

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENFERMAGEM

ALESSANDRA VARGAS FERREIRA

Como o estilo de liderança exercido pela enfermeira pode interferir no
desempenho da equipe de enfermagem.

PORTO ALEGRE
2018

ALESSANDRA VARGAS FERREIRA

Como o estilo de liderança exercido pela enfermeira pode intervir no desempenho da equipe de enfermagem.

Monografia apresentada à Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a colação de Grau. Orientadora: Prof^a Dtr^a Enaura Brandão Chaves

PORTO ALEGRE
2018

Dedico esta pesquisa às equipes
de enfermagem onde transitei, aprendi e cresci.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, os quais são incansáveis e incomparáveis, por sempre apostarem e investirem em todos os meus sonhos.

Fazem o possível e o impossível para que todos eles se tornem realidade.

Agradeço as meus Ferreiras: irmãos, sobrinhos e afilhados. Essa conquista também é por vocês. Podemos ser tudo o que quisermos. Donos da nossa história, dividir e multiplicar nossas conquistas. Juntos somos sensacionais!

Agradeço as equipes por onde transitei, ora como técnica, ora como acadêmica. Muito aprendi nessa trajetória.

Agradeço aos pacientes, que pacientemente me acolheram nas suas vidas, alguns em momentos bem doloridos.

A Professora Enaura Brandão, que não tenho palavras para agradecer seu carinho, ensinamentos e paciência com os meus momentos.

Agradeço aos meus amigos, pois sem eles eu nada seria.

Antes de julgar a minha vida ou o meu carácter... calce os meus sapatos e percorra o caminho que eu percorri, viva as minhas tristezas, as minhas dúvidas e as minhas alegrias. Percorra os anos que eu percorri, tropece onde eu tropecei e levante-se assim como eu fiz. E então, só aí poderás julgar. Cada um tem a sua própria história. Não compare a sua vida com a dos outros. Você não sabe como foi o caminho que eles tiveram que trilhar na vida.

Clarice Lispector

FERREIRA, A. V. COMO O ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELA ENFERMEIRA PODE INTERFERIR NO DESEMPENHO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM. 2018. Monografia [Trabalho de Conclusão de Curso] – Escola de Enfermagem da Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

O objetivo desta monografia é identificar na literatura os tipos e estilos de liderança mais utilizados pelos enfermeiros na atualidade. Esse estudo se construiu a partir de uma Revisão Integrativa da Literatura, segundo o método Cooper. Foi realizada uma busca nas bases de dados BDNF, SCIELO, LILACS e BIREME, com os seguintes descritores: enfermagem, equipe de enfermagem, liderança e comportamento do líder. O período das coletas foi a segunda quinzena do mês de novembro de 2018. Da pesquisa emergiram 276 artigos, desses apenas 20 respondiam a questão norteadora. Após a leitura crítica dos estudos, dividiu-se os resultados em quatro unidades temáticas: liderança e satisfação no trabalho; percepção da liderança; competências e habilidades e estilos de liderança. A partir desta RI, evidenciou-se que é cada vez mais importante produzir conhecimento sobre a competência liderança, pois suas implicações refletem sobre a equipe e a segurança do paciente.

Lista de Ilustrações

GRÁFICOS

Gráfico 1.....	20
Gráfico 2.....	21
Gráfico 3.....	24

QUADROS

Quadro 1.....	22
Quadro 2.....	25
Quadro 3.....	26
Quadro 4.....	26

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVOS	12
3 REVISÃO DA LITERATURA	13
4 METODOLOGIA.....	15
5 RESULTADOS	20
6 DISCUSSÃO	27
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICES.....	44

1 INTRODUÇÃO

Dentre as atribuições do Enfermeiro, está o exercício da liderança. Compreender todas as nuances da liderança e transpor a teoria para a prática é um desafio no cotidiano da gestão de pessoas, e cabe ressaltar que há grandes oportunidades de desenvolvimento nesse contexto. (SOARES; et al., 2016).

Desde a institucionalização da profissão, é prática do enfermeiro a organização do ambiente terapêutico em todos os aspectos. Conforme a regulamentação da lei nº7.498/86, Lei do Exercício Profissional da Enfermagem dentre outras atribuições, a direção e a coordenação dos membros que compõe a equipe de enfermagem nos serviços de saúde é função privativa do enfermeiro (BRASIL, 1986).

Lorenzetti, et al. (2014) afirma que a gestão no ramo hospitalar se faz singular pela criticidade da execução das atribuições do enfermeiro, é uma atividade complexa, visto que, o gestor em tempo integral está à frente de tomada de decisões cujo resultado se reflete diretamente no estado de saúde do paciente.

A liderança interfere diretamente no clima organizacional bem como no alcance das metas propostas (MARQUIS; HUSTON, 2010).

De acordo com Silva e Camelo (2013), os enfermeiros são profissionais que executam múltiplas tarefa na sua atuação profissional, e rotineiramente de modo simultâneo. Atividades como planejar o cuidado, coordenar ações da equipe de enfermagem, atender as perspectivas da instituição e do clientes em relação a assistência, ser o elo entre a equipe multiprofissional e o paciente são algumas atividades que o enfermeiro desenvolve praticamente em tempo integral.

O Enfermeiro no seu dia a dia faz a gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Conforme, Theisen et al.,(2018) existem os grupos de trabalho e as equipes nos ambientes profissionais. O grupo de trabalho refere-se a uma quantidade de pessoas que possuam competências e habilidades semelhantes

e compartilham o mesmo espaço laboral. Já a equipe são pessoas que buscam um objetivo, ou seja, os profissionais não trabalham de forma individualizada e o produto dessa ação é complementado pelo do próximo (THEISEN; et al.,2018). A cooperação entre os indivíduos garante que o resultado almejado seja alcançado.

Diante do exposto anteriormente o Enfermeiro na sua constituição profissional é identificado como o coordenador da equipe ou grupo de trabalho. Entretanto, é importante ressaltar que nem sempre a figura do líder, dentro dos grupos/equipes, é identificada no coordenador (THEISEN; et al.,2018).

Pichón- Reviére (1991) classifica dentro dos grupos quatro tipos de liderança

Autocrática que surge em grupos que não sabem fazer uso da liberdade. Já a liderança democrática propõe a existência de papéis, funções e reconhecimento de limites e limitações. Laissez-faire é um modelo de gestão que assemelha-se a um estado de negligência, o comportamento contido do líder acomete o desempenho do grupo. A liderança demagógica muito fala e pouco faz, promovendo decepção entre o grupo.

De um lado está o paciente com seus anseios, dores, restrições e interesses, de outro a equipe de enfermagem com todas as suas atribuições e questões que permeiam o seu cotidiano de atuação profissional, tais como: complexidade da execução das tarefas, sobrecarga de trabalho, desgaste emocional e para terminar de compor o cenário, está a instituição com suas regras, missão, visão e valores a serem seguidos. No meio desse cenário encontra-se um Enfermeiro, que necessita desenvolver-se como o líder pois, tem a função de gerenciar os processos e conflitos nos ambientes laborais.

A partir dos resultados sobre o comportamento do líder, os profissionais poderão fazer uma reflexão da sua liderança, conhecer os estilos de liderança que melhor atendem às expectativas dos profissionais de enfermagem e as necessidades das instituições hospitalares.

Esse desafio motiva a buscar nesse estudo uma visão mais ampliada das práticas da liderança perante os seus liderados, visando corroborar com a sua assertividade e identificar a influência das ações do líder na atitude e comportamento da equipe.

