

# UTILIZAÇÃO DA LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL NO PROCESSO DE TRABALHO DO ENFERMEIRO

ISABELA FERNANDA LARIOS FRACAROLLI  
ANAIR LAZZARI NICOLA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, Paraná, Brasil  
[isabelaff@gmail.com](mailto:isabelaff@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

Quando se trata de gerenciamento da equipe de enfermagem, o enfermeiro é o responsável por desempenhar esse papel dentro da instituição. O tema gerência se faz presente em vários ambientes de trabalho, e o ambiente hospitalar está incluído nesse meio. O enfermeiro na sua prática diária depara-se com situações diversas que exige tomada de decisão, flexibilidade, resolução de problemas, mediação de conflitos, coordenação da equipe e planejamento para atingir objetivos da organização e dos clientes entre outros (SIMÕES; FAVERO, 2003).

Alguns autores revelam que, ao desempenhar a atividade de gerente o enfermeiro se torna o responsável por coordenar a equipe de trabalho e por liderar essas pessoas com a intenção de alcançar os objetivos organizacionais que beneficie tanto a equipe quanto o paciente. Sendo assim, o enfermeiro gerente deve ser um verdadeiro líder, que deve estar preparado para desenvolver as atividades de sua competência, consideradas tão importantes dentro das instituições, e para que essa tarefa seja executada de maneira correta o enfermeiro como gerente, deve desenvolver seu trabalho considerando cada integrante do grupo individualmente, respeitando suas individualidades, e ainda reconhecendo a capacidade e competência de cada membro de sua equipe (GALVÃO; TREVIZAN; SAWADA, 1998; CUNHA, 2005).

Entende-se então que o enfermeiro que desempenha o papel de gerente também deve exercer a função de liderança da equipe de enfermagem, liderança essa que segundo Robbins (2002), pode ser definida como, a capacidade de influenciar um determinado grupo, a fim de buscar e alcançar objetivos. O autor relata que essa influência exercida pelo líder pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, no qual a pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa, ou pode surgir naturalmente de dentro de um grupo. Percebe-se então que o enfermeiro líder deve, além de ocupar um cargo que exige essa prática, necessita também se esforçar para aprimorar essa habilidade e se destacar como o verdadeiro líder do grupo.

Amestoy et al. (2009) revelam que é imprescindível destacar a liderança como um instrumento gerencial no processo de trabalho da enfermagem, pois é essa liderança que auxilia o enfermeiro na coordenação da equipe, na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente de trabalho.

A liderança então pode ser explicada como um processo de influência interpessoal que tem em vista alcançar um objetivo. Porém, para Cunha (2005) esse fenômeno requer uma competência especial relacionada à habilidade de entender e prever o comportamento das pessoas, assim como orientar, controlar e mudar tal comportamento.

A relação entre liderança e gerência é essencial nos serviços de saúde e de enfermagem, sempre foram valorizadas as qualidades administrativas do enfermeiro em detrimento das habilidades de liderança, que vem sendo exigidas, nas últimas décadas com a mudança de paradigmas nas organizações de saúde, e que passam de uma visão tradicional e hierarquizada das instituições para uma visão de trabalho mais flexível, em equipe, com unidades de trabalho descentralizadas, onde há distribuição de poder e confiança mútua. Quando o enfermeiro procura relacionar a gerência com a liderança autores avaliam que essa integração é desejada por

influenciar o cumprimento de normas e rotinas, a previsão e provisão de recursos materiais e ambientais e contribuir para a eficiência da gerência do enfermeiro. (MARQUIS; HUSTON, 2005).

Trevizan et al. (1991) revelam que a liderança é um processo que precisa ser desenvolvido com competência, habilidade e talentos, que são passíveis de serem aprendidos. Diante desse processo os liderados distinguem o líder, determinando se esse líder consegue incorporar ou não os preceitos da liderança. Observa-se então que o enfermeiro se destaca pelas tantas atividades que realiza, as quais incluem o trabalho intelectual, a coordenação das ações da equipe de enfermagem, e também a avaliação e administração dos recursos humanos para que possa ser realizada a assistência ao paciente.

