

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
CURSO DE ENFERMAGEM**

Letícia Taís Andrzejewski

**CONHECIMENTO PRODUZIDO ACERCA DA  
LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CENÁRIO  
BRASILEIRO.**

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Letícia Taís Andrzejewski**

**CONHECIMENTO PRODUZIDO ACERCA DA LIDERANÇA  
DO ENFERMEIRO NO CENÁRIO BRASILEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), *campus* Palmeira das Missões, como requisito obrigatório à obtenção do título de **Bacharel em Enfermagem.**

**Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giovana Dorneles Callegaro Higashi**

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Leticia Taís Andrzejewski**

**CONHECIMENTO PRODUZIDO ACERCA DA LIDERANÇA  
DO ENFERMEIRO NO CENÁRIO BRASILEIRO.**

**Aprovado em 11 de Dezembro de 2019.**

---

**Profº Drª Giovana Dorneles Callegaro Higashi (UFSM)**  
**(Orientador)**

---

**Profº Drº Luiz Anildo Anacleto da Silva (UFSM)**  
**1ª Avaliadora**

---

**Profº Drª Neila Santini de Souza (UFSM)**  
**2ª Avaliadora**

---

**Profº Drº Rafael Soder (UFSM)**  
**Suplente**

**Palmeira das Missões, RS**

**2019**

## RESUMO

### CONHECIMENTO PRODUZIDO ACERCA DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CENÁRIO BRASILEIRO.

AUTOR: Letícia Taís Andrzejewski

ORIENTADOR: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giovana Dorneles Callegaro Higashi

Este estudo analisa o conhecimento produzido acerca da liderança do enfermeiro no cenário brasileiro. Método: Foi realizada uma revisão integrativa da literatura. Na fase de amostragem foram utilizadas para a pesquisa as bases de dados LILACS, SciElo, utilizando como descritores: liderança em enfermagem, o exercício da liderança em enfermagem, liderança no contexto de enfermagem. A análise foi realizada por meio do agrupamento dos dados em uma tabela com aspectos de interesse para o estudo, buscando suas principais contribuições para elucidar a pergunta de pesquisa. Resultados: As evidências desse estudo levam a conclusão de que o processo de trabalho dos profissionais de enfermagem vem passando por transformações e mudanças de padrões que exigem enfermeiros multifuncionais e integrados com a equipe, pode-se perceber que o modelo de liderança transformacional assume destaque dentre os outros modelos expostos, visto que apresentou um aumento da motivação e satisfação no trabalho sobre os profissionais de enfermagem. Frente à complexidade das tarefas do enfermeiro, surge a necessidade de identificar e gerenciar conflitos. A coletividade é a essência do cuidado, diante da pluralidade de situações e enfrentamentos cotidianos. Conclusão: O enfermeiro necessita aprimorar suas habilidades de liderança, para apresentar melhores resultados na qualidade do serviço e na relação entre equipe.

**Descritores:** Liderança, o exercício da liderança em enfermagem, liderança no contexto de enfermagem.

## ABSTRACT

### PRODUCED KNOWLEDGE ABOUT NURSE LEADERSHIP IN THE BRAZILIAN SCENARIO.

AUTHOR: Letícia Taís Andrzejewski

ADVISOR: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giovana Dorneles Callegaro Higashi

This study aimed to analyze the knowledge produced about the leadership of nurses in the Brazilian scenario. Method: An integrative literature review was performed. In the sampling phase, the LILACS, SciElo databases were used for the research, using as descriptors: nursing leadership. The analysis was performed by grouping the data in a table with aspects of interest to the study, seeking their main contributions to elucidate the research question. Results: The evidence from this study leads to the conclusion that the work process of nursing professionals has been undergoing transformations and changes in standards that require multifunctional nurses integrated with the team. It can be seen that the transformational leadership model is highlighted among the other models exposed, as it showed increased motivation and job satisfaction. Faced with the complexity of nurses' tasks, there is a need to identify and manage conflicts. It was reinforced that collectivity is the essence of care, given the plurality of situations and daily confrontations. Conclusion: Thus, it is of utmost importance that the health professional, especially the nurse, develops and improves their leadership skills, as this will enable them to reach new advances and present better results in the quality of service and in the team relationship. .

**Keywords:** Leadership in Nursing, the exercise of leadership in nursing, leadership in the nursing context.

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>MÉTODO .....</b>   | <b>8</b>  |
| 2.1      | TIPO DE ESTUDO .....  | 8         |
| 2.2      | BASES DE DADOS .....  | 9         |
| 2.3      | ETRATÉGIA DE BUSCA.....   | 9         |
| <b>3</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| 3.1      | CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO ANALISADA .....  | 11        |
| 3.2      | DISCUSSÃO: SÍNTESE DE EVIDÊNCIAS .....  | 14        |
| 3.3      | CARACTERIZANDO A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO E OS PRINCIPAIS<br>DESAFIOS ENFRENTADOS NA REALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CUIDADO                            | 14        |
| 3.4      | COMPREENDENDO A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO ....   | 16        |
| 3.5      | LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO<br>MODELO DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO EM UM CENÁRIO DINÂMICO E<br>COMPLEXO DE CUIDADOS..... | 18        |
| <b>4</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>21</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>22</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança passou a ser adotada e introduzida na enfermagem, principalmente, desde a precursora da enfermagem moderna Florence Nightingale. Foi durante a Guerra da Criméia, que Florence se destacou por integrar e realizar atividades administrativas hospitalares, demonstrando habilidades de gerenciamento e liderança, exercendo o trabalho de supervisão das enfermeiras, e deste modo, organizando o cotidiano da assistência aos soldados feridos na guerra (VILELA; SOUZA, 2010). De acordo com Santos (2009), antigamente, os cargos de chefias eram definidos pelo grande domínio e poder sobre as pessoas, ou seja, sobre os trabalhadores, que muitas vezes eram humilhados e inferiorizados, o estilo que predominava nesta época, baseava-se na punição, dar ordens sem questionamento.

