

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RS - CESNORS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA EM SAÚDE – EaD**

**LIDERANÇA DE ENFERMEIROS NO ÂMBITO HOSPITALAR:  
UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

**MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Franciane Scheren**

**Três de Maio, RS, Brasil  
2011**

**LIDERANÇA DE ENFERMEIROS NO ÂMBITO HOSPITALAR:  
UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

**Franciane Scheren**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde EaD, da UFSM/CESNORS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Msc. Fernanda Beheregray Cabral**

**Três de Maio, RS, Brasil  
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**  
**Centro de Educação Superior Norte do RS - CESNORS**  
**Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em**  
**Saúde EaD**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a**  
**Monografia de Conclusão de Curso**

**Liderança de enfermeiros no âmbito hospitalar: um estudo bibliográfico**

elaborada por  
**Franciane Scheren**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista**

**Comissão Examinadora**

---

**Fernanda Beheregray Cabral, Msc.**  
(Presidente/Orientadora – UFSM/ CESNORS)

---

**Liane Beatriz Righi, Dr<sup>a</sup>.**  
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

---

**Liova Dallepiane, Dr<sup>a</sup>.**  
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Três de Maio, 02 de julho de 2011.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação Superior Norte  
do Rio Grande do Sul (CESNORS).

### LIDERANÇA DE ENFERMAGEM NO ÂMBITO HOSPITALAR: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

AUTORA: FRANCIANE SCHEREN

ORIENTADORA: FERNANDA BEHEREGRAY CABRAL

Data e Local da Defesa: Três de Maio, 2 de julho de 2011.

A liderança trata essencialmente da condução ou coordenação de grupos no processo que consolida a administração de pessoal nas organizações. Nas instituições de saúde do Brasil, na sua grande maioria, a estruturação organizacional formal é rígida, com organogramas em forma de pirâmides e níveis hierárquicos bem definidos. Para que a atenção à saúde seja alcançada, o profissional que exerce a gerência faz uso de instrumentos do trabalho administrativo como o planejamento, a organização, a coordenação e o controle. A Enfermagem assume o nível intermediário nesse processo de trabalho, destaca as atividades da função de supervisão, enfatizando o cumprimento das ordens e regras. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica cujos dados foram coletados mediante consulta na Biblioteca Virtual de Saúde – BVS/Bireme, nas bases de dados da MEDILINE, LILACS e SCIELO. Seu objetivo foi “analisar artigos publicados no período de 2000 a 2010 relacionados à liderança de enfermeiros no âmbito hospitalar e identificar tipo de liderança prevalente”. As palavras chaves selecionadas foram liderança, enfermagem e hospitais para o levantamento de dados. Foram selecionados vinte artigos científicos disponibilizados *on line*, na íntegra em periódicos da área da saúde, em português, no período de 2000 a 2010, os quais foram submetidos à análise temática de Minayo. Concluiu-se que, o papel de liderança é mal compreendido entre os profissionais que confundem liderança com poder. Ainda, é um grande desafio a ser alcançados por todos os enfermeiros, profissionais e estudantes da área, na busca de novas propostas de atuação com prestígio e valorização profissional.

**Palavras-chave:** Liderança. Enfermagem. Hospital.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação Superior Norte  
do Rio Grande do Sul (CESNORS).

### **NURSING LEADERSHIP IN THE HOSPITAL: A SDUDY BIBLIOGRAPHIC**

AUTORA: FRANCIANE SCHEREN

ORIENTADORA: FERNANDA BEHEREGRAY CABRAL

Data e Local da Defesa: Três de Maio, 2 de julho de 2011.

Leadership is essentially about driving and coordinating groups in the process that consolidates the management of personnel in organizations. In health institutions in Brazil, the vast majority of the formal organizational structure is rigid, with charts and a pyramid-shaped hierarchy levels defined. For health care is achieved, the professional who carries out the management makes use of instruments of administrative work such as planning, organization, coordination and control. Nursing takes the intermediate level in the work process, highlights the activities of the oversight function, emphasizing the length of the orders and rules. This is a literature and data were collected by consulting the Virtual Health Library - BVS/BIREME in databases MEDILINE, LILACS and SCIELO. His goal was "to examine articles published between 2000 to 2010 related to the leadership of nurses in hospitals and identify prevalent type of leadership." The keywords were selected leadership, nurses and hospitals for data collection. We selected twenty papers available *online* in its entirety in regular health care, in Portuguese, in the period 2000 to 2010, which were subjected to thematic analysis of Minayo. It was concluded that the leadership role is poorly understood among professionals who confuse leadership with power. Still, it's a great challenge to be achieved by all nurses, professionals and students from the the area, seekingnew proposals for performance with prestige and professional development.

**Descriptors:** Leadership. Nursing. Hospital.

## **RESUMEN**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação Superior Norte  
do Rio Grande do Sul (CESNORS).

### **LIDERAZGO DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL: UN ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO**

AUTORA: FRANCIANE SCHEREN

ORIENTADORA: FERNANDA BEHEREGRAY CABRAL

Data e Local da Defesa: Três de Maio, 2 de julho de 2011.