Sendo assim, a presente Revisão Integrativa construiu o seu objeto de estudo a partir da seguinte questão norteadora: Como o Enfermeiro percebe a liderança; Quais os estilos de liderança exercidos pelos Enfermeiros e como esse fazer pode influenciar nas relações interpessoais da equipe de enfermagem?

2 OBJETIVOS

a) Identificar na literatura os tipos de liderança mais utilizados pelos enfermeiros na atualidade.

b) Descrever os estilos de liderança empregados pelos enfermeiros.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A equipe de enfermagem diariamente realiza o cuidado com o indivíduo, família e comunidade, convivendo com a linha tênue entre a vida e a morte, e isso por si só consiste num fator estressante da profissão. Além dessa causa, existem outras que podem interferir no processo de trabalho do grupo. Uma delas é o modelo de liderança que o Enfermeiro líder demonstra entre seus pares.

A importância de um referencial teórico e sólido na produção do conhecimento é essencial na construção do objeto de pesquisa (WANZINACK; TEMOTEO; OLIVEIRA, 2017). Sendo assim, o presente projeto de revisão integrativa compilará seu escopo teórico a partir de buscas em bases de dados disponíveis gratuitamente *on-line*.

Retomando, o objetivo aqui apresentado é identificar na literatura os tipos de liderança mais utilizados pelos enfermeiros e descrever os estilos de liderança empregados pelos enfermeiros. Silva; et al., (2016) reforçam a importância de discutir o assunto, afirmando:

É necessário contextualizar a prática de liderança dentro da enfermagem devida à especificidade do processo produtivo e gerencial em saúde, assim sendo, é esperado do enfermeiro competências adequadas para desempenhar as suas funções gerenciais com eficácia.

Sendo assim, é imprescindível o exercício da liderança do Enfermeiro no que tange a organização do trabalho e o engajamento da equipe para o alcance das metas propostas (LLAPA-RODRIGUEZ; *et al.*, 2015). Esses autores reforçam que é fundamental que as instituições de saúde estejam preparadas para esse cenário e dessa forma, os enfermeiros desenvolvam suas potencialidades de liderança.

É inegável que devem existir oportunidades para o desenvolvimento da habilidade de liderança, visto que, há um alto índice de insatisfação por parte dos liderados da equipe de enfermagem quanto ao comportamento dos seus líderes nos aspectos de comunicação e clima de apoio (LLAPA-RODRIGUEZ; *et al.*, 2015).

Muito embora seja esperado do enfermeiro que a prática da liderança seja algo intrínseco, há várias contradições no exercício dessa competência, visto que, ao mesmo tempo em que o enfermeiro é líder e chefe, ele é liderado e chefiado. É esperado que seja motivador, compreensivo, facilitador e ao mesmo tempo, que atinja resultados efetivos para a instituição, através da sua liderança (DALL'AGNOL et al., 2013).

Comparado com o tempo de existência da Enfermagem como profissão, justificou-se a inclusão do ensino da Administração como disciplina obrigatória no seu currículo, enquanto graduação de nível superior. A liderança na área de enfermagem é fundamental para que se insira no mercado de trabalho enfermeiros administradores com essa competência. (NEVES; SANNA, 2016).

Segundo Peres e Ciampone (2009) as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) apontam para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais dos Enfermeiros: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente. É indispensável para atingir a atenção à saúde que o profissional que exerce a gerência lance mão de ferramentas administrativas, como planejamento, organização, coordenação e controle.

Evidencia-se que fazer gestão é parte do processo de trabalho do Enfermeiro. E, essa ação apresenta limitações de execução:

Reconhecer as dificuldades para execução de determinada ação é o primeiro passo para a evolução de qualquer processo, muito embora seja desafiador e tenha um grau de dificuldade elevado, os benefícios de proporcionar para equipe um ambiente de trabalho onde as necessidades dos pacientes, objetivos da instituição e expectativas dos membros tornem-se o mais equilibrado possível é extremamente válido, à medida que, quanto mais valorizados sentirem-se os colaboradores, maior será o seu poder de automotivação e engajamento nas ações propostas (LORENZETTI et al., 2014).

4 METODOLOGIA

O presente estudo se construiu a partir de uma Revisão Integrativa (RI) da Literatura científica sobre o processo de liderança do enfermeiro.

De acordo com Cooper (1989), a RI é um método de pesquisa que tem como objetivo sintetizar e analisar dados obtidos por estudos sobre mesmos assuntos com o intuito de construir uma explicação mais abrangente sobre o tema em foco. Fundamenta-se em coletar dados disponíveis na literatura e compará-los para aprofundar o conhecimento do tema investigado (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A Revisão Integrativa permite maior entendimento acerca de um fenômeno ou problema de saúde (SILVA, 2013). Cooper (1989) ainda complementa que, a RI é o gênero de pesquisa de revisão mais amplo, pois permite a inclusão simultânea de estudos experimentais e não experimentais; questões teóricas ou empíricas.

Neste estudo, seguiu-se a abordagem de Cooper (1989), para buscar respostas que sustentem o objetivo. As etapas que constituíram esta revisão foram: formulação da questão norteadora, coleta de dados, avaliação dos dados coletados, análise e interpretação e apresentação dos resultados.

4.1 Formulação da questão norteadora

Nessa etapa do estudo o pesquisador identifica qual o propósito da revisão, de maneira específica e clara (COOPER, 1989). Esse autor, diz ainda que a formulação da questão norteadora é ordenadora das outras fases da RI. A fim de construir de forma objetiva a questão de pesquisa proposta e de atender ao objeto de estudo (SILVA, 2013).

Sendo assim, a presente pesquisa buscou publicações da literatura científica sobre o assunto liderança do Enfermeiro e os reflexos na equipe de enfermagem. A fim de responder a seguinte questão norteadora: *Como o Enfermeiro percebe a liderança; Quais os estilos de liderança exercidos Enfermeiro e como esse fazer pode influenciar nas relações interpessoais da equipe de enfermagem?*

4.2 Coleta de dados

A coleta de dados é o momento onde o pesquisador busca publicações sobre o tema em estudo com o objetivo de reunir dados para responder ao objetivo da pesquisa.

Frente ao objetivo deste estudo que é Identificar como Enfermeiro líder influencia no desempenho da equipe de enfermagem e responder a questão norteadora, estabeleceram-se os seguintes descritores: Enfermagem, Equipe de Enfermagem, liderança, comportamento do líder. E a partir dessas informações foi realizada a coleta de dados nas bases de dados especializadas e disponíveis on-line.

A coleta de dados visou encontrar publicações nacionais e internacionais e língua portuguesa, divulgadas entre os anos de 2014 e 2018. O período de coleta aconteceu entre 15 de novembro de 2018 até 25 de novembro do mesmo ano.

As coletas se concentraram nas seguintes bases de dados: BDENF (Base de Dados Bibliográficas Especializada na Área de Enfermagem do Brasil), LILACS (Literatura-Latino Americana em Ciências da Saúde), SCIELO (Scientific Electronic *On-line*). Além dessas, para complementar a pesquisa bibliográfica será consultado a BIREME (Biblioteca Regional de Medicina). E a escolha dessas bases de dados se deve por apresentarem periódicos científicos que retratam o estado da arte da pesquisa da área da saúde.

4.2.1 Critérios de inclusão e exclusão

Cooper (1989) diz que:

Os critérios de inclusão e exclusão de um estudo, as estratégias de coleta de dados poderão sofrer reorganizações no processo de busca dos artigos. E, mais assim que avança a pesquisa poderá se fazer necessário à redefinição dos critérios e até do problema.

