro.. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 5, p. 567-573, 2003.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

RODRIGUES, F. C. P.; CARDOSO, C. T. C. A importância da liderança do enfermeiro na configuração do processo de trabalho da enfermagem. **Revista Interdisciplinar em Ciências da Saúde e Biológicas**, v. 3, n. 2, p.13-23, 2019.

APÊNDICE 1

Quadro de resultados da busca na Biblioteca Virtual de Saúde.

Título	Autores Revista Ano	Síntese do estudo
Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar	Maia et, al. Revista pesquisa cuidado e fundamento Online. 2020	<p>Objetivo: Analisar a percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar, e como essa interfere na qualidade da assistência prestada pela equipe.</p> <p>Método: Pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa dos dados, realizado com 20 profissionais de Enfermagem.</p> <p>Resultado: Participaram do estudo 14 técnicos de enfermagem e 08 enfermeiros. Os participantes atribuíram a gerência uma conotação burocrática de isolamento e tomada de decisão. E também que o líder deve possuir comunicação, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos, tomada de decisão e trabalho em equipe.</p>
Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes	Carlos et, al. Enfermagem 2019	<p>Objetivo: Analisar a diferença entre a perspectiva liderança de enfermeiros assistenciais e gerentes no ambiente hospitalar.</p> <p>Método: Estudo descritivo-exploratório com abordagem quantitativa.</p> <p>Resultados: A média da subescala de Liderança para os enfermeiros assistenciais e gerentes foi 2,16(±0,51) e 1,92(±0,49), respectivamente. Não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Os itens com maior dissonância referem-se à prática do gerente de enfermagem como líder e sua interação com a equipe</p>
Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar	Amestoy et, al. Revista Gaúcha de Enfermagem 2016	<p>Objetivo: 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>Método: Estudo qualitativo, descritivo e exploratório realizado em um hospital de médio porte.</p> <p>Resultados: esta pesquisa levou em consideração homens e mulheres participaram do estudo com idades, diferente, levando em consideração, se possuíam especialização em um mestrado.</p>
Práticas de liderança em enfermagem hospitalar	Silva, et al Revista Escolar de Enfermagem USP 2016	<p>Objetivo: Avaliar a frequência das práticas de liderança executadas pelos enfermeiros gerentes de instituições hospitalares e sua associação às variáveis do perfil sócio profissional.</p> <p>Método: Estudo transversal, descritivo e correlacional, realizado em quatro hospitais de um município do interior paulista. Participaram 84 enfermeiros gerentes</p>

		<p>Resultados: Participaram 84 enfermeiros gerentes. As médias das práticas de liderança utilizadas pelos enfermeiros foram: capacitar os outros a agir.</p>
Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar	<p>Andrigue, et al</p> <p>Rev. Eletr. Enf</p> <p>2016</p>	<p>Objetivo: Analisar estilos de Liderança Situacional adotados por enfermeiros hospitalares e a associação destes com seu perfil pessoal e profissional.</p> <p>Método: estudo quantitativo, descritivo, realizado com enfermeiros que atuam no contexto hospitalar e que utilizou o modelo de liderança de Hersey e Blanchard.</p> <p>Resultados: participaram do estudo enfermeiros que atuam em três hospitais, estes contam em conjunto com 112 enfermeiros contratados e registrados, contudo, participaram 104 profissionais .</p>
Melhores práticas no cuidado à pessoa com doença cardiovascular: interface entre liderança e segurança do paciente	<p>Aruto et al.</p> <p>Cogitare Enferm.</p> <p>2016</p>	<p>Objetivo: conhecer as melhores práticas do enfermeiro, bem como propor aprimoramentos no cuidado seguro</p> <p>Método: Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, desenvolvido em uma instituição hospitalar privada especializada.</p> <p>Resultados: Os achados apontam a interface entre liderança do enfermeiro e a segurança do paciente na compreensão das melhores práticas de cuidado à pessoa com doença cardiovascular.</p>
O enfermeiro líder no gerenciamento de risco para prevenção e Controle de infecções em pacientes com câncer.	<p>Sanhudo e Moreira.</p> <p>Cogitare Enfermagem 2016 .</p>	<p>Objetivo: elaborar estratégias de liderança em enfermagem voltadas à incorporação de medidas de prevenção e controle de infecções relacionadas à assistência à saúde em pacientes com câncer.</p> <p>Método: Trata-se de estudo desenvolvido pelo método de Pesquisa Convergente Assistencial (PCA), cujo desenho buscou delinear o encontro que envolve questões da investigação científica e da prática assistencial.</p> <p>Resultados: O perfil dos nove enfermeiros que participaram do grupo de discussão mostra que sete eram do gênero feminino e dois do masculino. Em relação à faixa etária, três deles tinham entre 20 e 30 anos, seis entre 30 e 40 anos.</p>
A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar	<p>Nunes e Gaspar</p> <p>Revista Gaúcha Enfermagem</p> <p>2016</p>	<p>Objetivo: 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>Método: Estudo de abordagem quantitativa, transversal e correlacional. Amostra não probabilística por conveniência constituída por 15 enfermeiros-líderes, 342 enfermeiros, 273 pacientes.</p> <p>Resultados: Verificou-se que os enfermeiros consideram a sua relação de liderança com o enfermeiro-líder de forma satisfatória. A avaliação da natureza da relação de liderança por parte do enfermeiro-líder é avaliada como boa.</p>

Quadro 2. Estudos selecionados na Revisão Integrativa de Literatura