El liderazgo es básicamente acerca de la conducción y coordinación de grupos en el proceso que consolida la gestión de personal en las organizaciones. En las instituciones de salud en Brasil, la gran mayoría de la estructura formal de la organización es rígida, con gráficos y niveles de la jerarquía piramidal definida. Para el cuidado de la salud se logra, el profesional que realiza la gestión hace uso de los instrumentos de trabajo administrativo, como la planificación, organización, coordinación y control. Enfermería tiene un nivel intermedio en el proceso de trabajo, se destacan las actividades de la función de supervisión, haciendo hincapié en la duración de las órdenes y reglas. Se trata de una literatura y los datos fueron recogidos mediante la consulta de la Biblioteca Virtual en Salud - BVS / BIREME en bases de datos MEDILINE, LILACS y SCIELO. Su objetivo era "examinar los artículos publicados entre 2000 a 2010 relacionados con el liderazgo de las enfermeras en los hospitales e identificar el tipo predominante de liderazgo". Las palabras clave se seleccionaron de liderazgo, las enfermeras y los hospitales para la recolección de datos. Se seleccionaron veinte trabajos en línea, disponible en su totalidad en la atención médica regular, en portugués, en el período de 2000 a 2010, que fueron sometidos a análisis temático de Minayo. Se concluyó que el papel de liderazgo es poco conocida entre los profesionales que confunden el liderazgo con el poder. Aún así, es un gran reto a alcanzar por todos los enfermeros, profesionales y estudiantes en el área, en busca de nuevas propuestas para el funcionamiento de prestigio y desarrollo profesional.

**Palabras clave:** Liderazgo. Enfermería. Hospital.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT .....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUÇÃO .....	7
METODOLOGIA.....	8
RESULTADOS .....	9
DISCUSSÃO .....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	23
REFERÊNCIAS.....	24

## INTRODUÇÃO

O processo de trabalho em saúde tem como um dos instrumentos o trabalho de enfermagem e este subdivide-se ainda em vários processos de trabalho como cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar. Dentre esses, o cuidar e o gerenciar são os processos mais evidenciados no trabalho do Enfermeiro<sup>1</sup>. Ainda estes autores relatam que, a atenção à saúde não se constitui diretamente como objeto de trabalho desenvolvido pela gerência, mas se pode entender como finalidade indireta do trabalho gerencial em saúde.

A sociedade como um todo opera conforme as propostas políticas sociais, que passa a ser incorporadas pelas pessoas e organizações. As mudanças organizacionais são conseqüências, principalmente, do sistema social e econômico, dessa maneira, as pessoas que agrega a sociedade são as mesmas que prestam serviços nas organizações<sup>2</sup>.

Torna-se necessário compreender e reconhecer o ambiente organizacional onde a liderança acontece. A liderança é exercida quando um de seus membros é capaz de guiar em direção aos objetivos propostos<sup>2</sup>.

O termo liderança em sua etimologia significa por em movimento, conduzir pessoas para alcançarem objetivos. A própria antropologia histórica e filosófica traz em sua trajetória a dimensão política, ética, social e cultural da liderança, bem como a sua evolução e correlação com diversos conceitos vinculados as questões gerenciais, principalmente as que tangem as tomadas de decisão<sup>3</sup>. Desse modo, a liderança trata essencialmente da condução ou coordenação de grupos no processo que consolida a administração de pessoal nas organizações<sup>2</sup>.

Nas instituições de saúde do Brasil, na sua grande maioria, a estruturação organizacional formal é rígida, com organogramas em forma de pirâmides e níveis hierárquicos bem definidos. A Enfermagem assume o nível intermediário nesse processo de trabalho, destaca as atividades da função de supervisão, enfatizando o comprimento das ordens e regras<sup>2</sup>.

A liderança é uma habilidade a ser desenvolvida ao longo do tempo, conforme advertem Gaidzinski, Peres e Fernandes<sup>3</sup>. O desenvolvimento desta não acontece em um curso de duas semanas ou em um programa universitário de quatro anos, embora possam ajudar. Também há necessidade de associar a aquisição de habilidades, as quais permitem identificar e acessar informações determinantes para

a atenção à saúde com padrões de qualidade reconhecidos para a fundamentação de suas atitudes<sup>3</sup>.

Para que a atenção à saúde seja alcançada, o profissional que exerce a gerência faz uso de instrumentos do trabalho administrativo como o planejamento, a organização, a coordenação e o controle.

O interesse por esta pesquisa surge a partir da experiência profissional da autora, ao observar dentro de seu local de trabalho o tipo de liderança exercido por suas colegas bem como a própria autora age diante de determinadas situações.

Diante disso, surge a **pergunta de pesquisa**: O que há publicado na literatura científica sobre liderança de enfermeiros no âmbito hospitalar? **Objetivos**: Analisar artigos publicados (recorte de 10 anos anteriores) relacionados à liderança de enfermeiros no âmbito hospitalar e identificar tipo de liderança prevalente.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil<sup>4</sup>, é o estudo desenvolvido com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos. Os dados foram coletados mediante consulta na Biblioteca Virtual de Saúde – BVS/Bireme, na base de dados MEDLINE, LILACS e da *Scientific Electronic Library On line* (SCIELO). Utilizou-se os termos liderança, enfermagem, hospitais como descritores, para o levantamento de dados, que envolveu atividades de busca, identificação, fichamento de estudos, mapeamento e análise. Este recorte temporal justifica-se pelo fato de que em dez anos o conhecimento renova-se substancialmente, em especial referente às informações que são veiculadas em mídias informatizadas, assim partiu-se do suposto que os dados para a análise seriam atualizados.

Os trabalhos incluídos obedeceram aos seguintes critérios de inclusão: resumo disponível nas bases de dados acima descritas; idioma de publicação português; período de publicação compreendido entre 2001-2011. Serem artigos científicos, estarem relacionados ao tema e estarem disponíveis na íntegra *online*.