Conclui-se que o enfermeiro gerente é como um líder que deve atender tanto as necessidades da equipe quanto as do paciente. Provendo as melhores condições de trabalho e assistência que é conferida. E para isso deve desenvolver as práticas necessárias a um líder e promover uma gerência adequada e satisfatória.

## OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo analisar a produção científica da enfermagem relacionada às mudanças ocorridas nos novos conceitos de liderança e identificar se os pressupostos da nova abordagem da liderança estão presentes na prática dos enfermeiros que atuam nas instituições hospitalares.

## METODOLOGIA

Realizou-se por meio da metodologia da revisão integrativa uma análise detalhada das publicações científicas, com a intenção de extrair os dados para análise. Ao tratar de revisão integrativa autores procuram defini-la como uma abordagem metodológica relacionada às revisões, que tem a característica de incluir estudos experimentais e não experimentais, para que o pesquisador tenha uma compreensão completa do fenômeno analisado. Agrega também dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos, como definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular, entre outros. Nesse sentido a revisão integrativa pode ser vista como uma metodologia de pesquisa que oferece a síntese do conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Desse modo o método de revisão integrativa, nos proporciona sintetizar múltiplas pesquisas sobre um determinado assunto, de maneira sistemática, de modo a contribuir para o aprofundamento teórico de um tema investigado, assim a pesquisa foi composta em seis etapas, realizada para facilitar o desenvolvimento da pesquisa.

**Etapa 1:** Escolha do tema central: Influência da liderança na prática gerencial dos enfermeiros que atuam nas instituições hospitalares;

**Etapa 2:** Definição dos critérios de inclusão: artigos científicos completos e disponíveis, veiculados em periódicos de acesso livre e eletrônico, publicados no período de julho de 2006 a julho de 2011, no idioma português, obtidos a partir das bases de dados eletrônicas: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Medical Literature Analysis and Retrieval System on-line (MEDLINE), localizados ao utilizar os descritores *liderança na enfermagem e gerência na enfermagem*, padronizados pelos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS/Bireme).

**Etapa 3:** Observação das informações e/ou dados estruturais (autor; título; ano; objetivo; metodologia e resultados) que foram compilados em planilhas eletrônicas.

**Etapa 4:** Realizou-se a análise dos resumos dos artigos selecionados.

**Etapa 5:** Os artigos selecionados na etapa 4 foram avaliados na íntegra. Após a análise, foram analisadas as publicações que continham avaliação/análise/discussão da influência da liderança no gerenciamento de enfermagem;

**Etapa 6:** Análise e interpretação dos resultados foram realizadas de forma descritiva, possibilitando observar, contar, descrever e classificar os dados, com a intenção de extrair o conhecimento produzido sobre o tema explorado na revisão dos estudos selecionados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao iniciar a pesquisa nos determinados bancos de dados, foi possível encontrar 485 publicações para o descritor liderança na enfermagem, em língua portuguesa, dessas, 467 foram excluídas por não atenderem a todos os critérios de inclusão. Quando utilizado o descritor gerência na enfermagem, também em português, foram encontradas 404 publicações. Dessas, 392 foram excluídas por não atenderem os requisitos básicos exigidos. Do total foi possível a avaliação e análise de 31 artigos.

Ao desenvolver a pesquisa os artigos foram divididos em duas grandes categorias. Essas categorias estão presentes no cotidiano da enfermagem, pois no dia a dia a atuação do enfermeiro está voltada tanto para atender às necessidades da instituição, quanto às necessidades da equipe de enfermagem. Dos 31 artigos selecionados, 14 estavam relacionados com a gerência do serviço de enfermagem e 17 estavam voltados para a liderança e gerenciamento da equipe de enfermagem.