A definição dos critérios de inclusão e exclusão são importantes, pois auxiliam o pesquisador a selecionar os artigos de interesse ao objeto de estudo.

Os Critérios de inclusão apresentados neste estudo foram:

- Pesquisas que foram publicadas no período de 2014 – 2018, com textos disponíveis na íntegra, nas bases de dados supracitadas;
- Estudos indexados com as palavras-chaves em português: *Enfermagem, Equipe de Enfermagem, liderança, comportamento do líder*, validados pela biblioteca em terminologia em saúde (DeCS/BVS),
- Pesquisas que abordavam a temática sobre as ações dos Enfermeiros na função de gestor de equipe;
- Artigos nacionais e internacionais, escritos em língua Portuguesa ou Espanhola, disponíveis *on-line* e de livre acesso ao texto completo;
- Estudos qualitativos, quantitativos, reflexão teórica, relato de caso, revisão integrativa, revisão bibliográfica e revisão sistemática.

E os critérios de exclusão propostos para este estudo constituem-se em:

- Editoriais, resumos de congressos, anais, comentários;
- Monografias, dissertações e teses;
- Publicações incompletas ou não disponíveis gratuitamente;
- Pesquisas que não se relacionem com o objetivo do estudo proposto.
- Artigos que não respondam aos critérios de inclusão.

4.2.2 Instrumentos para realizar as buscas nas bases de dados

As pesquisas nas bases de dados para coletar os artigos que respondam a questão norteadora, foram feitas a partir de descritores Enfermagem, Equipe de Enfermagem, liderança, comportamento do líder, por meio do operador booleano: and.

As coletas foram realizadas nas bases de dados e organizadas no instrumento denominado *Coleta de dados - Resposta a questão norteadora*

(Apêndice A). O quadro foi composto com as seguintes informações para nortear o estudo: descritores, operador de pesquisa, descritor, total de artigos encontrados, respondem aos critérios de inclusão e exclusão, bases de dados e responde a questão norteadora.

Após as delimitações metodológicas definidas, foram iniciadas as buscas dos artigos.

4.3 Avaliação dos dados

A avaliação dos dados brutos encontrados após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e resposta a questão norteadora é de suma importância. Cooper (1989) diz que nesse momento é imprescindível o uso de algum instrumento para analisar a acurácia do estudo.

Para a realização dessa etapa foi utilizado para coleta o Quadro para análise dos dados (Apêndice B). Esse instrumento foi importante, pois a partir dele as publicações formavam um recorte que respondeu a questão norteadora.

Dessa maneira, as informações contidas nos artigos foram extraídas e selecionadas caracterizando as publicações, realizando um recorte dos resultados e assim mantendo o foco desta proposta de estudo que é Identificar como Enfermeiro líder influencia no comportamento da equipe de enfermagem.

4.4 Análise e interpretação dos dados

Os dados que emergiram a partir deste estudo foram analisados de forma crítica, relacionando o conhecimento teórico desses artigos, identificando conclusões e implicações resultantes da revisão integrativa e assim sendo possível a construção o quadro sinóptico (Apêndice C).

4.5 Discussão e apresentação dos resultados

Nesta fase da Revisão Integrativa discutir os dados a partir das informações contidas no quadro sinóptico. Foram utilizados gráficos, tabelas e quadros sempre que se achou importante para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa. Não existem modelos a serem seguidos nesta fase, porém o pesquisador deve explicar às possíveis lacunas e vieses da pesquisa (COOPER, 1989). Dessa forma, facilitando o entendimento de quem consome esse tipo de produção acadêmica.

5 RESULTADOS

A seleção dos artigos se deu a partir da busca nas bases de dados BDEF, LILACS, SCIELO e BIREME e aconteceram entre os dias 15 e 25 de novembro. Num primeiro momento se buscou nas plataformas todos os descritores enfermagem, equipe de enfermagem, liderança, comportamento do líder, por meio do operador booleano: and no período de 2014 a 2018. A partir dessa estratégia emergiram 14 artigos que não respondiam aos critérios de inclusão.

Dessa forma e a fim de ampliar o escopo deste estudo se excluiu o descritor comportamento do líder, mantendo os outros e o mesmo operador de pesquisa. Após essa pequena mudança metodológica, 276 artigos foram selecionados pelos buscadores *on-line*. A distribuição quantitativa dos artigos nas bases de dados foram: 109 na BDEF, 119 no LILACS, 48 na SCIELO e 14 na BIREME (graf. 1). Desses, 52 estudos respondiam aos critérios de inclusão e exclusão (graf. 2).

Gráfico 1. Frequência absoluta dos artigos nas bases de dados

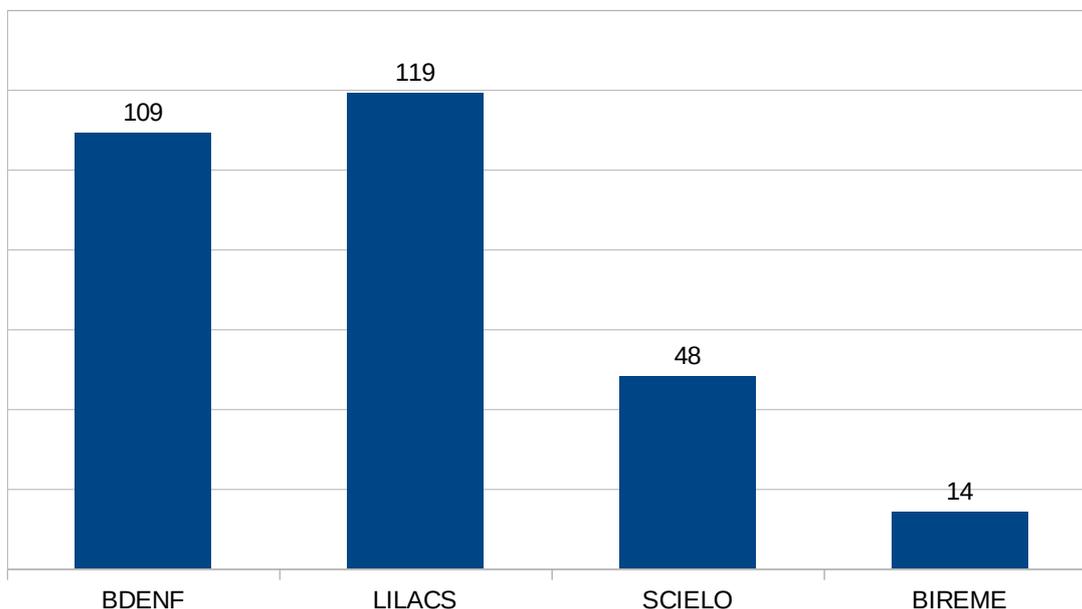
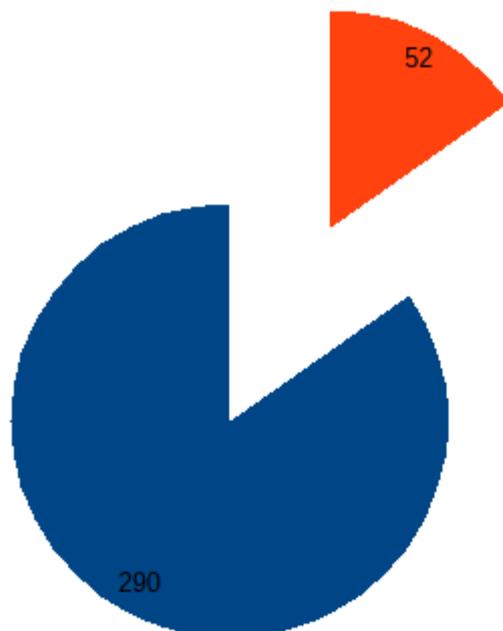


Gráfico 2. Fração de artigos selecionados



Após exploração dos estudos que respondiam aos critérios de inclusão foram excluídos 26 estudos repetidos, restando 26 adequados à próxima etapa desta revisão integrativa. Desses, apenas 20 respondiam a questão norteadora deste estudo perfazendo o escopo de análise da RI (quadro 1).