A questão norteadora adotada foi: O que há publicado na literatura científica sobre liderança de enfermeiros no âmbito hospitalar? As palavras-chaves selecionadas foram às seguintes: liderança - enfermagem – hospitais, junto às bases de dados MEDLINE, LILACS e SciELO.

O levantamento bibliográfico foi realizado em maio de 2011, sendo que os dados coletados selecionados para a análise foram exclusivamente de artigos científicos publicados *online*, em periódicos da área da saúde língua portuguesa, no período de 2000 a 2010.

A análise dos dados se deu pela técnica de análise temática de Minayo<sup>5</sup>, definida como a descoberta dos núcleos de sentidos, que constituem uma comunicação acerca da frequência ou da presença de algum significado para o objeto que será analisado. Este método de análise é constituído por três etapas: a pré-análise, em que ocorre a ordenação dos dados obtidos; a exploração do material, em que os dados são classificados de forma a alcançar o núcleo de compreensão do texto por meio da formulação de categorias; e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, em que se articulam os dados apreendidos ao referencial teórico, visando responder as questões da pesquisa.

## RESULTADOS

Na base de dados LILACS ao pesquisar pela palavra chave liderança, surgem 565 publicações, ao se associar a palavra chave enfermagem reduz-se para 240 publicações, assim ao associa-se a palavra chave hospitalar reduz-se para 44 publicações, após serem submetidos aos demais critérios de inclusão 11 foram excluídos por não se tratarem de artigos científicos, um por não estar escrito em português, 10 não estavam disponíveis *on line*, três foram excluídos ao serem submetidos ao tempo delimitado pelo estudo, assim para o corpo do estudo foram selecionados 19.

Na base de dados SCIELO ao pesquisar pela palavra chave liderança, surgem 222 publicações, ao se associar a palavra chave enfermagem reduz-se para 76 publicações, assim ao associa-se a palavra chave hospitalar reduz-se para quatro publicações, após serem submetidos aos demais critérios de inclusão um foi excluído por não estar dentro do tempo selecionado e um por não estar escrito em português.

Na base de dados MEDLINE ao pesquisar pela palavra chave liderança, surgem 22175 publicações, ao se associar a palavra chave enfermagem reduz-se para 6641 publicações, assim ao associa-se a palavra chave hospitalar reduz-se para 406 publicações, após serem submetidos aos demais critérios de inclusão nove

por não estar escrito em português, 393 não estavam disponíveis *on line*, três foram excluídos ao serem submetidos ao tempo delimitado pelo estudo, assim para o corpo do estudo foi selecionado um.

A partir disso, restou na composição do *corpus* da análise o total de **21 artigos**, porém um destes artigos foi identificado em duas bases de dados, o que totalizou **20 artigos** para o *corpus* da análise. Estes artigos encontram-se no Quadro 1 para melhor visualização.

A partir da composição do *corpus* de análise, foi possível identificar os periódicos onde os artigos relativos à temática central, foram publicados. Deste modo, foram identificados **10** periódicos, os quais estão apresentados de acordo com o número e o ano das publicações (Quadro 2).

Quadro 1: Artigos que compõem o *corpus* do estudo

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista</b>
<b>A1</b>	Liderança dialógica nas instituições hospitalares	Simone Coelho Amestoy Letícia de Lima Trindade Roberta Waterkemper Ivone Teresinha S. Heidman Astrid Egged Boehs Vânia Marli Schubert Backes	MEDLINE	2010	Revista Brasileira de Enfermagem
<b>A2</b>	Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança	Mariana Vendemiatti Elisabete Straditto Siqueira Fernando Filardi Erlaine Binotto Flávio José Simioni	LILACS	2010	Ciência & Saúde <b>Coletiva</b>
<b>A3</b>	Processo de formação de enfermeiros líderes	Simone Coelho Amestoy Maria Elisabeth Cestari Maira Buss Thofehr Viviane Marten Milbrath Letícia de Lima Trindade Vânia Marli Schubert Backes	LILACS	2010	Revista Brasileira de Enfermagem
<b>A4</b>	Dificuldades e necessidades da equipe de enfermagem em serviços de hemodinâmica e angiografia	Luiz Carlos Vieira Ligia M. Contrin James da Luz Rol Hermony Del Conte Aparecida R. S. Lima	LILACS	2009	Arquivo ciência saúde

		Edna d. R. Castro Marcio L. T. Santos			
<b>A5</b>	Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar	Elyrose Sousa Brito Rocha Maria Auxiliadora Trevizan	LILACS	2009	Revista Latino Americana de Enfermagem
<b>A6</b>	Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças	Ana Maria Muller de Magalhães Caren de Oliveira Riboldi Clarice Maria Dall'Agnol	LILACS	2009	Revista Brasileira de Enfermagem
<b>A7</b>	Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras	Inmaculada García García Emilio Sánchez Santa-Bárbara	LILACS	2009	Revista Latino Americana de Enfermagem
<b>A8</b>	Visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem sobre o estilo de liderança do enfermeiro	Joseane Santos Alecrim Luciana de Freitas Campos	LILACS	2009	Cogitare Enfermagem
<b>A9</b>	As percepções dos enfermeiros acerca da liderança	Simone Coelho Amestoy Maria Elisabeth Cestari Maira Buss Thofehrn Vânia Marli Schubert Backes Viviane Marten Milbrath Letícia de Lima Trindade	SCIELO	2009	Revista Gaúcha de Enfermagem
<b>A10</b>	Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino	Maria de Fátima Bastos Nóbrega Miriam Gondim Matos Lucilane Maria Sales da Silva	LILACS	2008	Revista de enfermagem UERJ