Desde então, muitos avanços foram alcançados no campo da enfermagem e da saúde, exigindo cada vez mais, que o enfermeiro, lidere sua equipe demonstrando habilidades, competências e aptidões a fim de atender as necessidades da instituição assim como da população a qual está inserida em seu contexto laboral. Destaca-se que, nas últimas décadas, a enfermagem é uma profissão que tem evoluído significativamente, tanto em relação ao desenvolvimento técnico-científico quanto no que tange a sua prática profissional. Tais avanços contribuíram para que tenha se despertado o anseio e interesse para a elaboração de estudos acerca das práticas administrativas do enfermeiro e de suas tendências, repercutindo efetivamente para a ampliação da visibilidade e empoderamento profissional e, conseqüentemente, uma participação mais efetiva na sociedade (SANCHEZ *et al.*, 2015).

Segundo Simões e Fávero (2003), a liderança requer uma estreita relação e interação interpessoal, por meio de um processo coletivo e compartilhado entre os membros de um grupo. Dessa forma, torna-se salutar a constante atualização desse profissional, objetivando qualificar a sua atuação ao mesmo tempo e impulsionar o crescimento e desenvolvimento coletivo da equipe liderada, pois a desinformação e o comodismo limitam o processo de liderar. Para as pessoas trabalharem satisfatoriamente e atender as demandas na organização interna e externa, elas precisam de um líder que as conduza, que transmite entusiasmo e confiança sob toda sua equipe. O líder busca alcançar as metas e objetivos propostos pela instituição para servir bem a população.

O modelo de gerenciamento desenvolvido pelas instituições brasileiras de saúde, com a incorporação de novas tecnologias, tem como objetivo garantir a qualidade da assistência ofertada ao usuário do serviço de saúde, aspecto que levou as instituições a adotarem um padrão para servir que atendesse às condições atuais. Esse novo modelo, baseia-se

enfazando o trabalho em equipe, por meio de uma atuação compartilhada, dialogada e plural. Desta forma, tem-se a liderança como ferramenta imprescindível para o alcance das metas e do sucesso na organização. No cenário de cuidados durante as experiências oriundas dos processos de saúde e doença, não se faz nada sozinho, o enfermeiro competente deve ser capaz de trabalhar em conjunto reconhecendo as qualidades e avaliando as limitações, visando a excelência do trabalho coletivo da equipe (RIBEIRO; SANTOS, MEIRA, 2006).

A liderança envolve bem mais que a orientação de normas, protocolos e rotinas. Ser líder requer envolvimento, estar trabalhando junto com os liderados, requer momentos para escutar, dialogar, compreender, potencializar e garantir a vitalidade e o ânimo da equipe. É um processo de progressão coletiva a fim de favorecer a execução de um cuidado seguro ao ser humano, contemplando as suas características individuais e coletivas, uma vez que, o maior líder não se caracteriza apenas, necessariamente, por aquele que realiza as atividades, e sim aquele que motiva e encoraja, fazendo com que seus liderados o sigam voluntariamente (AMORIM, 2012).

Torna-se salutar que o enfermeiro revele e aprimore sua habilidade de liderança, independente de suas características pessoais, pois a Enfermagem necessita um profissional competente, que saiba lidar com a diversidade e pluralidade humana, com condições para solucionar problemas e propor mudanças, sendo resolutivo nas questões assistenciais, desde a realização de uma consulta de enfermagem até o encaminhamento ao especialista. Também existem as demandas e necessidades da equipe, na qual o enfermeiro precisa estabelecer metas e objetivos em comum, articulando com a equipe multiprofissional de forma a garantir uma assistência humanizada e qualificada ao usuário (RIBEIRO; SANTOS, MEIRA, 2006).

Pode-se compreender que as habilidades para o exercício da gestão são necessárias e podem ser desenvolvidas e aplicadas juntamente ao cuidado por meio de práticas de liderança (KOUZES; POSNER, 2013). Criatividade e inovação são competências da enfermagem, em especial, do enfermeiro durante o exercício da liderança. A implementação de ideias contemporâneas, pensamentos aprimorados para simplificar métodos e procedimentos, qualificar sistemas e resultados, aperfeiçoar fluxos, reduzir burocracia, custos, controles mais eficientes, são todas estratégias que fazem parte do processo de trabalho de um grande gestor (CIANCIARRULO, 2000; D'INNOCENZO *et al.*, 2006).

A globalização impulsionou o surgimento de grandes avanços científicos e tecnológicos, e, neste cenário, a liderança do enfermeiro é aspecto de destaque em detrimento de sua importância e relevância no que tange aos serviços de saúde. Tais circunstâncias exigem a uma constante revisão de conceitos conduzindo-nos a implementação de novos



padrões tanto na dimensão pessoal como profissional. Requer o bom líder levar junto consigo a habilidade de comunicação, valorização do indivíduo, tomada de decisão e motivação para com a equipe. Além disso, o mesmo necessita ter uma visão ampliada sobre o local ou instituição em que presta os serviços de saúde, isso fará com que resultados positivos apareçam para a melhoria da saúde e da população (DRUCKER, 2002; MOSCOVICI, 2001).

O presente estudo foi desenvolvido com a finalidade de realizar o Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões - RS, requisito parcial para obtenção do título de bacharel em enfermagem.

