



e-ISSN 2446-8118

A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: UMA REVISÃO NARRATIVA

THE NURSE'S LEADERSHIP IN HEALTH SERVICE MANAGEMENT: A NARRATIVE REVIEW

EL LIDERAZGO DE LA ENFERMERA EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD: UNA REVISIÓN NARRATIVA

Vagner de Deus dos Santos¹
Danieli Bandeira²
Sandra Marcia Soares Schmidt³
Aline Wachholz⁴
Caren Franciele Coelho Dias⁵

RESUMO: Objetivo: Identificar na literatura nacional ações de liderança do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde. **Materiais e métodos:** Trata-se de uma revisão narrativa de literatura, realizada na Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Base de Dados da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs) e Banco de dados em Enfermagem (Bdenf), a busca foi realizada nos meses de março e abril de 2019 e resultou inicialmente em 2130 publicações, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão compuseram o *corpus* da pesquisa cinco artigos. **Resultados:** A partir da análise dos estudos, emergiram duas categorias: Características e habilidades do exercício da liderança e a Liderança como competência gerencial. Foi possível perceber que os achados apresentam a liderança como habilidades de reconhecer relacionamentos e ter a sensibilidade de visualizar os elementos significativos em determinadas situações que permitem que o líder possa atuar com pró atividade. A liderança é uma competência gerencial do enfermeiro, mais do que observar a importância da presença de líderes no contexto do trabalho em saúde, faz-se necessário uma reflexão acerca dos significados atribuídos pelos enfermeiros que exercem a liderança no seu processo de trabalho. **Conclusão:** Portanto, as ações de liderança estão atreladas a personalidade, bem como, o estímulo na formação profissional, qualidades próprias da profissão e também por influência do ambiente, no qual a liderança é responsável e indispensável para o desenvolvimento do enfermeiro.

DESCRITORES: Enfermagem; Liderança; Gestão em saúde; Competência profissional.

ABSTRACT: Objective: Identify in the national literature actions of nurse leadership in the management of health services. **Materials and methods:** This is a narrative review of literature,

¹ Trabalhador Independente. Enfermeiro pela Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), Santa Maria, RS, Brasil.

² Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA). Enfermeira, Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

³ Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), Brasil. Enfermeira, Doutora em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

⁴ Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA). Enfermeira, Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

⁵ Hospital Universitário de Santa Maria (UHSM), Santa Maria, RS, Brasil. Enfermeira, Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

conducted in the Virtual Health Library (VHL), Database of Latin American and Caribbean Literature on Health Sciences (Lilacs) and Nursing Database (Bdenf), the search was conducted in March and April 2019 and initially resulted in 2130 publications, after applying the criteria for inclusion and exclusion composed the corpus of the research five articles. **Results:** From the analysis of the studies, two categories emerged: Characteristics and skills of leadership exercise and Leadership as a managerial competence. It was possible to realize that the findings present leadership as abilities to recognize relationships and have the sensitivity to visualize the significant elements in certain situations that allow the leader to act proactively. Leadership is a managerial competence of the nurse, more than observe the importance of the presence of leaders in the context of health work, it is necessary to reflect about the meanings attributed by nurses who exercise leadership in their work process. **Conclusion:** Therefore, the leadership actions are linked to personality, as well as, the stimulus in professional training, qualities proper to the profession and also by influence of the environment, in which leadership is responsible and indispensable for the development of the nurse.

DESCRIPTORS: Nursing; leadership; Health management; Professional competence.

RESUMEN: Objetivo: Identificar en la literatura nacional las acciones de liderazgo de las enfermeras en la gestión de los servicios de salud. **Materiales y métodos:** Se trata de una revisión narrativa de la literatura, realizada en la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), en la Base de Datos de Literatura en Ciencias de la Salud de América Latina y el Caribe (Lilas) y en la Base de Datos de Enfermería (Bdenf). La búsqueda se realizó en marzo y abril de 2019 y resultó inicialmente en 2130 publicaciones, después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión que componen el corpus de los cinco artículos de investigación. **Resultados:** Del análisis de los estudios surgieron dos categorías: Características y capacidades del ejercicio del liderazgo y Liderazgo como competencia directiva. Se pudo observar que los hallazgos presentan el liderazgo como una capacidad de reconocer las relaciones y tienen la sensibilidad de visualizar los elementos significativos en ciertas situaciones que permiten al líder actuar de manera proactiva. El liderazgo es una competencia directiva de la enfermera, más que observar la importancia de la presencia de líderes en el contexto de la labor de salud, es necesario reflexionar sobre los significados atribuidos por las enfermeras que ejercen el liderazgo en su proceso de trabajo. **Conclusión:** Por lo tanto, las acciones de liderazgo están ligadas a la personalidad, así como al estímulo en la formación profesional, cualidades propias de la profesión y también por influencia del entorno, en el que el liderazgo es responsable e indispensable para el desarrollo de la enfermera