		Maria Salete Bessa Jorge			
<b>A11</b>	Educação de laboratório como ferramenta no processo Educação continuada de enfermeiros gerentes	Denize Bouttelet Munari Fernanda Costa Nunes Kátya Alexandrina M. B. Motta Elizabeth Esperidião Josiane Inácio da Silva Maria Alice Coelho	LILACS	2008	Revista de enfermagem UERJ
<b>A12</b>	Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e Investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem Hospitalar	Iraci dos Santos Carolina Bittencourt Castro	LILACS	2008	Texto e contexto de enfermagem
<b>A13</b>	Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral	Glauce Carvalho Sarita Lopes	LILACS	2006	Arquivo Ciência e Saúde
<b>A14</b>	A visão administrativa do enfermeiro no Macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo	Fábia Maria de Souza Enedina Soares	LILACS SCIELO	2006	Revista Brasileira de Enfermagem
<b>A15</b>	Gerenciamento de enfermagem e administração das organizações do terceiro setor	Rosa Maria Ruthes Isabel Cristina Kowal Olm Cunha	LILACS	2006	Revista Brasileira de Enfermagem
<b>A16</b>	Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas:	Maria Auxiliadora Trevizan Isabel Amélia Costa Mendes	LILACS	2005	Revista Brasileira de Enfermagem

	pressupostos de inovação de seu papel gerencial	Simone de Godoy Leila Maria Marchi Alves Eliana Llapa Rodriguez			
<b>A17</b>	O desafio da liderança para o enfermeiro	Ana Lúcia de Assis Simões Neide Fávero	LILACS	2003	Revista Latino Americana de Enfermagem
<b>A18</b>	O enfermeiro de unidade de emergência de hospital privado: algumas considerações	Grasiela Wehbe Cristina Maria Galvão	LILACS	2001	Revista Latino Americana de Enfermagem
<b>A19</b>	Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica	Ana Lúcia de Assis Simões Neide Fávero	LILACS	2000	Revista Latino Americana de Enfermagem
<b>A20</b>	Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental	Fabiana Corniani Cristina Maria Galvão Namie Okino Sawada	LILACS	2000	Revista da escola de enfermagem da USP

Quadro 2: Artigos distribuídos conforme periódicos e ano de publicação

Relação de periódicos	Nº	Ano de publicação
Revista Latino-Americana de Enfermagem	5	2000, 2001, 2003, 2009*
Texto e contexto de enfermagem	1	2008
Revista Brasileira de Enfermagem	6	2005, 2006*, 2009, 2010*
Revista da escola de enfermagem da USP	1	2000
Ciência e Saúde Coletiva	1	2010
Arquivo Ciência e Saúde	1	2006
Revista de enfermagem UERJ	2	2008*
Revista Gaúcha de Enfermagem	1	2009
Cogitare Enfermagem	1	2009
Arquivo ciência saúde	1	2009

\*A data se repete

A Revista Brasileira de Enfermagem apresentou seis publicações relativas à temática, respectivamente nos anos de 2005, 2006, 2009 e 2010, porém ressalta-se que nos anos de 2006 e 2010 houve duas publicações. No que refere ao ano de publicação encontrou-se uma predominância no número de publicações no ano de 2009, com cinco. Observou-se que no período estudado alguns anos não tiveram nenhuma publicação relativa à temática estudada. O quadro 2 apresenta a relação dos periódicos, o número e o ano de publicação.

Após a leitura dos artigos emergiram duas categorias, que são: **Administração institucional e desenvolvimento da competência da gerência**. A primeira categoria trata do comportamento das gerências institucionais e a segunda se refere ao desenvolvimento desta gerência.

### **Administração institucional**

Esta categoria foi composta por quinze artigos, os quais tratam basicamente sobre os estilos de gerencia institucional.

Foi possível identificar (A9) o déficit de conhecimento sobre o assunto. Também pode ser constatado que em muitos casos há uma confusão entre

liderança e poder, autoridade, muitas vezes esses indivíduos se aproveitam da sua posição e condição para impor. Neste artigo constatou-se que por várias vezes, a liderança é mal compreendida, principalmente no meio empresarial, que é o caso do ambiente hospitalar<sup>6</sup>.

O artigo (A14) traz que o estilo de liderança que o enfermeiro adota no macrossistema hospitalar varia de acordo com a situação, pois observou-se uma tendência associativa do exercício de gerência para as atividades de liderança e de controle. Observa-se também uma preocupação com o dinamismo do processo de liderança, apontando elas uma variação de situação para situação, tanto para o líder como para os liderados<sup>7</sup>.

O artigo (A2) relata sobre as inter-relações no ambiente hospitalar e sobre as complexidades das mesmas, devido aos agentes que negociam a partir de diferentes lugares de poder, de especialização e de identidade organizacional. Ainda o autor traz que a atuação central da liderança parece estar em estabelecer um processo de mudança na cultura organizacional<sup>8</sup>.

Ainda, o autor (A2) relata que a complexidade da organização hospitalar é um desafio para o processo de gestão, particularmente no que diz respeito à liderança<sup>8</sup>.