Quadro 1. Quadro síntese dos artigos, título, autoria, objetivos.

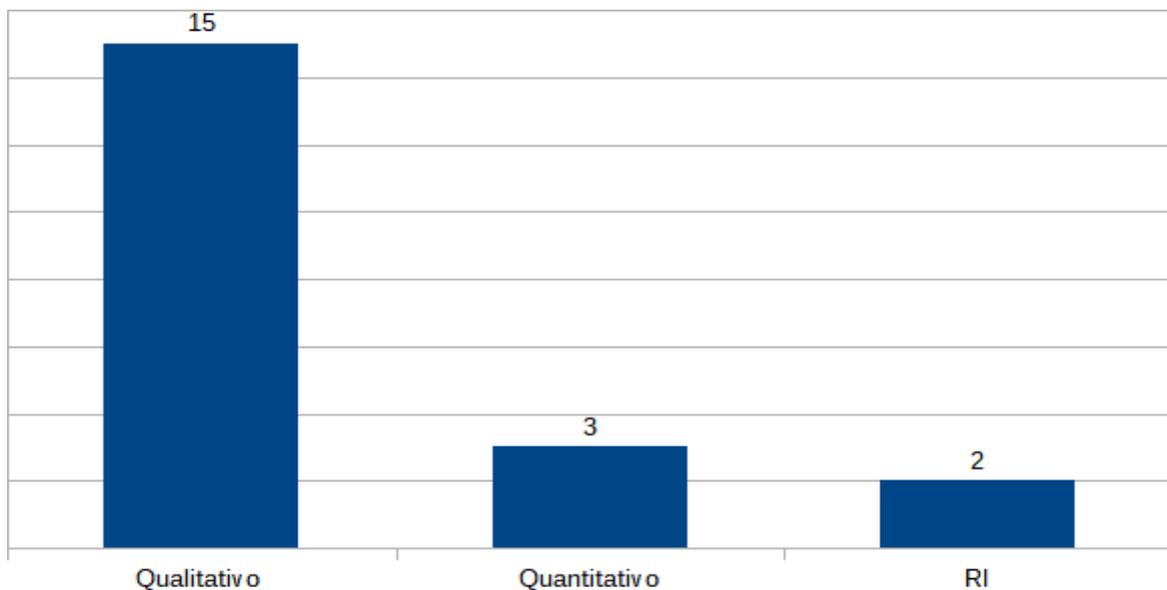
Título	Autoria	Objetivos
Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro.	SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014.	Analisar as prioridades percebidas pela equipe de enfermagem em relação aos fatores que influenciam na satisfação para o trabalho.
O exercício da liderança sob a ótica de enfermeiros de pronto socorro.	ARASZEWSKI; et al., 2014.	Identificar como enfermeiros de um pronto-socorro percebem o exercício da liderança em sua prática profissional.
Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar.	AMESTOY; et al., 2014.	Conhecer a compreensão dos enfermeiros sobre liderança, bem como as estratégias utilizadas que facilitam seu exercício no ambiente hospitalar.
Os desafios do recém-graduado em Enfermagem no mundo do trabalho.	SOUZA E SOUZA; et al., 2014.	Compreender como os enfermeiros recém-graduados vivenciam seu primeiro emprego.
Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360º.	LLAPA-RODRIGUEZ; et al, 2015.	Avaliar a liderança dos enfermeiros de uma maternidade pública por auxiliares/ técnicos de enfermagem segundo o método 360º.
Desvelando Competências do enfermeiro de terapia intensiva.	CORREIO; et al., 2015.	Desvelar as competências necessárias ao enfermeiro para atuar em UTI, segundo os próprios profissionais.
Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil.	PEREIRA; et al., 2015.	Identificar como enfermeiros gestores definem e exercem a liderança em um Hospital filantrópico do Sul do Brasil; e identificar as formas de preparação destes para a atuação de liderança.
Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiro na área hospitalar.	ANDRIGUE; et al., 2016.	Analisar os estilos de Liderança Situacional adotados pelos enfermeiros de uma rede hospitalar, bem como a associação destes com o perfil pessoal e profissional dos participantes.
Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros.	FERREIRA; DALL'AGNOL; PORTO, 2016.	Conhecer percepções de enfermeiros acerca do agir proativo no trabalho e das possíveis repercussões desse modo de agir para o gerenciamento do cuidado.
Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do enfermeiro no serviço de	BARRETO; et al., 2016.	Conhecer a percepção dos membros da equipe de enfermagem acerca da função do enfermeiro no serviço de emergência.

emergência.		
Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados.	LANZONI; MEIRELLES; CUMMINGS, 2016.	Compreender as práticas de liderança exercidas pelos enfermeiros inseridos nos serviços de APS.
Regulação em saúde: a atuação de enfermeiros.	PEITER; LANZONI; OLIVEIRA, 2016.	Compreender as atividades desenvolvidas por enfermeiros no contexto da regulação em saúde.
A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe.	NUNES; MUNIZ, 2016.	Desvelar o indivíduo – enfermeiro no processo de liderança no processo de liderança para o cuidado transpessoal da equipe de enfermagem.
Exercício da liderança do enfermeiro no bloco cirúrgico.	BRAGA; et al., 2016.	Conhecer a percepção de enfermeiros atuantes em bloco cirúrgico sobre o exercício da liderança nesse setor.
Violência ocupacional na equipe de enfermagem: análise à luz do conhecimento produzido.	PEDRO; et al., 2017.	Analisar evidências científicas que tratam a interface da violência como risco ocupacional entre trabalhadores de enfermagem.
Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas.	FARIA; et al., 2017.	Compreender como os enfermeiros percebem a comunicação no exercício da liderança no ambiente hospitalar.
Acadêmicos de enfermagem e o desenvolvimento da liderança: desafios enfrentados no estágio curricular.	KNOP; GAMA; SANHUDO, 2017.	Compreender a percepção do acadêmico de enfermagem sobre o exercício da liderança nas atividades do estágio curricular.
Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar.	AMESTOY; et al., 2017.	Qual o entendimento de enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar.
Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa	MOURA; et al., 2017.	Identificar e analisar o conhecimento produzido acerca da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem.
Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária.	FARAH; et al, 2017	Descrever como enfermeiros supervisores definem e exercem a liderança na atenção primária à saúde.

Os periódicos que emergiram a partir desta RI, foram Revista Eletrônica de Enfermagem [internet], Revista Cubana de Enfermería, Revista Gaúcha de Enfermagem, Cogitare Enfermagem, Saúde debate, Escola Anna Nery, Enfermagem em Foco, Res. Fundam. Care, Revista Rene, Texto Contexto Enfermagem, Revista de Enfermagem do Centro – Oeste Mineiro, J. Nurs Health, Acyta Paulista Enfermagem e Revista Cuidarte, Revista Cuidado é fundamental.