DESCRIPTORES: Enfermería; Liderazgo; Gestión en Salud; Competencia Profesional.

INTRODUÇÃO

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) oferece às escolas as bases filosóficas, conceituais, políticas e metodológicas para nortear a elaboração dos projetos pedagógicos. Propõe que os profissionais egressos, a partir das novas diretrizes, possam vir a ser críticos, reflexivos, dinâmicos e ativos, diante das demandas do mercado de trabalho.¹

Para compreender melhor as competências apontadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais na área da saúde, partindo de estudos que classificam essas

competências também como funções gerenciais para analisar o trabalho do enfermeiro, são possíveis citar algumas: atenção à saúde, tomada de decisão, educação permanente, comunicação, administração, gerenciamento e liderança.¹ Neste sentido, as competências gerenciais compreendem uma dimensão das competências individuais, sendo consideradas, como o conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas pelos gerentes e que articuladas e mobilizadas em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais.²

O enfermeiro é o responsável por articular atividades com os componentes de sua equipe, assim, treinando-os para atuarem com rapidez e presteza quando acionados para uma situação real, o enfermeiro líder também fica responsável pela previsão e provisão de recursos e materiais, dimensionamento de materiais, liderança, coordenação da equipe e do processo de assistência aos pacientes.³ O líder deve estar sempre envolvido em prol dos liderados, atingindo os objetivos propostos no atendimento de qualidade dos serviços prestados.

Cabe mencionar que a liderança é considerada uma das competências gerenciais do enfermeiro. Considera-se liderança a influência que o líder exerce sobre uma pessoa ou um grupo de pessoas para atingir seus objetivos e metas, influenciando-os de tal maneira que consigam desempenhar suas funções da melhor maneira possível, e está presente em todas as organizações envolvendo diversos aspectos como responsabilidade, compromisso, empatia, comunicação, habilidade para resolver problemas, comunicação e gerenciamento de pessoal.⁴

Os principais tipos de liderança citados em estudos incluem: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática. A liderança autocrática é considerada imposta, onde o líder ordena, determina a sua vontade e toma as decisões sozinhas, na maioria das vezes este estilo pode provocar junto a equipe de enfermagem a desmotivação e empatia frente ao enfermeiro que lidera.⁵

A liderança liberal caracteriza-se pela total liberdade, sem a interferência do líder na tomada de decisões, sendo sua participação limitada, tendo a liberdade de delegar ao colaborador suas responsabilidades. Já a liderança democrática é quando há um consenso com o grupo na tomada de uma decisão. Dessa forma, a escolha de qual tipo de liderança aplicada dependerá não apenas do líder, mas também dos colaboradores.⁵

Sabe-se que os enfermeiros tanto em instituições privadas ou públicas necessitam de habilidade, conhecimento e espírito de liderança, tornando-se fundamental para o

desenvolvimento das atividades no seu processo de trabalho.⁶ Bons líderes são responsáveis pela implementação e desenvolvimento eficazes e eficientes das ações de gerenciamento dos serviços, com foco no desenvolvimento de sua equipe e nos desfechos dos pacientes. No desenvolvimento da liderança, os enfermeiros gestores devem observar as tendências e perceber quais são as necessidades da equipe no dia a dia, para que todos consigam desempenhar suas atividades da melhor maneira possível, sendo um facilitador.⁷

Tendo em vista o exposto, questiona-se: “O que se tem produzido na literatura nacional acerca das ações de liderança do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde?”. Para responder à questão de pesquisa, este estudo objetivou identificar na literatura nacional ações de liderança do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se uma revisão narrativa de literatura, este método tem como objetivo descrever o “estado da arte” do assunto estudado, na concepção teórica ou contextual contemplando um conteúdo mais abrangente.⁸ A pesquisa foi realizada na Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) na Base de Dados da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs) e Banco de dados em Enfermagem (Bdenf). Para seleção dos artigos, foram utilizados os descritores controlados combinados com operadores booleanos: “liderança” AND “enfermagem” AND “gestão em saúde”, com a utilização da seguinte estratégia de busca: título, resumo e assunto.