O artigo (A4) relata sobre a necessidade da equipe de enfermagem estar se especializando em função dos diversos e sofisticados equipamentos. Com o serviço em questão é a hemodiálise o autor relata que esse enfermeiro acaba por se tornar referência de outras unidades<sup>9</sup>.

O artigo (A12) traz que é necessária a discussão sobre as dimensões de liderança e estilos gerenciais na medida em que se busca o desenvolvimento de habilidades e competências que preparem os enfermeiros para assumir um papel de destaque no desenvolvimento de seu trabalho<sup>10</sup>.

O artigo (A5) teve como objetivo conhecer a opinião do enfermeiro a respeito do Gerenciamento da Qualidade implantado em um serviço hospitalar, sob a ótica dos 14 Princípios da Qualidade, dentro desta perspectiva o que vale ressaltar é que o princípio mais bem pontuado pelos enfermeiros foi o que diz respeito a adotar e instituir a liderança<sup>11</sup>.

O artigo (A15) trata-se de uma revisão bibliográfica e seu resultado vem a corroborar com os artigos A12 e A5, no que tange a buscar a profissionalização para que possam gerir os talentos humanos das organizações, uma vez que se constatou ser necessário tangibilizar o conhecimento das pessoas de forma sistematizada e

orientada para os resultados que se almeja obter. Ainda os autores relatam que os gestores de enfermagem das organizações sem fins lucrativos precisam ter habilidades específicas e responsabilidades que não são usuais, pois além de ter contato real com a missão da organização, são eles que aplicam e criam conhecimento para resolver os problemas surgidos<sup>12</sup>.

O artigo (A1) traz uma reflexão-teórica sobre a importância da inserção da liderança dialógica nas instituições hospitalares. O autor relata sobre a verticalidade e a hierarquia que ainda existe nestes ambientes. Por isso, a liderança dialógica desponta enquanto instrumento de trabalho, o qual poderá contribuir para mudanças nos microespaços e macroespaços de atuação da equipe de enfermagem<sup>13</sup>.

No artigo (A20), os autores salientam a importância da situação levantada, pois acreditam que somente o enfermeiro poderá tornar-se um agente de mudanças no contexto da enfermagem, a partir do momento que este profissional compreender e utilizar as diferentes ferramentas que poderão auxiliá-lo no seu dia a dia de trabalho, neste estudo destacou apenas duas, ou seja, a liderança e a comunicação<sup>14</sup>.

O artigo (A17) traz que a maioria dos enfermeiros acredita que é possível tornar-se um líder sinalizam para o desenvolvimento da liderança do enfermeiro, a partir de uma maior iniciativa, envolvimento e vontade de mudar. Ainda ressaltasse a necessidade de descobrir as próprias potencialidades, aproveitar as experiências do trabalho e buscar aperfeiçoar-se profissionalmente configuram oportunidades para esse desenvolvimento, de acordo com as justificativas dos enfermeiros entrevistados<sup>15</sup>.

Ainda neste estudo (A17) os autores ressaltam os atributos de um líder eficaz, a credibilidade destacou-se como um quesito fundamental, relacionada a comportamentos que denotam honestidade, integridade e dinamismo, constatando que, para se conseguir o crédito dos seguidores, é necessário existir coerência entre ações e palavras do dirigente. Estabelecer um bom relacionamento com os funcionários, estar envolvido com as questões do trabalho, demonstrar segurança na condução da equipe e manter uma comunicação eficaz são condições importantes para o sucesso na liderança do enfermeiro<sup>15</sup>.

O artigo (A18) traz uma gerencia mais voltada para o cuidado, teve como objetivo apresentar as atividades do enfermeiro de emergência de um hospital privado e tecer considerações sobre a liderança como estratégia para a melhoria do

gerenciamento da assistência de enfermagem prestada ao paciente/cliente. E como principais conclusões obtiveram que há a necessidade destes profissionais repensarem a sua prática profissional e para a adoção de estratégias que possibilitem as mudanças requeridas no gerenciamento da assistência de enfermagem prestada ao paciente/cliente<sup>16</sup>.

O artigo (10) traz que os enfermeiros envolvidos neste estudo, consideram por ordem de prioridade, que as principais características necessárias para o desempenho da função gerencial são: liderança, competência técnica e o estabelecimento de bom relacionamento interpessoal, as quais utilizam predominantemente para o desempenho de atividades administrativas e burocráticas. Então o perfil encontrado nesta pesquisa demonstra a necessidade de reflexão quanto às legítimas atribuições do gerente e sua relação com o cuidado em enfermagem. Enquanto assume inúmeras e indistintas atividades, na concepção de que necessita resolver tudo, encontrar soluções viáveis para todos os problemas identificados, o enfermeiro afastasse do cliente, perde a sua essência de cuidador, transformando-se em mais um administrador de recursos humanos, processos e ferramentas<sup>17</sup>.

O artigo (A13) trata da satisfação pessoal dos enfermeiros em uma unidade de emergência, e apontou que os enfermeiros que atuam nesse tipo de unidade de uma forma geral estão satisfeitos, mas que o ambiente, o processo de trabalho, assim como a estrutura organizacional são fatores estressores que levam à insatisfação e esta, conseqüentemente, pode gerar agravos à saúde mental do trabalhador, prejuízos no seu desempenho profissional e absenteísmo<sup>18</sup>.