A motivação com o tema referente ao conhecimento produzido acerca da liderança do enfermeiro parte de um interesse pessoal, após passar pelos campos práticos nas instituições de saúde e compreender que um líder pode fazer toda a diferença dentro de uma equipe de saúde, seja na produtividade, no convívio diário, na comunicação, motivação e organização. Para as pessoas trabalharem satisfatoriamente elas precisam de um líder que as conduza, que transmite entusiasmo e confiança a toda sua equipe. O líder preocupa-se sempre em atingir objetivos e metas propostas pela instituição para servir bem a população.

Posto isto, pode-se perceber que as habilidades em gestão são essenciais e podem ser desenvolvidas e anexadas ao cuidado através de práticas de liderança. **Frente a isso, questiona-se: qual o conhecimento produzido acerca da liderança do enfermeiro no cenário brasileiro?** Desta forma, tem-se como objetivo: **Analisar o conhecimento produzido acerca da liderança do enfermeiro no cenário brasileiro.**

## 2 MÉTODO

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram seguidos para o desenvolvimento deste estudo.

### 2.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, sustentado pela seguinte questão norteadora: Qual o conhecimento produzido acerca da liderança do enfermeiro no cenário brasileiro? Segundo Polit (2006), este método de pesquisa permite a resenha de vários estudos publicados, possibilitando resultados gerais sobre um determinado tema. É um método valioso para a enfermagem, a rotina prolongada que vivemos nos dias de hoje, faz com que os profissionais não têm tempo para realizar a leitura de todo o conhecimento científico disponível.

A revisão de literatura deve dispor de informações atualizadas sobre a problemática a ser estudada, o que se torna salutar para o pesquisador que é responsável e inicia a Pesquisa Científica, justamente, porque o ajuda a definir com precisão o objeto de sua investigação, e também sinaliza se a pesquisa poderá contribuir para a produção de novos conceitos e conhecimentos (CIRIBELLI, 2003).

Para a construção da revisão integrativa, foi necessário percorrer seis etapas específicas, que se relacionam aos estágios de desenvolvimento de uma pesquisa convencional. A primeira etapa se caracteriza como a **identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão**. O assunto a ser estudado deve aflorar o interesse do pesquisador, o tema deve ser definido de forma clara e sucinta e a questão norteadora deve ser coerente a fim de facilitar a escolha dos descritores e palavras-chave para a realização da busca nas bases de dados (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Na segunda etapa é realizada o **estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura**, a qual se articula com a etapa anterior, visto que a dimensão do assunto a ser estudado determina o procedimento de amostragem (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A terceira etapa consiste na **definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados**, faz-se necessário o uso de instrumento para reunir e sintetizar as informações-chave, o pesquisador deve organizar e sintetizar as informações de forma

concisa, formando um banco de dados. Na quarta etapa o pesquisador realiza a **avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa**, que deve ser feito de forma crítica, buscando agrupar os resultados semelhantes e separar os achados diferentes ou conflitantes encontrados nos estudos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A quinta etapa é a parte referente a **interpretação dos resultados**, na qual o revisor realiza a comparação com o conhecimento teórico já publicado, a identifica as principais conclusões e implicações resultantes do estudo. Por fim, na sexta e última etapa é realizado a **apresentação da revisão/síntese do conhecimento**, onde deve ser elaborado um documento que contemple a descrição das etapas realizadas pelo revisor e os principais resultados encontrados a partir da análise dos artigos estudados (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

## 2.2 BASES DE DADOS

A coleta de dados foi realizada na base de dados Literatura Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e biblioteca eletrônica Scientific Electronic Library Online (SciELO). Justifica-se a escolha dessas fontes em função da intencionalidade dos pesquisadores em identificar a produção científica sobre o tema no cenário nacional. Os descritores e as palavras chaves adotadas foram: Liderança em Enfermagem, o exercício da liderança em enfermagem, liderança no contexto de enfermagem.

## 2.3 ESTRATÉGIA DE BUSCA

A busca dos dados foi realizada a partir da seguinte questão de pesquisa: Qual o conhecimento produzido acerca da liderança do enfermeiro no cenário brasileiro? Para a seleção dos artigos, os critérios de inclusão foram: artigos publicados de forma completa e livre em periódicos disponíveis nas bases de dados selecionadas no período dos últimos cinco anos, condizentes com o objetivo proposto e os descritores e/ou palavras-chave. Essa etapa foi realizada a partir da leitura do título e resumo de cada artigo e, quando necessário, da consulta ao texto na íntegra. Os descritores de busca utilizados estão expressos na Tabela 1:

Tabela 1 – Descritores de busca para seleção dos artigos.

| <b>Base de Dados</b> | <b>Descritores utilizados</b> | <b>Encontrados</b> | <b>Excluídos (repetidos e \ ou não atendiam aos critérios)</b> | <b>Selecionados para leitura</b> | <b>Incluídos/ selecionados</b> |
|----------------------|-------------------------------|--------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|
| SCIELO               | LIDERANÇA<br>EM<br>ENFERMAGEM | 83                 | 58   | 24                               | 4                              |
| LILACS               | LIDERANÇA<br>EM<br>ENFERMAGEM | 36                 | 31   | 5                                | 3                              |

**Fonte:** produção do autor.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados da revisão integrativa. Primeiramente, será apresentada a caracterização da produção analisada. A seguir, será conduzida a discussão, a partir da síntese de evidências.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO ANALISADA

A seguir, será apresentada a caracterização dos artigos de acordo com o nome do artigo, autor e ano de publicação, tipo de estudo, qual o objetivo desse estudo, resultados e base de dados utilizados. A disposição dos resultados pode ser visualizada na tabela