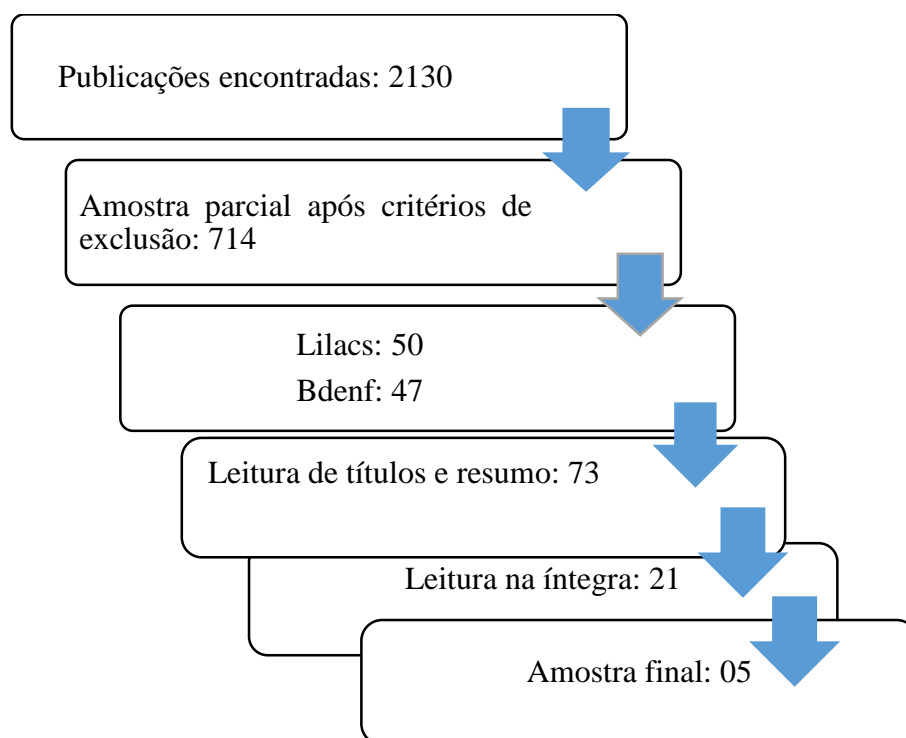
Os critérios de inclusão considerados foram: textos na íntegra, disponíveis em português e sem recorte temporal. Foram excluídos estudos de revisão, reflexões e teses. Optou-se por publicação científica no idioma português visto que o objetivo deste estudo é identificar na literatura brasileira as ações de liderança do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde

A busca foi realizada nos meses de março e abril de 2019 e contou com um quadro de extração para auxiliar na análise, composto por: título, autores, objetivo e resultados.

Baseado nos critérios de inclusão e exclusão, a busca resultou inicialmente em 2130 publicações, destas 714 publicações com texto completo disponível, que foram filtrados Lilacs com 50 e a Bdenf com 47 publicações. Optando por artigos só em

português, resultou em 73 publicações, as quais foram realizadas a leitura de título e resumo, na qual se verificou duplicidade de publicações nas bases de dados, sendo, portanto, os artigos duplicados excluídos, juntamente com os que não se tratavam da temática em questão. Desse modo, restaram 21 publicações, os quais foram realizadas a leitura na íntegra tendo uma amostra final de cinco artigos, que compuseram o *corpus* da pesquisa (Figura 1).

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção dos estudos. Rio Grande do Sul, Brasil, 2019.



Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

RESULTADOS

Para análise dos dados foi aplicado o método de Análise de Conteúdo na modalidade temática, proporcionando o agrupamento do conteúdo estudado, composto de três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e inferência e interpretação.⁹ Foram respeitados os aspectos éticos de cada estudo, assegurando opiniões, conceitos e definições de autoria de cada artigo analisado, sendo apresentadas e referenciadas corretamente.