O estudo (A13) também mostra que os enfermeiros não demonstram uma perspectiva de se aprimorarem na sua profissão, ou seja, uma necessidade de se desenvolver e melhorar sua formação, esse resultado se intensifica conforme aumenta o tempo de trabalho na unidade<sup>18</sup>.

O artigo (A16) refere que o enfermeiro encontra em sua unidade de produção de serviço uma oportunidade singular de trabalhar em função de seus clientes. Desta forma, fundamentará o seu papel gerencial na flexibilidade, nos pressupostos da profissão, dirigindo suas ações para a satisfação das necessidades dos clientes, tanto externos como internos, considerando seus valores, seu potencial, suas diferenças e diversidades<sup>19</sup>.

O artigo (A16) traz que o modelo organizacional da prestação da assistência deverá sofrer as adaptações necessárias tendo em vista a viabilização da participação e da interferência de todos os envolvidos, permitidas no novo processo gerencial que tem como centro o conceito de cliente, emanando maior efetividade da prática assistencial de enfermagem<sup>19</sup>.

O estudo (A8) teve como objetivo identificar o estilo de liderança dos enfermeiros hospitalares sob a óptica dos auxiliares e técnicos de enfermagem. O desenvolvimento deste estudo apontou que os auxiliares e os técnicos de enfermagem não diferenciaram o estilo de liderança exercido pelo enfermeiro. Entretanto, os técnicos de enfermagem identificaram como opostos: a gerência em equipe e a gerência empobrecida, o que pressupõe a coexistência de uma liderança que se aproxima mais de uma gestão flexível e uma liderança próxima a uma gestão baseada no Modelo Funcional, o que pode gerar visões distorcidas/contraditórias na assistência de enfermagem, não havendo coesão entre a equipe<sup>20</sup>.

O artigo (A8) ainda traz que é necessário uma revisão do estilo de liderança exercido pelos enfermeiros na perspectiva de uma aproximação as exigências contemporâneas para a prestação da assistência a saúde. Cabe ao enfermeiro ampliar o conhecimento próprio e da equipe sobre a liderança, desde seu aspecto conceitual a sua aplicabilidade e benefícios, exercendo uma liderança que seja altamente orientada para as pessoas e para a produção, no intuito de garantir a satisfação profissional e a motivação humana no desenvolvimento do trabalho, com perspectivas a uma assistência de enfermagem diferenciada rumo a excelência do cuidado à clientela<sup>20</sup>.

### **Desenvolvimento da competência da gerência**

Esta categoria foi composta por cinco artigos os quais tratam do desenvolvimento das habilidades de liderança nas instituições de ensino, basicamente durante a formação.

O artigo (A3) trata do processo de formação de enfermeiros líderes, assim neste estudo foi possível identificar o papel de uma instituição de ensino superior e de uma instituição hospitalar na formação do enfermeiro-líder. As participantes apontaram a existência de lacunas no processo de ensino-aprendizado da liderança durante sua graduação, lacunas estas evidenciadas pelo pouco tempo demandado

ao ensino de tal competência e distanciamento dos docentes da prática assistencial<sup>21</sup>.

Ainda neste estudo (A3) relatou-se o descontentamento das participantes no que tange o desenvolvimento permanente da liderança na instituição hospitalar, estando vinculado ao escasso incentivo destinado à participação das enfermeiras, principalmente, em cursos de pós-graduação. Contudo, apesar das várias queixas atribuídas ao sistema educativo percebe-se que é para esse mesmo sistema que as participantes gostariam de retornar, mediante sua inclusão em cursos de aperfeiçoamento profissional, capacitações e palestras<sup>21</sup>.

O artigo (A19), após a análise da fala dos entrevistados evidenciou que existe insatisfação por parte da maioria dos profissionais entrevistados frente a abordagem realizada. Estes profissionais referiram tentar suprir essas falhas, no dia-a-dia de trabalho, através das experiências vividas. Este estudo reforça que a formação de líderes é um desafio a ser perseguido, não apenas pelos órgãos de ensino, como também por todos os profissionais enfermeiros, pois trata-se de uma condição essencial para a visualização de um futuro com novas alternativas e propostas de atuação, podendo-se, assim, vislumbrar maior prestígio e valorização profissional<sup>22</sup>.

O artigo (A11) traz a educação de laboratório como uma estratégia que viabiliza uma oportunidade única de profissionais viverem seus dilemas, anseios e potencialidades, em um clima de segurança e confiança, propício para a experimentação de mudança e de reflexões sobre o modo de funcionamento das pessoas e dos grupos. Ao desenvolver o enfermeiro gerente para incrementar sua formação gerencial e atuação no que tange ao conhecimento e as habilidades de administração, amplia-se seu aperfeiçoamento técnico, o que favorece a eficiência das ações de sua equipe de trabalho em busca de uma assistência de enfermagem qualificada<sup>23</sup>.

O artigo (A6) destaca a fundamental importância das lideranças de enfermagem na busca de soluções e novos modelos de gestão que respondam às dificuldades de alocação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, assegurando um processo de atendimento baseado nas melhores práticas e que garanta a segurança dos pacientes<sup>24</sup>.

O artigo (A7) propõe que a efetividade da liderança depende do ajuste entre o estilo de direção e o nível de preparação dos subordinados. O papel que

desempenha o poder do líder é o de aumentar a probabilidade de sucesso quando o estilo já é efetivo<sup>25</sup>.

## DISCUSSÃO

Após leitura e análise do conteúdo selecionado, os principais resultados obtidos serão sistematizados na forma de item no quadro abaixo e, a seguir, a análise fundamentada conforme a literatura pertinente ao tema.