Tabela 2 – Apresentação dos resultados

| <b>Artigo</b>  | <b>Autor \ Ano</b>   | <b>Tipo de estudo</b>          | <b>Qual o objetivo desse estudo</b>   | <b>Resultados</b>  | <b>Base de Dados</b> |
|--|--|--------------------------------|---|--|----------------------|
| <b>Artigo 1:<br/>Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar</b> | Simone Coelho Amestoy \ 2014.  | qualitativa do tipo descritiva | Identificar a existência ou não de dissonâncias na prática da liderança do enfermeiro | verificou-se que 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. A estratégia que apresentou destaque foi a imparcialidade. | Lilacs               |
| <b>Artigo 2:<br/>Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar</b>    | Karen Cristina Kades Andrigue, Leticia de Lima Trindade, Simone Coelho | Estudo quantitativo            | analisar estilos de Liderança Situacional   | Predomínio do estilo persuadir entre os enfermeiros no cenário hospitalar. A adoção de estilos relaciona-se diretamente com a maturidade dos membros da equipe.  | Lilacs               |

|  |  |  |   |   |        |
|--|--|--|---|---|--------|
|  | Amestoy,<br>Carmem<br>Lúcia<br>Colomé Beck<br>\ 2016.  |  |   |   |        |
| <b>Artigo 3:<br/>Enfermagem<br/>e liderança:<br/>percepções<br/>de<br/>enfermeiros<br/>gestores de<br/>um hospital<br/>do sul do<br/>Brasil</b>  | Liliane Alves<br>Pereira,<br>Luciene<br>Smithd Primo,<br>Jamila Geri<br>Tomaschewsk<br>i-Barlem,<br>Edison Luiz<br>Devos<br>Barlem, Aline<br>Marcelino<br>Ramos,<br>Carolina<br>Domingues<br>Hirsh \ 2015.                             | Estudo<br>quantitativ<br>o                 | Identificar como<br>enfermeiros<br>gestores definem e<br>exercem a liderança.   | verificou-se a<br>comunicação eficaz e<br>eficiente e a ética como<br>as principais<br>características e<br>habilidades de um líder   | Lilacs |
| <b>Artigo 4:<br/>A utilização<br/>de<br/>instrumentos<br/>para<br/>avaliação da<br/>liderança<br/>nos serviços<br/>de saúde e<br/>enfermagem</b> | Gisleangela<br>Lima<br>Rodrigues<br>Carrara,<br>Andrea<br>Bernardes<br>Alexandre<br>Pazetto<br>Balsanelli<br>Silvia Helena<br>Henriques<br>Camelo<br>Carmen Silvia<br>Gabriela<br>Ariane<br>Cristina<br>Barboza<br>Zanettia \<br>2017. | Revisão<br>integrativa<br>da<br>literatura | Identificar a<br>utilização de<br>instrumentos para a<br>avaliação da<br>liderança nos<br>serviços<br>de saúde e<br>enfermagem<br>(estilos/modelos/teor<br>ias de lideranças) | O modelo de liderança<br>transformacional<br>contribuiu com o<br>aumento da motivação<br>e satisfação no trabalho<br>por<br>proporcionar discussão<br>coletiva, ampliação da<br>comunicação<br>dialógica e escuta ativa<br>dos trabalhadores,<br>levando<br>ao maior<br>comprometimento<br>organizacional | SciELO |

|   |  |  |   |  |        |
|---|--|--|---|--|--------|
| <b>Artigo 5:</b><br><b>Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem</b>               | Silvia Helena Henriques Camelo, Fernanda Ludmila Rossi Rocha, Lucieli Dias Pedreschi Chaves, Vânea Lucia Dos Santos Silva, Mirelle Inácio Soares \ 2016. | Estudo exploratório de abordagem qualitativa | caracterizar as competências e estratégias organizacionais de enfermeiros gerentes.                               | Constata-se que o trabalho na gerencia requer conhecimento técnico-científico, visão ampliada da clínica, liderança, educação permanente, tomada de decisão e enfermeiros com atitude e que desenvolvam habilidades para trabalhar com qualidade.  | Scielo |
| <b>Artigo 6:</b><br><b>Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados</b> | Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni, Betina Hörner Schlindwein Meirelles, Greta Cummings \ 2016.   | pesquisa qualitativa                         | compreender as práticas de liderança exercidas por enfermeiros inseridos nos serviços de Atenção Primária à Saúde | Os achados confirmaram que condições de trabalho inadequadas, presença de profissionais com orientação de trabalho curativista e individual, e liderança orientada para tarefas e supervisão são dificultadores, não somente da prática de liderança do enfermeiro, mas da atuação integrada da equipe de saúde. | Scielo |

|  |   |  |  |  |        |
|--|---|--|--|--|--------|
| <b>Artigo 7:<br/>Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar</b> | Simone Coelho Amestoy, Vânia Marli Schubert Backesb Maira Buss Thofehrnc Jussara Gue Martinid Betina Hörner Schlindwein Meirellese Letícia de Lima Trindade \ 2014. | Abordagem qualitativa do tipo descritiva | objetivou compreender os principais conflitos vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar | Identificou-se que os conflitos interpessoais entre o enfermeiro e a equipe de enfermagem interferem na continuidade do cuidado. Reforçou-se que a coletividade é a essência do cuidado de enfermagem, sem esta compreensão as pessoas replicam práticas individualistas, fragmentadas e alienantes. | SciELO |
|--|---|--|--|--|--------|

Fonte: produção do autor.