Nos artigos selecionados obteve-se 75% de estudos com abordagem qualitativa, 15% estudos quantitativos e 10% de revisões integrativas. O gráfico 3 apresenta as abordagens metodológicas dos estudos selecionados.

Gráfico 3. Abordagens de estudo



Nesta RI, observou-se de forma expressiva, pesquisas oriundas de universidades públicas (11 estudos), seguidos da associação de universidades públicas e privadas para produzir conhecimento (5 estudos). Além dessas, outras formas de colaboração entre instituições foram evidenciadas, estudos fruto de trabalhos da união de universidades públicas, privadas e internacionais (1 estudo), também artigos de universidades públicas e internacionais (1 estudo). Ainda, os estudos que foram produzidos a partir de colaboração entre os serviços e a universidade pública (1 estudo) e o estudo produzido entre pesquisadores de universidade pública, privada e serviços (1 estudo). O Quadro 2 exemplifica esse achado.

Quadro 2. Estudos e suas origens de produção

Local ou Associação	n de estudos
Universidade Pública	11
Universidade Pública e Privada	5
Universidade Pública, Privada e Internacional	1
Universidade Pública e Internacional	1
Universidade Pública e Serviços	1
Universidade Pública, Privada e Serviços	1

O quadro 3 mostra os campos de pesquisa dos estudos selecionados que foram a campo, para as revisões integrativas para este estudo foi convencionado NA (não se aplica). O estudo do Knop, Gama e Sanhudo (2017) não citou o local de estudo.

Quadro 3. Campos de Estudo

Campo	n de estudos
Hospital público	5
Hospital Privado Filantrópico	8
Hospital público e privado	1
Atenção Básica	2
Central de Regulação	1
Não se aplica	2
Não cita campo	1

Com a finalidade de se iniciar uma discussão as pesquisas selecionadas para esta RI, foram organizadas em grupos temáticos guiados a partir da questão norteadora que é Como o Enfermeiro percebe a liderança; Quais os estilos de liderança exercidos pelos Enfermeiros e como esse fazer pode influenciar nas relações interpessoais da equipe de enfermagem?

Sendo assim, foram propostos quatro grupos temáticos, conforme pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4. Grupos temáticos

Liderança e satisfação no trabalho	Percepções da liderança
Competências e habilidades	Estilos de liderança

6 DISCUSSÃO

6.1 Liderança e satisfação no trabalho

O líder consiste numa peça essencial para a coesão do grupo e mais, a equipe é o reflexo da sua liderança (SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014). Eles complementam que sem uma referência sólida a equipe perde seu foco, o que possibilita o surgimento de conflitos.

Silveira; Stipp; Mattos (2014), sustentam que o líder colabora em ajudar as pessoas a encararem suas realidades e mobilizá-las pra que façam mudanças. Os autores reforçam que o relacionamento das lideranças segundo as equipes constitui num fator de motivação para trabalhar.

A motivação nas organizações está muito ligada à interação líder/seguidor. A eficácia do líder está relacionada com a forma positiva pelo qual o seguidor o vê. O líder eficaz consegue facilitar a autoestima e autoconsciência, portanto o nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo, e ao seu trabalho, tem estrita relação com a competência e sensibilidade do líder (SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014).

No processo de liderança, o líder tem como desafio demonstrar entusiasmo naquilo que ele faz e nas conquistas da equipe (SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014). Andrigue; et al., (2016), apoiam a ideia que o estilo de liderança adotado influencia na satisfação no trabalho à medida que cada estilo é exercido ou não de acordo com o contexto situacional do trabalho da enfermagem. Um líder desanimado ou que não reconhece o progresso de sua equipe, não inspira os outros e nem comemora os resultados, logo deixará de ser exemplo para os seus liderados (SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014).

Silveira; Stipp; Mattos (2014), trazem que é importante entender que liderar não é mandar as pessoas fazerem as coisas, mas sim servir de exemplo e de norte para sua equipe. Assim, Silveira; Stipp; Mattos (2014), entendem que o líder sabe os anseios de sua equipe e pode optar corretamente pelas estratégias mais adequadas em cada contexto o que gera ao grupo um sentimento forte de satisfação no trabalho. A falta de acolhimento e escuta

qualificada por parte dos líderes é um fator de insatisfação dentro da equipe de enfermagem (LLAPA-RODRIGUEZ; et al.,2015).

A equipe espera que a atuação do líder aconteça de forma conjunta com a equipe no desenvolvimento das atividades, na construção de rotinas e na tomada de decisão favorecendo a satisfação no processo de trabalho (ANDRIGUE; et al., 2016). O líder deve cooperar e trabalhar em conjunto com a equipe, sendo uma referência, com o intuito de alcançar objetivos em comum, que no caso do exercício da liderança no ambiente hospitalar refere-se ao cuidado ao paciente.

Dessa forma, a liderança passa a ser um fator para que o envolvimento, satisfação e motivação transformem o trabalho dos membros da equipe de enfermagem em atividade prazerosa (ARASZEWSKI; et al.,2014).

6.2 Percepções da liderança

Os enfermeiros entendem como liderança uma pessoa que é o exemplo para a equipe dando suporte, segurança e apoio, em busca do mesmo objetivo (AMESTOY, S. C.; et al., 2014). Llapa-Rodriguez; et al. (2015), corroboram com essa ideia, pois dizem que o enfermeiro deve ser um exemplo a ser seguido. A liderança do enfermeiro é um dos fatores estimulantes para o restante da equipe (PEITER; LANZONI; OLIVEIRA, 2016).

O líder deve ser parceiro de sua equipe, auxiliá-la e esforçar-se para ser reflexo de um bom profissional, comprometido com suas responsabilidades e com seu papel na organização, além de estimular o comprometimento, a participação e a co-responsabilização de todos na tomada de decisões (AMESTOY, S. C.; et al., 2014).

Souza e Souza; et al. (2015), trazem as percepções da liderança de alunos recém-formados. Os entrevistados referem que a liderança é um desafio a ser ultrapassado, pois acreditam que durante a graduação o exercício da liderança foi pouco explorado. São diversas as dificuldades que podem se apresentar ao liderar uma equipe de enfermagem e a formação acadêmica

precisa oferecer preparo adequado aos discentes (SOUZA e SOUZA; et al., 2015). Com isso, a liderança costuma ser adquirida na prática profissional pelos enfermeiros durante a formação (SOUZA e SOUZA; et al., 2015).

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de enfermagem diz que, a liderança é uma competência que deve ser aprendida na graduação e exercida diariamente pelo enfermeiro, o qual após a formação deveria estar apto a ser líder (DIAS; MUNIZ, 2016). Mas, a formação do enfermeiro permanece pautada no aprimoramento das técnicas/procedimentos e que o desenvolvimento de habilidades e competências que o auxiliem a liderar acaba sendo afastado (KNOP; GAMA; SANHUDO, 2017).

Lanzoni; et al. (2016) contrapõem, em parte essa ideia, pois os esses autores referem que a liderança possa ser característica natural e/ou desenvolvida durante a formação de enfermagem (LANZONI; et al., 2016).

A liderança pode ser aprendida, a partir de experiências vivenciadas no cotidiano (SOUZA e SOUZA; et al., 2015). O enfermeiro na instituição hospitalar, geralmente, está sem referenciais sobre liderança, desta forma acaba utilizando sua maneira própria de coordenar a equipe de trabalho (SOUZA e SOUZA; et al., 2015).