Quadro 3: Principais resultados dos artigos

1 – Déficit Conhecimento sobre o assunto;
2 – Mal compreensão: Liderança x poder/autoridade;
3 – Estilo de liderança varia conforme situação;
4 – Inter-relação no ambiente/trabalho e complexidade;
5 – Especialização/Profissionalismo;
6 – Liderança e Estilos Gerenciais;
7 – Ferramentas: Liderança e comunicação;
8 – Descoberta das próprias potencialidades, aproveitar as experiências e buscar aperfeiçoar;
9 – Revisão estilo e liderança;
10 – Lacunas processo ensino-aprendizado;
11 – Formação de líderes é um desafio – busca de soluções e novo modelo;

Conforme Kurcgant<sup>2</sup>, o significado atribuído às lideranças, aos líderes e ao grupo, nas organizações, refletem a filosofia da instituição, a política de pessoal adotada e as propostas desenvolvidas nessas organizações. Portanto, a discussão e a escolha dos métodos as serem adotados são necessários e à medida que aumenta a complexidade das atividades do grupo, conseqüentemente, aumenta a necessidade de um líder. Segundo García e Santa-Bárbara<sup>25</sup>, a efetividade da liderança vai depender do ajuste entre o estilo de direção e a preparação dos subordinados.

As teorias administrativas têm grande influência na prática da liderança. A função administrativa é parte integrante no trabalho do enfermeiro visto que, gerência os interesse do coletivo e presta uma assistência segura considerando as reais necessidades do cliente<sup>3</sup>.

O fenômeno liderança nas ciências sociais era atribuído nas características dos líderes, enquanto, nas concepções atuais, a liderança é o resultado da soma dos fatores de líder, liderados e situação. O papel de liderança de um grupo surge á medida que o grupo se forma e desenvolvem, determinado pela necessidade, características de cada elemento no grupo e a forma que é percebida pelos demais<sup>2</sup>.

Nesse sentido, a interação de indivíduo e meio é uma constante, sendo que, a liderança é uma consequência nessa interação a qual admite dinamismo e permite escolha, pelo líder, de diferentes estilos de liderança em diferentes momentos.

O conceito de liderança sofre variação de diversas teorias, sendo que na maioria dos casos, a liderança tem sido identificada como uma influência. Dentre as teorias, a que merece destaque é a Teoria da Liderança Situacional, e como o próprio nome indica dá-se relevância a situação enfatizando o ajuste entre o comportamento de líder e as exigências da situação<sup>25</sup>.

Alguns autores chamam a atenção de o líder ser confundido com o chefe Segundo estudos, os estilos de liderança com maior evidência estão o líder autoritário e o democrático, visto que, o líder autoritário estimula e explora a dependência mediante necessidade de satisfação evidenciada pelos liderados, enquanto, o líder democrático, desenvolve a determinação, responsabilidade e criatividade dos membros do grupo<sup>2</sup>.

Segundo a mesma autora, na atual conjuntura, a liderança de enfermagem nas instituições de saúde obedece aos níveis hierárquicos, cujo papel do enfermeiro é o cumprimento de ordens e regras estabelecidas. Nesse sentido, a liderança adotada pelos profissionais enfermeiros nas organizações segue o estilo autocrático seguindo o modelo adotado pela administração superior e reproduzido junto ao grupo de liderados<sup>2</sup>.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)<sup>26</sup> aponta nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) o exercício das seguintes competências e habilidades gerais do profissional da saúde, na graduação, entre as quais se destaca: atenção a saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança,

administração e gerenciamento e educação permanente. Destas seis competências, cinco são competências caracterizadas gerenciais<sup>1</sup>.

Conforme Peres e Ciampone<sup>1:494</sup>,

O caminho apontado pelas DCNs para assegurar a integração e a continuidade da assistência em todas as instâncias do sistema de saúde indica que o profissional enfermeiro precisa desenvolver competências apoiada em base sólida de conhecimento. Dentre esses conhecimentos que, associados a aquisição de habilidade, permitem identificar e associar informações determinantes para a atenção a saúde com padrões de qualidade reconhecidos para a fundamentação de suas atitudes, destacando-se os seguintes saberes da Administração: as teorias administrativas, as ferramentas específicas da gerência, o processo de trabalho, a ética no gerenciamento, conhecimentos sobre cultura e poder organizacional, negociação, trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho, saúde do trabalhador, leis trabalhistas, gerenciamento de pessoas, gerenciamento de recursos materiais, custos, recursos físicos, sistema de informação e processo decisório.

Os mesmos autores mencionam que, os métodos pedagógicos nos cursos de Bacharel em Enfermagem precisam rever a sua abordagem, uma vez que, as disciplinas que compreendem conteúdos da área da educação são trabalhadas de forma dispersa, apresentado dificuldade em associar educação com os saberes de Enfermagem. O mesmo acontece nos cursos de Licenciatura em Enfermagem o qual necessita ampliar a capacitação do enfermeiro no processo educativo informal.

Segundo Gaidzinki, Peres e Fernandes<sup>3</sup>, o desenvolvimento da liderança envolve várias áreas do conhecimento e passa a ser um processo de aprendizagem contínuo na trajetória profissional. Diante disso, o aprendizado contínuo requer ambientes organizacionais cujos trabalhadores experimentam novas idéias e experiências, aprendam a assumir riscos, solicitar opinião de outras pessoas e discutir as mesmas e refletir sobre experiências.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do estudo realizado, foi possível identificar que há dúvidas em relação a liderança e chefia, onde há a autoridade e o poder. Em muitos casos acreditasse que liderar e dar ordens aproveitar-se das condições do cargo em que ocupam.