A partir da definição dos resultados, elaborou-se uma síntese dos dados conforme demonstrado na Tabela 1. Dos cinco artigos selecionados, todos possuíram a abordagem metodológica qualitativa. Quanto ao ano de publicação, dois artigos foram publicados no ano de 2013 e os anos de 2012, 2016 e 2017 apresentaram respectivamente uma publicação cada. As pesquisas foram desenvolvidas com enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem que atuavam tanto em hospitais privados e na área de saúde pública como Estratégia de Saúde da

Família (ESF) e Unidades Básicas de Saúde (UAB).

Após a análise dos dados, emergiram duas categorias, a saber: Características e

habilidades do exercício da liderança e Liderança como competência gerencial.

Tabela 1. Caracterização dos estudos quanto ao título, autores, objetivo e resultados. Rio Grande do Sul, Brasil, 2019.

| Título | Autores | Objetivo | Resultados |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem | Vieira TDP Renovato RD Sales CM | Compreender as experiências da equipe de enfermagem sobre a liderança, enfocando situações nas quais os componentes da equipe - auxiliares, técnicos e enfermeiros - foram líderes. | O cotidiano do enfermeiro é marcado pelas suas responsabilidades do conjunto de atividades desenvolvidas para o funcionamento da sua unidade, liderar não é só apenas saber mandar é preciso um conjunto de outros fatores, tais como: - Liderar e instruir a equipe servindo de fonte de aprendizagem para os demais. - Saber trabalhar em equipe. - Ter uma boa comunicação com os demais. - Ter respeito e confiar na sua equipe é um fator primordial nas relações. |
| Concepções de liderança entre enfermeiros assistenciais de um hospital do Norte de Minas Gerais | Paula GF Figueiredo ML Camargo FC Iwamoto HH Caixeta CRCB | Compreender a concepção que enfermeiros assistenciais atribuíam à liderança. | Para um bom desempenho de sua liderança espera-se que o enfermeiro tenha comprometimento, comunicação, responsabilidade, visão, saber trabalhar em equipe e principalmente ter ética. É imprescindível para o alcance de melhores resultados nas organizações hospitalares que os enfermeiros tenham uma liderança, que sejam capazes de enfrentar e solucionar problemas e conflitos. |
| Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária | Farah BF Dutra HS Sanhudo NF Costa LM | Descrever como enfermeiros supervisores definem e exercem a liderança na atenção primária à saúde. | Destacam-se quatro características: - Percepção do enfermeiro com relação ao conceito de liderança e o modo como a exerce. - A liderança do enfermeiro na gestão primária à saúde. - Habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança na atenção primária à saúde. - Desafios no exercício da liderança na atenção primária à saúde. |
| Liderança do enfermeiro responsável técnico: um fazer necessário para o exercício profissional | Almeida E Piexak DR Ilha S Marchiori MRCT Backes DS | Conhecer como o Enfermeiro responsável técnico exerce a função de liderança da equipe de enfermagem. | A liderança é a competência indispensável na atuação do enfermeiro. No que tange as relações interpessoais, destaca-se os saberes pelos quais o ser humano é formado, suas crenças, culturas, místicas, físicas, políticas e filosóficas, o líder precisa ter a capacidade de se relacionar bem com todas as pessoas que o cercam, de forma coerente, ética e profissional, sabendo analisar cada participante porque a equipe é formada por diferentes pessoas e o sucesso do líder depende do estabelecimento de uma relação de confiança e respeito, pois a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências com a finalidade de alcançar uma meta comum a todos. |
| Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família | Lima FS Amestoy SC Jacondino MB Trindade LL Silva CN Fuculo Junior PRB | Conhecer o exercício da liderança do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família, bem como as dificuldades e estratégias adotadas pelos enfermeiros para liderar. | Entende-se que o exercício da liderança do enfermeiro na ESF (Estratégia de Saúde da Família) está associado a alguns aspectos relacionados como: -Atuar dando exemplo para sua equipe. -Auxiliando o trabalho em equipe que é uma ferramenta essencial para a melhoria da assistência em saúde. - Promovendo reuniões periódicas para escutar seus relatos. Desta forma, esses aspectos tornam-se fundamentais para um bom vínculo dentro das equipes da ESF. |

Fonte: Dados coletados pelos autores, 2019.