O enfermeiro na posição de liderança está comprometido com os objetivos institucionais e do serviço de enfermagem, oferecendo direcionamentos estratégicos e mantendo uma atitude respeitosa para com os colaboradores (LLAPA-RODRIGUEZ; et al.,2015). O enfermeiro utiliza diferentes estratégias nos processos de trabalho para facilitar a melhoria contínua do trabalho e é um exemplo de líder a ser seguido (LLAPA-RODRIGUEZ; et al.,2015). Completando a reflexão anterior, a liderança no cotidiano do trabalho do enfermeiro não deve ser dissociada do gerenciamento em saúde. Os principais obstáculos no desempenho da liderança são a resistência da equipe, falta de tempo para aperfeiçoar a equipe, poder centralizado e material inadequado (PEREIRA; et al., 2015).

Percebe-se que a liderança representa uma atividade relacional que está intimamente associada à enfermagem, visto que o enfermeiro necessita

coordenar, prestar apoio e motivar sua equipe e devido a essas características é capaz de influenciar diretamente as ações da equipe de enfermagem e multidisciplinar (AMESTOY, S. C.; et al., 2014). Correio, et al. (2015) concluíram que a liderança é capacidade de transmitir credibilidade, principalmente em situações críticas, que exigem tomada de decisão imediata. O processo de liderança envolve equipes, ou seja, pessoas diferentes que interagem, se relacionam, se associam e se fortalecem (FARIA; et al. 2017). O líder deve considerar a singularidade humana, uma vez que indivíduos possuem necessidades diferentes (FARIA; et al. 2017).

Dependendo da forma como o papel do líder é desempenhado ele pode acarretar prejuízos ao coletivo (AMESTOY, S. C.; et al., 2014). Liderar constitui-se na capacidade do líder de conduzir e organizar o trabalho da equipe com o objetivo de disponibilizar um atendimento eficiente, utilizando-se para isso conhecimentos técnico-científicos e o domínio de habilidades humanas (AMESTOY, S. C.; et al., 2014). Uma boa liderança faz com que o setor seja permeado por um eficiente e justo trabalho em equipe que trará inúmeros resultados, entre eles um agradável relacionamento interpessoal (CORREIO; et al., 2015).

Pedro; et al. (2017), dentre suas reflexões sobre violência no trabalho, traz que o assédio moral pode vir de qualquer lado da equipe, via ascendente, descendente ou horizontal gerando sofrimento ao profissional. O enfermeiro na posição de gestor do cuidado e de equipe deve se posicionar de forma contundente para combater o assédio moral nas equipes. Esse tema deve ser prioridade para a função de liderança (PEDRO; et al., 2017).

6.3 Competências e Habilidades

Para Correio, et al. (2015) a liderança na sua essência é uma competência das quais as habilidades de treinar/orientar a equipe em diferentes situações; saber antecipar às necessidades da equipe e coordenar equipe são inerentes a esse fazer.

O diálogo é outra habilidade compreendida como principal estratégia utilizada pelos enfermeiros durante o exercício da liderança (AMESTOY, S. C.; et al., 2014). O diálogo pode ser compreendido como uma relação horizontal, nutrida pelo amor, humildade, esperança, fé e confiança (BRAGA; et al. 2016). Para Lanzoni; et al. (2016), o diálogo é uma estratégia de liderança para a construção de um objetivo comum, *feedback* e motivação na categoria . Esses autores dão ênfase dizendo que o diálogo leva fluidez para a liderança.

Faria; et al. (2017) dão ênfase no processo comunicativo como uma habilidade de liderança, desenhando-se como um instrumento para o desenvolvimento das competências profissionais. Pereira; et al, (2015) citam como uma das principais habilidades de um líder a comunicação eficaz e eficiente. A comunicação é um elemento importante da liderança (ARASZEWSKI; et al.,2014).

Durante a comunicação pode indicar um espaço concedido ao outro, como pessoa, voz e agente ativo nos atos de fala que circunscrevem o exercício da liderança e da comunicação (FARIA; et al. 2017). Esses autores confirmam que a capacidade de ouvir estabelece uma relação estreita entre líder e liderado o que proporciona o desenvolvimento de responsabilidades no grupo. Peiter, Lanzoni e Oliveira (2016) refere a comunicação como uma competência, assim como a liderança, diferente dos outros estudos que citaram a comunicação como uma habilidade de liderança.

Mesmo com a consciência da importância da comunicação para a liderança, Dias e Muniz (2016) revelam que existem desencontros entre o que o líder diz que comunica e interage e o que é sentido pela equipe.

Entretanto, a divisão técnica e social do trabalho da enfermagem pode proporcionar o distanciamento entre líderes e liderados, repercutindo de forma contundente na construção das relações no grupo (FARIA; et al. 2017).

Nesse modelo, a comunicação se configura, predominantemente, como processo hierárquico, unidirecional, pouco aberto à dialogicidade e voltado para manutenção da ordem do trabalho no hospital, reproduzindo os pressupostos da administração clássica e pautada na divisão técnica e social da profissão (FARIA; et al. 2017).

Barreto; et al, (2016) apontam, no mesmo sentido dos outros autores selecionados para essa RI, que a postura motivadora e encorajadora do enfermeiro e suas habilidades comunicacionais são os aspectos que mais importantes da liderança.

Ferreira, Dall' Agnol e Porto (2016) no seu estudo constataam que a proatividade é uma importante habilidade ao enfermeiro no processo de liderança. Conforme esses autores, a proatividade surge como importante motivador para fomentar o agir proativo na equipe.

Um enfermeiro proativo favorece a troca de saberes na equipe traduzindo-se em oportunidades potenciais de exercer a liderança (FERREIRA; DALL' AGNOL; PORTO, 2016). O agir proativo do enfermeiro estimula a ação coletiva que não só facilita relações de apoio entre os membros, como fornece também uma influência transformadora (FERREIRA; DALL' AGNOL; PORTO, 2016).

Outra habilidade importante para o desenvolvimento da liderança é o comportamento ético do enfermeiro (PEDRO; et al., 2017).O comportamento do líder gera um reflexo no desempenho do grupo de trabalho, pois esse se espelha no modelo que percebe como necessário (ARASZEWSKI; et al., 2014).

6.4 Estilos de liderança

Andrigue; et al., (2016) trazem que, os enfermeiros desse estudo, se autoanalisaram-se mais no estilo de liderança persuadir. O Modelo persuadir sugere um padrão de liderança que sofre a influência da complexidade do trabalho e da necessidade de decisões rápidas e uma baixa interação com os membros da equipe de trabalho (ANDRIGUE; et al., 2016).

A ausência dos modelos delegar e compartilhar o que vai encontro com as publicações sobre o tema, pois outros estudos trazem que enfermeiros mais jovens costumam utilizar esses estilos de gestão (ANDRIGUE; et al., 2016). Os autores referem que, essa dificuldade dos enfermeiros em compartilhar tarefas com a equipe pode evidenciar a fragilidade dos profissionais frente ao gerenciamento de pessoas e comprometimento institucional.

A adoção do estilo delegar poderia contribuir para a união e envolvimento da equipe em torno de um objetivo, refletindo como um fator potencializador de oportunidades para o fortalecimento da instituição e dos profissionais (ANDRIGUE; et al., 2016).