### 3.2 DISCUSSÃO: SÍNTESE DE EVIDÊNCIAS

As evidências obtidas dos artigos, para fins de discussão, foram divididas em três tópicos, sendo eles: Caracterizando a liderança do enfermeiro e os principais desafios enfrentados na realização das práticas de cuidado, compreendendo a importância da liderança do enfermeiro, a implementação de novos modelos de liderança do enfermeiro em um cenário dinâmico e complexo de cuidados,

### 3.3 CARACTERIZANDO A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO E OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA REALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CUIDADO

A singularidade, multidimensionalidade e complexidade das organizações hospitalares se destacam pela assistência aos pacientes em condições de saúde cada vez mais críticas, que necessitam de assistências individuais e efetivas às suas necessidades de saúde. Dessa forma, o trabalho hospitalar requer a implementação de novas competências e habilidades dos profissionais que convivem com mudanças sociais, econômicas e tecnológicas e, ao mesmo tempo, novas exigências de sua clientela provocando, muitas vezes, transformações nas relações e interações laborais entre os envolvidos (SILVA; CAMELO, 2013).



Quando se refere a características e atribuições que a liderança do enfermeiro deve apresentar, pode-se ser destacado diversos atributos, como por exemplo, a comunicação interpessoal. Em um estudo sobre as características que interferem na construção do enfermeiro-líder, os participantes enfatizaram que a comunicação eficaz é uma das principais competências e virtudes, e que devem ser aplicadas no cotidiano das atividades laborais, pois sem ela dificilmente o líder poderá influenciar, motivar e inspirar seus colaboradores e, assim, obter bons e efetivos resultados (AMESTOY *et al.*, 2009).

Segundo Balsanelli e Cunha (2006) a liderança se materializa por meio do diálogo, da comunicação e do relacionamento interpessoal. Torna-se fundamental a colaboração da equipe para as condutas se concretizarem com sucesso, o que se trata da maior dificuldade e desafio para o exercício da liderança, e, desta forma, essa resistência exige que os líderes busquem recursos e intervenções para exercer sobre a equipe. A prática da liderança requer colaboração e consciência por parte de sua equipe e colaboradores, de modo que esse exercício pode ser ampliado e fortalecido a medida em que se compreende liderança como uma forma de influenciar e motivar as pessoas para a obtenção de um objetivo comum.

No entanto, comumente, em algumas situações, quando ocorrem condições conflituosas, de desgaste com um colaborador/membro da equipe ele acaba por não reconhecer ou até mesmo se opor ao líder, gerando tensões e conflitos no ambiente de trabalho (COSTA; MARTINS, 2011). Por esse motivo, Girard (2009) ratifica que o enfermeiro enquanto líder necessita desenvolver e aprimorar suas habilidades, incentivar a reflexão e o pensamento criativo de sua equipe em prol de tomar decisões sensatas, identificar, avaliar e resolver conflitos e situações que possam conturbar o ambiente e prejudicar o desenvolvimento das atividades laborais.

Diante da complexidade de atividades atribuídas ao enfermeiro, que busca por um bom cuidado e clima/ambiente organizacional, emerge a necessidade de identificar e gerenciar conflitos, prática inerente do processo de trabalho do enfermeiro. O conflito representa a quebra da ordem, posterior ao erro ou falha ao exercer um comando, podendo ser aperfeiçoado por meio da implementação de quatro estratégias: acomodação, que representa o ajuste dos problemas; a dominação quando a parte mais forte se sobrepõe como solução estimada; a barganha, em que cada um cede um pouco e a solução integrativa dos conflitos, que busca atender às exigências de ambas as partes (KURGANT, 2012).

Torna-se importante destacar que o exercício da liderança representa uma realidade que permeia as ações e o processo de trabalho do enfermeiro, em virtude da frequente ocupação de cargos de chefia nos serviços de saúde (AMESTOY *et al.*, 2012). As diversas

atribuições e competências gerenciais permitem que o enfermeiro líder por meio da aplicação de seus conhecimentos administrativos, técnicos e relacionais apresente um resultado efetivo e resolutivo para a instituição (MOTTA; MUNARI; COSTA, 2009).

Em seu cotidiano de trabalho, o enfermeiro depara-se com diversas dificuldades, as quais podem ser amenizadas com ferramentas estratégicas. A liderança possibilita o encontro de diferentes pessoas e profissionais no trabalho compartilhado em equipe, desafiando-o a desenvolver habilidades de ouvir, relacionar-se bem com seus liderados, a fim de tê-los como parceiros na implementações das ações de cuidar, ampliando, assim sua autonomia profissional dentro da instituição, consolidando seu espaço de atuação (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

A liderança moderna vem sendo cada vez mais reconhecida e fortalecida internamente no grupo de trabalho, evidenciando e valorizando cada indivíduo a partir de suas competências aptidões e potenciais, contribuindo para que cada membro reconheça a importância do seu trabalho (SIMÕES, 2001). O líder que prioriza a qualidade à saúde, requer habilidade na tomada de decisões, assim como, embasada por uma assistência humana, segura, unindo uma tomada de decisão que seja ética e eficaz no cuidado prestado ao paciente (ZOBOLI, 2013).

#### 3.4 COMPREENDENDO A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO

A partir da análise dos estudos pesquisados, pode-se compreender que a liderança do enfermeiro é a mola propulsora para a realização das atividades laborais de forma efetiva e convergente às metas e a missão institucional. Pode ser analisado que a figura do líder é compreendida como a pessoa que é o exemplo para a equipe, enfatizando uma liderança pautada no diálogo, que oferece suporte, segurança e apoio, em busca do mesmo objetivo, ou seja, a qualidade e resolutividade da assistência.