DISCUSSÃO

Características e Habilidades do Exercício da Liderança

Os dados analisados nesta categoria revelam a importância do exercício da liderança para o melhor atendimento aos pacientes, dando ênfase no cotidiano do dia a dia do enfermeiro. Os resultados obtidos sinalizam que, dentre várias atribuições que o profissional necessita exercer, uma delas é a comunicação com a sua equipe sendo uma ferramenta extremamente necessária para que se desenvolva um bom entendimento entre as partes.¹⁰ Esta comunicação pode acontecer de forma verbal ou não, sendo necessário que ambas as partes exponham as opiniões, havendo uma troca de saberes e experiências que levem ao mesmo objetivo.¹¹

Aponta-se que a definição de liderança é mencionada como uma estratégia capaz de auxiliar nas rotinas desempenhadas pelos enfermeiros no seu dia a dia, tendo os líderes como características a capacidade de influenciar positivamente a equipe para desempenhar melhor suas funções.¹² Esse achado revela que para agir com liderança, os enfermeiros acreditam que é necessário pensar em estratégias de gestão. Essas estratégias estão relacionadas com a melhoria no contexto do trabalho como a manutenção de um clima harmonioso, com a participação da totalidade da equipe de enfermagem em atividades propostas, desenvolvimento de projetos e a análise de erros em conjunto com o grupo de trabalho.¹³

Na sociedade brasileira atual, a liderança ocupa um lugar importante, onde o enfermeiro atua no decorrer de sua carreira. No desempenho dessas atividades ele é o responsável pela organização do processo de trabalho que sua equipe desempenhará, ao liderar o mesmo deverá demonstrar habilidade, competência e saber motivar a equipe no desenvolvimento de suas atividades e no alcance de suas metas.¹⁴

Dentre as características fundamentais para o exercício da liderança, têm-se as questões de posicionamento ético, capacidade de influenciar as pessoas, estabelecer relações

de confiança no ambiente de trabalho e saber trabalhar em equipe.¹⁰ As características e habilidades para o exercício da liderança também perpassam as relações interpessoais, destaca-se os saberes pelos quais o ser humano é formado, suas crenças, culturas, místicas, físicas, políticas e filosóficas.¹²

Uma pesquisa realizada com enfermeiros apontou outras características importantes da liderança como: paciência, compreensão, compromisso, responsabilidade, ritmo, boa vontade, planejamento, poder de decisão e autonomia, delegar tarefas, estar engajado com o plano e ter ciência da importância dele, elogiar, envolver, sensibilizar, estimular e conversar, ter diálogo, ouvir e respeitar a opinião dos demais profissionais, ter a capacidade de unir as pessoas e saber lidar com os recursos humanos.¹⁵

Assim, entende-se que o líder precisa desenvolver a capacidade de se relacionar com todas as pessoas que o cercam, de forma coerente, ética e profissional, é preciso ser objetivo e saber onde se quer chegar e como quer alcançar esses objetivos, sabendo analisar cada profissional porque a equipe é formada por diferentes pessoas. Além disso, o sucesso do líder depende do estabelecimento de uma relação de confiança e respeito, uma vez que a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências com a finalidade de alcançar uma meta comum a todos.¹²

Os resultados dos estudos vêm ao encontro a outras publicações que ao analisarem a liderança cientificamente desde o início do século XX, constataram que a mesma consiste no processo de influenciar as pessoas a atuarem de modo ético-profissional, o que exige a construção de laços de confiança, a fim de que se possa trabalhar em conjunto, com o intuito de alcançar objetivos em comum.¹⁶

As habilidades humanas consistem na capacidade do líder em trabalhar como um membro de um determinado grupo, liderando o mesmo e construindo um empenho cooperativo entre eles. É poder saber trabalhar em grupo e tornar as atividades contínuas, envolvendo sensibilidade nas tomadas de decisões. As habilidades conceituais

consistem no reconhecimento das várias funções dentro de uma organização e que as mesmas são interdependentes.¹⁷ Dessa forma, foi possível perceber que os achados apresentam a liderança como habilidades de reconhecer relacionamentos e ter a sensibilidade de visualizar os elementos significativos em determinadas situações que permitem que o líder possa atuar com proatividade.