Os estilos diretivos podem influenciar negativamente as expectativas dos colaboradores em relação ao líder e ocasionar uma erosão na confiança entre os líderes e liderados (ANDRIGUE; et al., 2016). Outros modelos podem influenciar de forma negativa as equipes. Tais como, os de gestão autoritários devem ser evitados pelos enfermeiros, pois esse comportamento fragiliza o exercício da liderança (AMESTOY, S. C.; et al., 2014).

O autoritarismo distorce a liderança, tornando-a um instrumento de demonstração de poder e dominação. Dessa forma, deseja-se buscar estilos de liderança que potencializem o estabelecimento de relações saudáveis no ambiente (AMESTOY, S. C.; et al., 2014).

Amestoy, S. C.; et al. (2014), descreve como liderança dialógica, a capacidade do líder de influenciar seus colaboradores a atuarem de maneira crítica e reflexiva sobre sua práxis, mediante o diálogo.

Pedro; et al. (2017), no seu estudo refere que o modelo de liderança democrático é utilizado por todos os enfermeiros que participaram da pesquisa. Esse estilo influencia de forma positiva para gerenciar conflitos na equipe. Lanzoni, et al. (2016), acreditam que um bom líder desenhava novas lideranças, ou seja, em vez de possuir liderados, trabalhava com time de líderes.

Modelos de liderança transformacional e relacional são necessárias para melhorar a satisfação do trabalho da equipe de enfermagem (BARRETO; et al., 2016). Isso é possível desde que haja uma visão adequada do que deve ser feito por cada um, mediante a divisão de tarefas entre os membros da equipe (BARRETO; et al., 2016).

Araszewski; et al. (2014), sugere um novo modelo de liderança para a enfermagem, descentralizado no poder decisório, com ênfase nas relações interpessoais, comunicação. Além da disposição para assumir riscos, motivação e valorização do indivíduo.

O estilo autocrático caracteriza o líder como dominador (DIAS; MUNIZ, 2016). Lanzoni; et al. (2016) diz que: quem é centralizador não é líder, só deseja o poder. Entretanto, conforme Dias e Muniz (2016) o seu estudo constatou que os enfermeiros relatam a necessidade de uma liderança autocrática em determinados momentos.

A liderança servil é aquela que o enfermeiro líder para cuidar da sua equipe, precisa conhecer os sentimentos, anseios, medos e fragilidades (DIAS; MUNIZ, 2016).

Assim, o líder passa a reconhecer as verdadeiras necessidades humanas, assim podendo atuar influenciando do outro. Preocupação e percepção do líder quanto às condições de trabalho e suas repercussões no nível físico, situação que por sua importância é objeto de especialidade caracterizada pela Saúde do Trabalhador. o enfermeiro – cuidador – líder sensibilizado com seus seguidores, consegue exercer sua influência de forma servil, devido a esse “mergulho” subjetivo do cuidar do outro, o que faz com que ele compreenda as necessidades reais do próximo (DIAS; MUNIZ, 2016).

Braga; et al. (2016), explica que a liderança dialógica, que se baseia na confiança, no companheirismo e no diálogo, sendo esse, uma das principais ferramentas para a resolução de conflitos dentro de uma equipe multiprofissional. Além disso, esse modelo estimula a participação dos membros da equipe na tomada de decisão e na boa relação entre eles (BRAGA; et al. 2016). A liderança dialógica é fundamental para a tomada de decisão e de resolução de conflitos (AMESTOY, 2017). Essa autora, complementa que a liderança dialógica, é ato político, que pode ser utilizada como estratégia pelo enfermeiro-líder em seu ambiente de trabalho.

Modelo de liderança dialógica é em um instrumento gerencial diferente dos métodos que se utilizam da repressão e autocracia, por ser baseado no estabelecimento de um processo de comunicação eficaz e que é capaz de incitar a valorização, a autonomia e a corresponsabilização individual dos membros da equipe estilos de liderança dialógico, sendo ambos baseados na boa relação entre a equipe e no diálogo (BRAGA; et al. 2016).

Moura; et al. (2017), trouxeram a definição de liderança transformacional, onde diz que os líderes transformacionais estimulam seus liderados para compartilhar sua visão e usá-la como inspiração para atingir as metas.

A Liderança situacional é um estilo que depende diretamente do nível de preparação, ou seja, dos níveis de maturidade dos liderados em que o líder pretende influenciar, de forma a garantir o cumprimento de metas (MOURA; et al., 2017).

A prática profissional e o empoderamento intermediaram a liderança autêntica dos enfermeiros(MOURA; et al., 2017). Já a liderança ressoante integram habilidade de liderança como empatia, escuta, relacionamento resposta às preocupações nas interações cotidianas (MOURA; et al., 2017).

A Liderança Carismática é baseada em qualidades pessoais como carisma, persuasão, poder pessoal, autoconfiança, ideias extraordinárias e fortes convicções (MOURA; et al., 2017). A Liderança Coaching, é um modelo que encoraja e motiva o liderado para aprender e manter-se em nível de prontidão pra executar determinada tarefa é outro exemplo de estilos de liderança (MOURA; et al., 2017).

Nos estudos reunidos para esta Revisão Integrativa, observou-se um tensionamento dos enfermeiros (relatos), em evitar os modelos autocráticos. Porém, Farah; et al, (2017) trazem a discussão que em determinados momentos da gestão, o estilo autocrático é necessário.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar na literatura os tipos de lideranças mais utilizados na atualidade e descrever os estilos dessas empregados pelos enfermeiros, a partir de uma Revisão Integrativa da Literatura, segundo Cooper. Esse método de pesquisa visa sintetizar e analisar os dados obtidos por estudos do mesmo assunto. Assim, construir uma versão mais abrangente sobre o objeto de estudo.

Por meio dessa RI, obteve-se 20 estudos que respondiam a questão norteadora. Desses, todos eram em língua portuguesa. As abordagens de estudos que foram apresentadas, na sua maioria foram qualitativas, seguido das abordagens quantitativas e revisões integrativas da literatura. A origem dos pesquisadores foram universidades públicas, privadas, internacionais e os serviços de saúde, de forma isolada ou associados. Os campos de pesquisa foram hospitais privados filantrópicos, hospitais públicos, atenção básica e a central de regulação.

A fim de organizar, especialmente as unidades de sentido que surgiram após a leitura crítica e aprofundada dos artigos, foi dividido em quatro áreas temáticas. Que são elas: liderança e satisfação no trabalho; percepções da liderança; competências e habilidades; estilo e liderança.

No grupo temático liderança e satisfação no trabalho observou-se que o papel da liderança exercida pelo enfermeiro está diretamente ligada a satisfação da equipe com ambiente de trabalho. O relacionamento positivo entre líder e liderados constitui num fator de motivação para trabalhar.

Sobre as percepções de liderança, os enfermeiros entendem que como líder uma pessoa que é um exemplo a ser seguido. Além disso, o líder deve ser parceiro de sua equipe, norteando e se preocupando com ela. A liderança é uma competência que precisa ser exercida na graduação, porém isso é pouco explorado. O DCN da enfermagem, norteia que a liderança deva ser estimulada em todos os momentos durante a formação do enfermeiro. Entretanto, ainda observa-se uma excessiva preocupação com a aprendizagem de técnicas e procedimentos, deixando de lado a liderança.

Os artigos mostram a liderança como uma competência do enfermeiro. A comunicação, efetiva, foi citada como uma habilidade importante para a execução da liderança.

Dentro dos estilos de liderança que foram descritos nesta RI, notou-se um tensionamento para que os enfermeiros se afastem de modelos autocráticos de gestão. Os estudos direcionam que uma melhor liderança acontece a partir de modelos dialógicos e democráticos. Pois, esses estimulam as equipes a refletir sobre sua prática diária. Mesmo assim, em alguns estudos notou-se que os modelos autocráticos são ainda citados como modelo de gestão em alguns momentos.