A função de líder requer uma visão ampla e sistêmica das diversas e complexas situações as quais enfrenta em seu cotidiano de trabalho, frente a isso, o enfermeiro necessita se preparar, atualizar e procurar novas formas para o exercício da liderança, uma vez que o mesmo tem a possibilidade de orientar/guiar e influenciar sua equipe para gerar um cuidado comprometido e eficaz (KIAN; MATSUDA; WAIDMANN, 2011). Corroborando, dentro de sua equipe, o enfermeiro, ao implementar a prática de liderança, participa ativamente e coletivamente das atividades laborais de sua equipe oferecendo focando na habilidade de comunicação e interpessoal mediante o relacionamento entre seus componentes. Portanto, a

obtenção de resultados positivos oriundos da liderança não é encontrada, exclusivamente, no cargo do líder, mas também, a partir das relações e interações dialógicas, compartilhadas construídas entre o líder e seus liderados (SILVA *et al.*, 2017).

Mesmo após uma significativa transformação social, econômica, política e da informação/comunicação vivida nas últimas décadas, pode-se dizer que a tecnologia ainda não substituiu a necessidade de orientar pessoas para alcançarem suas metas e objetivos. Sendo assim, a presença humana se faz necessária em qualquer organização, por trazer em sua essência o contato/encontro com o outro, seja durante a aplicabilidade do cuidado ou durante o trabalho de gerenciamento de equipes. O enfermeiro preocupa-se com a equipe pela qual é responsável, atua buscando reduzir as arestas e minimizar as situações conflituosas entre os membros de sua equipe, delibera diante de momentos tensos e decisivos, subsidiado e fundamentado na ética e lei do exercício profissional em prol das melhores práticas de cuidados e gerenciais (BALSANELLI; CUNHA, 2006).

Liderar é dispor de habilidade e a capacidade para influenciar as pessoas. Diferentemente do gestor (chefe) que atua pela razão, o líder exerce suas atividades a luz da emoção. O bom gestor é aquele que apresenta as características do líder para traçar e alcançar as metas e objetivos institucionais. Alguns dos requisitos específicos para o desenvolvimento das competências de liderança são a habilidade de planejamento; exercício do poder; capacidade para tomar decisões; aptidão para o gerenciamento de pessoas e resolução de conflitos; gestão do tempo; capacidade/habilidade de negociação, dentre outras (SANCHEZ *et al.*, 2015).

A liderança exercida pelo profissional se configura como uma arte de motivar e conduzir pessoas rumo a um objetivo comum, subsidiado pelas suas competências individuais de modo que a equipe se torne forte e completa. Para ser um líder de alto desempenho é preciso saber conduzir os outros e a si mesmo, impulsionando o autoconhecimento, traçando metas estratégicas, visando solidificar as potencialidades do grupo e dominar e minimizar as fragilidades existentes intragrupo (LORENZINI; MACEDO; SILVA, 2013). De acordo com Strapasson e Medeiros (2009), conduzir e organizar o trabalho em equipe tornando a assistência eficiente, é uma valiosa capacidade de liderança, desse modo, implica ao líder, utilizar os conhecimentos teóricos, técnicos e científicos, assim como, dispor de habilidades humanas e interpessoais e relacionais.

Identificou-se que o enfermeiro, ao utilizar o diálogo como principal ferramenta no seu processo de trabalho, consegue solucionar de forma mais efetiva e plural as situações conflitivas, facilitando a tomada de decisão e tornando o ambiente de trabalho juntamente

com o vínculo profissional da equipe mais saudável (AMESTOY *et al.*, 2010; VILELA; SOUZA, 2010).

De acordo com Amestoy *et al.* (2016) a capacidade de comunicação é reflexo do poder pessoal de influenciar os seus liderados. A implementação de ações e relações embasadas no diálogo contribuirá beneficentemente para o enfermeiro a gerenciar de modo mais produtivo os conflitos nos serviços de saúde, melhorando os resultados do trabalho coletivo. Além disso, um efetivo processo de comunicação aproxima os profissionais de saúde dos pacientes e familiares, aprimorando o cuidado.

No entanto, para potencializar o diálogo dentro de uma equipe, é necessário a construção e o fortalecimento de vínculos entre os profissionais. Este se mostra um dos principais desafios, uma vez que a fragilidade dessa articulação inviabiliza a realização de ações que promovam a qualidade na assistência e a implementação de ações específicas as necessidades singulares as reais necessidades de cuidado e de atenção à saúde (ÁVILA *et al.*, 2012).

### 3.5 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO EM UM CENÁRIO DINÂMICO E COMPLEXO DE CUIDADOS

O mundo tem vivenciado um acelerado processo de desenvolvimento social, político, cultural e econômico, sendo que essas transformações também atingiram os serviços de saúde. As repercussões no contexto de trabalho dos enfermeiros acarretou mudanças no seu processo de trabalho, tornando sua atuação mais dinâmica, dialógica, relacional e humana (BALSANELLI; CUNHA, 2015). Neste contexto, as organizações de saúde necessitam da coordenação, da chefia para supervisionar o processo de trabalho e o serviço, assim como, precisa de líderes com facilidade na adoção de atitudes de liderança, comprometimento com o trabalho, por meio da motivação da equipe e na busca de bons resultados de ações em saúde (SANTOS; CASTRO, 2008).