Liderança como Competência Gerencial

Os resultados obtidos sinalizam a importância do desenvolvimento da liderança como competência gerencial para avançar sob a luz dos desafios do mercado de trabalho atual. Sabe-se que não basta apenas ter uma graduação, torna-se imprescindível que o enfermeiro esteja sempre se atualizando para o desempenho de uma boa liderança.^{12,18,19}

Logo, para um bom desempenho de sua liderança espera-se que o enfermeiro tenha comprometimento, comunicação, responsabilidade, visão, saber trabalhar em equipe e principalmente ter ética.¹⁹ Salienta-se que a formação de profissionais aptos a exercer atividades em diferentes áreas de atuação, tem sido uma preocupação constante dos cursos de graduação em enfermagem, sustentado em suas Diretrizes Curriculares Nacionais.²⁰

Para o alcance de melhores resultados nas organizações, é fundamental que os enfermeiros tenham uma liderança, que sejam capazes de enfrentar e solucionar problemas e conflitos.¹⁹ Identificou-se que os conflitos estão ligados diretamente com a relação de poder, e conseqüentemente as relações humanas. Dentro desse contexto, o líder é visto como a primeira autoridade a quem os funcionários recorrem quando se sentem incapazes de gerir as tensões emergentes ou quando suas ações são infrutíferas com relação ao conflito vigente.²¹

Entretanto, a liderança exercida na interação entre esses diferentes atores afetam significativamente os processos organizacionais estruturantes do ambiente, assim as ações desempenhadas pelo enfermeiro-líder são capazes de influenciar as

organizações, promovendo um impacto importante na constituição do trabalho, portanto esses profissionais precisam garantir visibilidade a sua liderança, apresentando como ferramenta organizacional, que favorece a articulação entre diferentes dimensões da prática da enfermagem. Dessa forma, torna-se importante uma articulação ativa entre liderança, comunicação de aprimoramentos organizacionais e resolução de conflitos, espera-se que a comunicação entre os membros da equipe ocorra de forma aberta pelo compartilhamento de informações, como confiança e respeito.¹⁹

De modo geral, as necessidades organizacionais contemporâneas dos serviços de saúde exigem melhorias da qualidade do cuidado, com isso o desenvolvimento de competências inovadoras para a liderança da enfermagem tanto no âmbito hospitalar como na atenção básica. Cabe destacar que a capacidade de liderança é reconhecida como um instrumento importante no processo de trabalho do enfermeiro podendo auxiliar no desempenho da gerência das ações do enfermeiro, assim contribuindo para a formação dos grupos de trabalho dentro de uma empresa.²²

O tema liderança com ênfase na gestão é evidenciado nos estudos, o enfermeiro é responsável pelo gerenciamento das atividades mais complexas, assim, cabe a ele implantar estratégias adequadas para o melhor desenvolvimento administrativo dos seus recursos. Na sociedade contemporânea, a liderança ocupa espaço cada vez mais importante e reconhecido na prestação dos serviços de saúde.¹⁸

Ao desempenhar as atividades inerentes à sua função, o enfermeiro é responsável pela organização e processo de trabalho de sua equipe. Neste contexto, entende-se que a liderança é uma competência gerencial do enfermeiro, mais do que observar a importância da presença de líderes no contexto do trabalho em saúde, faz-se necessário uma reflexão acerca dos significados atribuídos pelos enfermeiros que exercem a liderança no seu processo de trabalho.

CONCLUSÃO

Os resultados evidenciaram que a construção de um líder corresponde primeiramente pela formação acadêmica associado com seu caráter, contudo, a formação acadêmica por si só não basta, o enfermeiro deve estar se atualizado para poder embasar suas tomadas de decisões pautada nos aspectos teóricos e associado com a prática. Assim, poderá obter habilidade e confiança para liderar, uma vez que o enfermeiro, em seu cotidiano de trabalho, assume diversas funções assistenciais e gerenciais e deve estar capacitado para tomar tais decisões. Não há dúvidas sobre a importância da liderança para o desenvolvimento de um serviço de qualidade prestado aos pacientes.

Mesmo que o enfermeiro desempenhe de forma íntegra sua função, deve ter uma ação conjunta com a equipe de saúde, tornando assim uma atuação diferenciada. Sobre as ações de liderança os estudos mostram que são atreladas a personalidade, bem como, o estímulo na formação profissional, qualidades próprias da profissão e também por influência do ambiente, na qual a liderança é responsável e indispensável para seu desenvolvimento.