Sendo assim, espera-se que a partir dessa RI gere uma reflexão sobre os modelos de liderança e como eles interferem nos processos de trabalho. Além disso, pensar sobre liderança constitui num compromisso do Enfermeiro com a Equipe e Sociedade. Sugere-se mais estudos sobre a temática, visto que na vida prática do enfermeiro o tema liderança faz parte do cotidiano do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, P. L.; et al. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1875 – 1882. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=505750945012>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

AMESTOY, S. C.; et al . Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre , v. 38,n. 1, 2017 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472017000100405&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 nov. 2018.

AMESTOY, S. C.; et al. Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. **Cogitare Enferm.** Curitiba, v. 19, n 3, p. 475 – 82, jul/set. 2014. Disponível em:<<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/35006>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

ANDRIGUE, K. C. K.; et al. Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v. 18, dez. 2016. ISSN 1518-1944. Disponível em: <<https://revistas.ufg.br/fen/article/view/40551>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ARASZEWSKI, D.; et al. O exercício da liderança sob a ótica de enfermeiros de pronto socorro. **Cogitare Enfermagem**, [S.l.], v. 19, n. 1, abr. 2014. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/35933>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

BARRETO, M. S.; et al. Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do enfermeiro no serviço de emergência. *Rev Rene*. v. 16, n. 6, p. 833 – 41. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/2871/2233>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BRAGA, D. D.; et al. Exercício da liderança do enfermeiro no bloco cirúrgico. **J Nurs Health**. v. 6, n 2, p 267 – 78. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/5228/6052>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

BRASIL. COFEN. Lei do Exercício Profissional da Enfermagem (LEPE). Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Lei dos Direitos Autorais. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9610.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

COOPER, H. M. **Integrating Research: a guide literature reviews**. London: Sage, 2^a ed, v 2 . 155p, 1989.

CORREIO, P. V. R. A. P.; et al. Desvelando Competências do Enfermeiro de terapia intensiva. **Enfermagem em Foco**, [S.l.], v. 6, n. 1/4, p. 46-50, abr. 2016. ISSN 2357-707X. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/576>>. Acesso em: 16 nov. 2018

DALL'AGNOL, C. M.; MOURA, G. M. S. S.; FALK, M. L. R.; RIBOLDI, C. O.; OLIVEIRA, A. P. Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. **Rev. Latino-am. Enfermagem**, Porto Alegre, v. 21, n. 5, p.1-7, out. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n5/pt_0104-1169-rlae-21-05-1172.pdf > . Acesso em: 20 jun. 2018.

FARAH, B. F.; et al. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 1638-55, may 2017. ISSN 2216-0973. Disponível em: <<https://www.revistacuidarte.org/index.php/cuidarte/article/view/398/790>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

FARIA, C. C.; de et al. Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 152-158, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5283> >. Acesso em: 16 nov. 2018.

FERREIRA, G. E.; DALL'AGNOL, C. M.; PORTO, A.R.. Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro ,v. 20,n. 3, 2016 . Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452016000300202&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2018.

KNOP, A.L.K.; GAMA, B. M. B. M.; SANHUDO, N.F. Acadêmicos de Enfermagem e o Desenvolvimento da Liderança: desafios enfrentados no Estágio Curricular. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro*. 2017;7. Disponível em: <<http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/1378/1559>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

LANZONI; M. M. G, MEIRELLES; S. B.H., CUMMINGS, G. Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados. **Texto & Contexto Enfermagem [S.l.]**. v. 25, n. 4, p. 1 – 9. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v25n4/pt_0104-0707-tce-25-04-4190015.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2018.

LIAPA-RODRIGUEZ, E. O.; et al. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360º. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Rio Grande do Sul, v. 29, n. 364, p.29-36, dez. 2015. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/50491>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

LORENZETTI, J.; ORO, J.; MATOS, E. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA ENFERMAGEM HOSPITALAR: ABORDAGENS NA LITERATURA. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 23, n. 4, p.1104-1112, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n4/pt_0104-0707-tce-23-04-01104.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: Teoria e Prática**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto enferm.** vol.17 no.4 Florianópolis Oct./Dec. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MOURA, A. A.; et al . Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Acta paul. enferm.**, São Paulo , v. 30,n. 4,p. 442-450, Ago. 2017 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002017000400442&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 nov. 2018.

NEVES, V. R.; SANNA, M. C. Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, n. 4, p.733-740, ago. 2016.

NUNES, E. C. D. A.; MUNIZ, E. L. A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre , v. 37, n. 4, 2016 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472016000400416&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 nov. 2018.

PEDRO, D. R. C.; et al . Violência ocupacional na equipe de enfermagem: análise à luz do conhecimento produzido. **Saúde debate**, Rio de Janeiro , v. 41, n. 113, p. 618-629, Abr 2017 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042017000200618&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2018.

PEITER, C. C.; LANZONI, G. M. M.; OLIVEIRA, W. F. Regulação em saúde: a atuação de enfermeiros. **Rev Rene**, v. 17, n 6, p 820 – 7. nov-dez. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/18833/29566>> . Acesso em: 17 nov. 2018.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enfermagem**. 2006, v. 3, n. 15, p.493-499, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300015&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 05 jan. 2018.

PICHÓN-RIVIÉRE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SILVA, S. L. **Ações de enfermagem no atendimento pré-hospitalar ao indivíduo com comportamento suicida: uma revisão integrativa**. Monografia – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p 47. 2013.

SILVA, V. L. S.; CAMELO, S. H. H.; SOARES, M. I.; RESCK, Z. M. R.; CHAVES, L. D. P.; SANTOS, F. C.; LEAL, A. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Rev Esc Enferm USP**. São Paulo, v. 51, n. 207, p.1-8, dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v51/pt_1980-220X-reeusp-51-e03206.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SILVA, V. L. S.; CAMELO, S. H. H. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. **Rev. enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 21, n 4. 2013. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10031/7817>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SILVEIRA, C. D.; STIPP, M. A.; MATTOS, V. Z. Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v. 16, n. 1, p. 100-8, mar. 2014. ISSN 1518-1944. Disponível em: <<https://revistas.ufg.br/fen/article/view/21002>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

SOARES, M.; CAMELO, S. H. H.; RESCK, Z. M. R.; TERRA, F. S. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Bras Enferm* [Internet].v. 69, n. 4, p.676-683, ago. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n4/0034-7167-reben-69-04-0676.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

SOUZA E SOUZA, L. P. et al. Os desafios do recém-graduado em Enfermagem no mundo do trabalho. **Revista Cubana de Enfermería**, [S.l.], v. 30, n. 1, mar. 2015. ISSN 1561 - 2961. Disponível em: <<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/127>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

THEISEN, M. E.; KERCHER, P. V.; SANTOS, E. M. **Grupos da formação a dissolução**. Porto Alegre. 2018. Aula de Planejamento e Educação na Saúde. Mestrado de Ensino na Saúde, Faculdade de Medicina. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

WANZINACK, C.; TEMOTEO, A.; OLIVEIRA, A. L. Mortalidade por suicídio entre adolescentes jovens no Brasil. **Diversa Revista Eletrônica Interdisciplinar, Matinhos**, v. 10, n. 2, p. 106 – 117, jul./dez. 2017. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/diver/article/view/54974/34899>>. Acesso em: 10 jun 2018.