Cumpr-se inferir que, no contexto dos serviços de saúde, de um modo geral, enfrenta inúmeras situações adversas, como por exemplo, a falta de leitos para diversas especialidades e ao mesmo tempo a superlotação, déficit de profissionais, falta de estrutura, redução em investimentos públicos, dentre outros. Desse modo, muitas vezes, é um grande desafio para os profissionais, em especial ao enfermeiro, liderar, motivar e influenciar a sua equipe, diante de tantos problemas e situações adversas. Por outro lado, novos modelos de liderança estão

surgindo e possibilitando a estes profissionais novas possibilidades e perspectivas para vencer a fragilidades que permeiam os processos laborais nos serviços de saúde.

Desta forma, a liderança transformacional se caracteriza um novo modelo de liderança, configurando-se como um dos principais estilos que melhor se harmoniza e atende as necessidades de uma organização, principalmente, porque consegue que os colaboradores se mobilizem de forma voluntária, sem gerar pressão, desgaste ou ansiedade, alcançando 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).

Para White (2018) a liderança transformacional possibilita a adoção de um estilo de gerenciamento projetado para propiciar aos funcionários mais autonomia para usarem a sua criatividade, encontrar novas soluções para os problemas de outrora e vislumbrar o futuro. Empregados/colaboradores na trilha de liderança também poderão ter a oportunidade de serem transformados em líderes transformacionais por meio de conselhos e treinamento. Em contrapartida, a implementação da prática da liderança transformacional encontra resistências devido a liderança verticalizada estabelecida pelos gestores, todavia, os enfermeiros acreditam que uma liderança aplicada mediante um comportamento horizontal possibilita o surgimento de mudanças e avanços estruturais, comportamentais e relacionais da instituição.

Ferreira *et al.* (2018) destacou em seu estudo que os resultados mostraram ainda que o processo gerencial interfere diretamente no exercício da liderança transformacional uma vez que, repetidas vezes, os gestores costumam adotar posturas rígidas, verticalizadas e, muitas vezes, as deliberações são tomadas sem a participação dos enfermeiros. Trata-se de um modelo prejudicial para o exercício da liderança, e, desta forma, pode repercutir negativamente sobre os colaboradores, criando um desmotivado e não interessante para os seus colaboradores, tendo em vista que as instituições não consideram as reais condições do que solicitam e, por sua vez, não disponibilizam espaços de escuta de seus colaboradores.

Na perspectiva de Balsanelli e Cunha (2015), a liderança a ser desenvolvida pelo enfermeiro necessita de um plano de desenvolvimento e implementação individual e coletiva que contemple os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores focalizando em suas principais competências para atender as demandas e exigências das instituições. Dentre as características e qualidades atribuídas a um bom líder, destacam-se: visão empreendedora, competência, destreza na comunicação, tomada de decisão, ações de planejamento, resolução de problemas e conflitos, estabilidade e equilíbrio emocional, bom relacionamento com os

liderados e a habilidade de ouvir. Desenvolvendo essas características, o líder vai conquistando o seu espaço e sua autonomia profissional, expandindo o seu campo de atuação, ampliando sua visibilidade e respeito dentro da instituição.

Para Eustace e Martins (2014) o alcance do melhor desempenho e a eficiência do enfermeiro líder dependem diretamente da sua forma de se comunicar, do conhecimento teórico-prático que possui a respeito dos mais variados estilos de gestão e liderança e, assim como, do ambiente organizacional. Neste aspecto, o líder pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso das relações interpessoais no trabalho, no entanto, a partir de uma comunicação efetiva, o líder poderá influenciar a equipe a atingir as metas da instituição, além de auxiliar na detecção de eventuais problemas e no planejamento e implementação de mudanças (LANZONI; MEIRELLES, 2011).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na complexidade do mundo moderno, os processos de trabalho vêm passando por transformações e mudanças de padrões que exigem enfermeiros multifuncionais e integrados com a equipe. Para além do ato de cuidar diretamente, estes profissionais precisam assumir as atribuições de gerenciar relações e não somente supervisionar a execução de procedimentos e práticas de cuidado.

Pode ser evidenciado que o modelo de liderança transformacional assume destaque dentre os outros modelos expostos, isso porque, contribuiu de forma significativa com o aumento da motivação e satisfação no trabalho, por viabilizar discussão coletiva, ampliação da comunicação que fortalece os processos gerenciais e relacionais entre os liderados. A característica deste líder é vista positivamente por resolver lacunas e alcançar resultados, pois a forma como se relaciona e interage com os seus liderados é fonte de inspiração para todos.

Frente a complexidade de atividades atribuídas ao enfermeiro, que cotidianamente, busca por um bom cuidado e clima/ambiente organizacional, surge a necessidade de identificar e gerenciar conflitos. Os conflitos relacionais e interpessoais entre o enfermeiro e a equipe interferem diretamente na continuidade e efetividade do cuidado. Reforçou-se que a coletividade é a essência do cuidado de enfermagem, diante da pluralidade de situações e enfrentamentos cotidianos. É possível complementar que no momento atual os profissionais passaram a assumir diversos papéis dentro das organizações e que para alcançar a excelência, é necessário que toda a equipe esteja engajada para o alcance dos objetivos e metas, sejam eles individuais ou coletivas.

Nas últimas décadas, o tema liderança obteve um crescimento no tocante a investigações e pesquisas realizadas. No entanto, é preciso reforçar a necessidade de estudos nesta direção, para que seja possível fortalecer as ações do enfermeiro ao executar o gerenciamento do cuidado, bem como aos desafios crescentes na atuação desse profissional.