Por fim, ressalta-se a importância da temática e sua abordagem ao longo da formação dos enfermeiros, uma vez que se trata de uma competência desses profissionais. Diante disso, considera-se importante o desenvolvimento de novas revisões que ofereçam aos profissionais acesso rápido aos resultados relevantes dos estudos com este tipo de delineamento, fundamentando as condutas e tomada de decisões, para a evolução do processo de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto e Contexto Enfermagem*. 2006; 15 (3): 492-9. [online] [acesso em 2019 Mar 20]. Disponível

em:
<https://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15>

2. Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Revista brasileira de enfermagem*. 2010; 63 (6): 1061-6. [online] [acesso em 2019 Mar 29]. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/reben/v63n6/30.pdf>

3. Butcher L. Making care teams work: tough to implement, team-based care can reduce costs and improve quality. *Trustee*. 2012; 65 (5): 13-6.

4. Chiavenato I. *Administração nos novos tempos*. 3º ed. Rio de Janeiro: Manole; 2014.

5. Maximiano ACA. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

6. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2006; 40 (1): 117-22. [online] [acesso em 2019 Mar 10]. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v40n1/a16v40n1.pdf>

7. Santos JLG, Pin SB, Guanilo MEE, Balsanelli A, Erdmann AL, Ross R. Nursing leadership and quality of care in a hospital setting: mixed methods research. *Revista Rene*. 2018; 19: 1-9. [online] [acesso em 2019 Mar 14]. Disponível em:
<http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/31648/pdf>

8. Cordeiro AM, Oliveira GM, Rentería JM, Guimarães CA. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*. 2007; 34 (6): 428-31. [online] [acesso em 2019 Abr 14]. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n6/11>

9. Bardin L. *Análise de conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70; 2009.

10. Vieira TDP, Renovato RD, Sales CM. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*. 2013; 18 (2): 253-60. [online] [acesso em 2019 Abr 14]. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/27706/20687>
11. Corniani F, Galvão CM, Sawado NO. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2000; 34 (4): 347-53.
12. Almeida E, Piexak DR, Ilha S, Marchiori MRCT, Backes DS. Leadership of the nurse technically responsible: a necessity for the professional practice. *Revista Pesquisa cuidado é fundamental online*. 2013; 6 (3): 997-1006. [online] [acesso em 2019 Abr 24]. Disponível em: http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3069/pdf_1344
13. Machado BP. Liderança de enfermeiros-gerentes no contexto hospitalar. [Dissertação]. Santa Maria: UFSM/Mestrado em enfermagem; 2013.
14. Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Luzardo AR, Meirelles BHS. Planejamento em enfermagem e saúde: revisão integrativa da literatura. *Revista de enfermagem UERJ*. 2009; 17 (3): 430-5.
15. Farah BF, Dutra HS, Sanhudo NF, Costa LM. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. *Revista Cuidarte*. 2017; 8 (2): 1638-55. [online] [acesso em 2019 Mar 13]. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v8n2/2216-0973-cuid-8-2-1638.pdf>
16. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. O processo de formação de enfermeiros líderes. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2010; 63 (3): 940-45. [online] [acesso em 2019 Mar 13]. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2670/267019463011.pdf>
17. Katz RL. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974; (52): 90-102.
18. Lima FS, Amestoy SC, Jacondino MB, Trindade LL, Silva CN, Fuculo Junior PRB. The exercise of leadership of nurses in the family health strategy. *Revista Pesquisa cuidado é fundamental online*. 2016; 8 (1):3893-906. [online] [acesso em 2019 Mar 22]. Disponível em: http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3905/pdf_1807
19. Paula GF, Figueiredo ML, Camargo FC, Iwamoto HH, Caixeta CRCB. Concepções de liderança entre enfermeiros assistenciais de um hospital do Norte de Minas Gerais. *Revista Eletrônica De Enfermagem*. 2012; 14 (4): 821-30. [online] [acesso em 2019 Mar 15]. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/15102/13346>
20. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução N° 3, de 07 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 2001.
21. Ricci L, Lima WF, Begnami OS. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: uma análise teórica. *Revista Espacios*. 2017, 38 (24): 24 - 31. [online] [acesso em 2019 Mar 29]. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p27.pdf>
22. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem. [Dissertação], Rio Grande: FURG/Mestrado em Enfermagem; 2008.

Recebido em: 10.11.2020
Aprovado em: 23.12.2020