Quanto à capacidade de desenvolver a liderança, em muitos estudos os artigos trazem a necessidade dos Enfermeiros desenvolverem a liderança. Em

outros casos trazem a necessidade de ser desenvolvida a liderança durante a formação.

Vale ressaltar a importância do diálogo e comunicação como uma das ferramentas utilizadas no processo de liderança, bem como a necessidade de aperfeiçoamento profissional, forma de comportamento adotada pelo líder no ambiente de trabalho, o que oferece credibilidade para os liderados, bom relacionamento com prestígio e valorização profissional.

O estilo de liderança adotado pelo Enfermeiro sofre adaptações de acordo com a instituição hospitalar, especialização e complexidade. O grande desafio no processo de gestão, em especial de liderança de Enfermagem no âmbito hospitalar, é a discussão sobre a dimensão do papel de liderança e gerenciamento e a formalização de uma linha que habilite o profissional quanto as suas legítimas atribuições de gerente e sua relação com o cuidado em Enfermagem.

## REFERÊNCIAS

<sup>1</sup>Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enfermagem. 2006 Jul/Set;15(3):492-9.

<sup>2</sup>Kurcgant P. Liderança de enfermagem. In: Kurcgant P. Administração de enfermagem. São Paulo: EPU; 1991.

<sup>3</sup>Gaidzinski RR, Peres HHC, Fernandes MFP. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem. 2004 Jul/Ago;57(4):464-6.

<sup>4</sup>Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Altas; 2002.

<sup>5</sup>Minayo MCS. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes; 2003.

<sup>6</sup>Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Backes VMS, Milbrath VM, Trindade LL. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. Revista Gaúcha de Enfermagem. 2009 Dez;30(4):617-24.

<sup>7</sup>Souza FM, Soares E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. Revista Brasileira de Enfermagem. 2006 Set/Out; 59(5):620-5.

<sup>8</sup>Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Ciência & Saúde Coletiva. 2010;15(Supl. 1):1301-1314.

<sup>9</sup>Vieira LC, Contrin LM, Rol JL, Conte HD, Lima ARS, Castro EDR et al. Dificuldades e necessidades da equipe de enfermagem em serviços de hemodinâmica e angiografia. *Arquivo Ciências da Saúde*. 2009 Jan/Mar;16(1):21-5.

<sup>10</sup>Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto Contexto Enfermagem*. 2008 Out/Dez;17(4):734-42.

<sup>11</sup>Rocha ESB, Trevizan MA. Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar. *Revista Latino-americana de Enfermagem*. 2009 Mar/Abr;17(2).

<sup>12</sup>Ruthes RM, Cunha ICKO. Gerenciamento de enfermagem e administração das organizações do terceiro setor. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2006 Nov/Dez; 59(6):796-9.

<sup>13</sup>Amestoy SC, Trindade LL, Waterkemper R, Heidman ITS, Boehs AE, Backes VMS. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2010 Set/Out; 63(5):844-7.

<sup>14</sup>Corniani F, Galvão CM, Sawada NO. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. *Revista Escola de Enfermagem*. 2000 Dez;34(4):347-53.

<sup>15</sup>Simões ALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. *Revista Latino-americana de Enfermagem*. 2003 Set/Out;11(5):567-73.

<sup>16</sup>Wehbe G, Galvão CM. O enfermeiro de unidade de emergência de hospital privado: algumas considerações. *Revista Latino-americana de Enfermagem*. 2001 Mar; 9(2):86-90.

<sup>17</sup>Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. *Revista Enfermagem*. 2008 Jul/Set;16(3):333-8.

<sup>18</sup>Carvalho G, Lopes S. Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral. *Arquivo Ciências da Saúde*. 2006 Out/Dez;13(4):215-219.

<sup>19</sup>Trevizan MA, Mendes IAC, Godoy S, Alves LMM, Rodriguez EL. Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas: pressupostos de inovação de seu papel gerencial. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2005 Mar/Abr;58(2):200-2.

<sup>20</sup>Alecrim JS, Campos LF. Visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem sobre o estilo de liderança do enfermeiro. *Cogitare Enfermagem*. 2009 Out/Dez;14(4):628-37.

<sup>21</sup>Amestoyi SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. Processo de formação de enfermeiros líderes. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2010 Nov/Dez;63(6): 940-5.

<sup>22</sup>Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Revista Latino-americana de Enfermagem*. 2000 Jul; 8(3):91-96.

<sup>23</sup>Munari DB, Nunes FC, Motta KAMB, Esperidião E, Silva JI, Coelho MA. Educação de laboratório como ferramenta no processo educação continuada de enfermeiros gerentes. *Revista de Enfermagem UERJ*. 2008 Out/Dez;16(4):577-83.

<sup>24</sup>Magalhães AMM, Riboldi CO, Dall'agnol CM. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2009 Jul/Ago;62(4):608-12.

<sup>25</sup>García, IG; Santa-Bárbara ES. Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras. *Revista Latino-americana de Enfermagem* [periódico online]. 2009 Maio/Jun [acesso 2011 Jul 22];17(3). Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692009000300003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692009000300003&script=sci_arttext&tlng=pt)

<sup>26</sup>Brasil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Lei, 9.394 de 20 dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).