Sendo assim, entende-se que é fundamental o preparo dos profissionais de enfermagem no que compete à competência de liderança, para que as ações do líder sejam encaradas de forma natural e encorajadora. Diante do exposto, concluímos ser importante para o enfermeiro desenvolver as habilidades de liderança para apresentar uma qualidade maior no serviço prestado ao paciente, a instituição e também, para a qualidade das relações e interações entre os membros de sua própria equipe de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AMESTOY, Simone Coelho *et al.* Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 38-51, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3372/3056>. Acesso em: 14 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 5, p. 844-847, out. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000500025&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000500025&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 06 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Processo de formação de enfermeiros líderes. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 6, p. 940-945, dez. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000600011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000600011&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 227-233, fev. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342012000100030&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000100030&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 03 nov. 2019.

AMORIM, Thaís Vasconcelos; SALIMENA, Anna Maria de Oliveira. Liderança situacional aplicada a Enfermeiros em instituição de alta complexidade cardiovascular. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**, [S. l.], p. 288-293, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/134/317>. Acesso em: 15 maio 2019.

ÁVILA, Veridiana Corrêa *et al.* Visão dos docentes de enfermagem sobre a formação de enfermeiros-líderes. **Cogitare Enfermagem**, [S. l.], p. 621-627, out./dez. 2012. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/30357/19635>. Acesso em: 14 ago. 2019.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Liderança no contexto da enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 117-122, mar. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342006000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342006000100017&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Nursing leadership in intensive care units and its relationship to the work environment. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 1, p. 106-113, fev. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692015000100106&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692015000100106&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 jun. 2019.

CIANCIARRULO, Tamara Iwanow. **Instrumentos básicos para cuidar: um desafio para a qualidade de assistência**. São Paulo: Ateneu, 2000.



COSTA, Daniele Tizo; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45, n. 5, p. 1191-1198, out. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342011000500023&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000500023&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 ago. 2019.

D'INNOCENZO, Maria *et al.* **Indicadores, auditorias, certificações**: ferramentas de qualidade para gestão em saúde. São Paulo: Martinari; 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2002.

EUSTACE, Angela; MARTINS, Nico. The role of leadership in shaping organisational climate: an example from the fast moving consumer goods industry. **SA Journal of Industrial Psychology**, [S. l.], 2014.

FERREIRA, Vanêska Brito *et al.* Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 31, n. 6, p. 644-650, dez. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-21002018000600644&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002018000600644&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 19 nov. 2019.

GIRARD Nancy. Educational leadership in professional nursing. **Perioper Nurs Clin**, [S. l.], p. 43-49, 2009.

KIAN, Kauhana Oliveira; MATSUDA, Laura Misue; WAIDMANN Maria Angélica Pagliarini. Understanding the daily work of the nurse-leader. **Revista Rene**, [S. l.], p. 724-31, 2011.

KURGANT, Paulina (Org.). **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.

LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein. Leadership of the nurse: an integrative literature review. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 3, p. 651-658, jun. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692011000300026&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000300026&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 mar. 2019.

LORENZINI, Elisiane; MACEDO, Tatiane Zardo; SILVA, Eveline Franco da. Liderança na prática disciplinar de enfermagem: percepção de acadêmicos. **Revista de enfermagem da UFPE**, Recife, p. 4689-4695, jul., 2013.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVAO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Revista Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, dez. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 ago. 2019.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOTTA, K.A.M.B; MUNARI, D.B.; COSTA, F.N. Os Pontos Críticos das Atividades do Enfermeiro-Gestor no Hospital Público. **Revista Eletrônica de Psicologia e Políticas Públicas**. v. 1, n. 1, 2009.

RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila Lopes dos; MEIRA, Taziane Graciet Balieira Martins. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 109-115, abr. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-81452006000100014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452006000100014&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 nov. 2019.

SANCHEZ, Maritza Consuelo Ortiz *et al.* A visão de enfermeiros recém-formados sobre liderança no ambiente hospitalar. **Revista EDUC**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 25-36, jul./dez. 2015. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170608151103.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170608151103.pdf). Acesso em: 15 out. 2019.

SANTOS, Milena Queiroz Gonçalves. 2009. Disponível <https://phmp.com.br/artigos/lideranca/>

SANTOS, Iraci dos; CASTRO, Carolina Bittencourt. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 734-742, dez. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072008000400015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400015&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 06 fev. 2019.

SANTOS, Iraci dos; OLIVEIRA, Sandra R. Marques de; CASTRO, Carolina Bittencourt. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 393-400, set. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 maio 2019.

SILVA, Vânea Lúcia dos Santos *et al.* Leadership Practices in Hospital Nursing: a self of manager nurses. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 51, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342017000100407&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100407&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 jul. 2019.

SILVA, Vânea Lucia dos Santos; CAMELO, Silvia Helena Henriques. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. **Revista de enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, p. 533-539, out./dez., 2013. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10031/7817>. Acesso em: 14 jul. 2019.

SIMÕES, Ana Lúcia de Assis. **Desenvolver o potencial de liderança: um desafio para o enfermeiro**. 2001. 197f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2001.

\_\_\_\_\_; FAVERO, Neide. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 5, p. 567-573, out. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692003000500002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000500002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 18 ago. 2019.

STRAPASSON, Maria Rejane; MEDEIROS, Cássia R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 228-233, abr. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672009000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000200009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 19 jul. 2019.

VILELA, Paula França; SOUZA, Ândrea Cardoso de. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. **Revista de enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, p. 591-597, out/dez 2010. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

ZOBOLI, Elma. Tomada de decisão em bioética clínica: casuística e deliberação moral. **Revista Bioética**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 389-396, dez. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-80422013000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-80422013000300002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 ago. 2019.

WHITE, Sarah K. **Liderança transformacional: um modelo para motivar a inovação**. [S.l.], CIO, 2018. Disponível em: <https://cio.com.br/lideranca-transformacional-um-modelo-para-motivar-a-inovacao/>. Acesso em: 14 set. 2019.