### Liderança e gerência voltadas para o processo de trabalho

Analisando essa temática pode-se perceber que a liderança na atuação do enfermeiro gerenciando uma unidade de internação, na percepção dos próprios enfermeiros, está relacionada com as ações de chefia e gerência. As atividades como previsão e provisão de recursos ambientais e materiais, elaboração de escalas de trabalho distribuição de atividades técnico-assistenciais entre outras atividades administrativas são predominantes no cotidiano de trabalho do enfermeiro. As atividades de planejamento, coordenação e avaliação do cuidar em enfermagem, não são priorizadas no cotidiano dos enfermeiros, sendo que essas são funções decisivas para o gerenciamento do cuidado efetivo e com qualidade destinadas ao paciente (SOUZA; SOARES, 2006). Quando o tema central é a unidade de trabalho, as atividades do enfermeiro deverão gerar impacto no paciente, ou seja, as atividades administrativas/ gerenciais devem beneficiar o paciente e não apenas a unidade ou a equipe. Por esse motivo alguns artigos selecionados nessa categoria atribuem uma liderança e gerência voltadas para um melhor funcionamento da unidade, e esse bom funcionamento garante uma boa assistência ao paciente (SANTOS, 1993).

Os artigos selecionados voltados para esse tema, em sua maioria tem como prioridade o processo de trabalho da unidade, ou seja, eles estavam associados ao processo de gerenciar a unidade. Os autores procuram desvendar se os enfermeiros conhecem o real conceito de liderança e procuram entender se os enfermeiros compreendem a liderança como um meio de influenciar a equipe para desenvolver tarefas a fim de alcançar um objetivo. Concordamos com Motta (1991), ao destacar que liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a atuarem de modo ético-profissional, a fim de alcançar objetivos em comum, através do empenho coletivo.

Durante a análise dos artigos observa-se que o intuito dos pesquisadores estava em delinear o perfil do líder e quais as suas atribuições, sem citar os benefícios que a liderança trás à equipe e ao paciente. Motta (2005) afirma que a gerência é como a arte de pensar, de decidir e de agir. A arte de fazer acontecer e de obter resultados. Esses resultados podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa

interação humana constante, refere-se ao gerenciamento não como um processo apenas científico e racional, mas também como um processo de interação humana que lhe confere, portanto, uma dimensão psicológica, emocional e intuitiva. Nessa afirmação, fica explícito a importância de envolver a equipe no processo de gerência, pois a equipe é a base, é ela quem vai desenvolver as atividades, portanto a equipe deve ser beneficiada para que possa beneficiar o paciente.

Autores preocupados em determinar a importância do enfermeiro coordenando a unidade de trabalho buscam teorias relacionadas à liderança para embasar suas pesquisas. Alguns pesquisadores resolvem utilizar a teoria contingencial como alicerce de suas descobertas. Essa teoria revela que não existe um único modo de liderar, ou seja, cada situação exige diferentes formas de tomar a decisão. Ao realizar essa pesquisa Souza e Soares (2006), percebem que as enfermeiras ainda não conseguem identificar o sentido da palavra liderança, confundem seus significados e declaram ser difícil exercer a mesma. Isso é evidente em vários outros estudos, a dificuldade de compreender a função do líder, acaba por confundir os enfermeiros entrevistados e causa certo desconforto sobre o tema. O pouco conhecimento desses enfermeiros também é descrito segundo os outros autores citados e isso pode se dar devido a vários fatores, mas um deles está relacionado a não motivação durante a graduação (COELHO, 2010).

Alguns estilos de lideranças são citados com o intuito de determinar a característica gerencial do enfermeiro (NÓBREGA, 2008), ou tentam desvendar até mesmo o estilo de liderança que o enfermeiro é capaz de seguir (CASTRO, 2007). Alguns dos autores ainda buscam conhecer os principais conflitos enfrentados pelos enfermeiros dentro da instituição, e utilizam a teoria Interpretativa da Cultura de Geertz para contemplar isso (PROCHNOW, 2007).

As teorias estão presentes na maioria dos estudos analisados, ocupando a função de determinar características pessoais dos enfermeiros. Desse modo, as pesquisas avaliadas nos mostram que o principal foco do enfermeiro dentro do âmbito gerencial é o processo de trabalho. A unidade é vista em primeiro lugar pelo enfermeiro, porém esse trabalho com a unidade se torna ainda mais valioso, quando realizado para que renda melhores condições aos pacientes que estão hospitalizados na determinada instituição.

Podemos então observar que a atenção ao paciente é primordial dentro da gerência do enfermeiro. O líder não pode exercer sua função sem primeiramente se preocupar com a qualidade do atendimento ao usuário. E por esse motivo é que o desempenho da equipe deve ser melhorado, visando o bem estar do paciente dentro de determinada unidade. A boa atuação do enfermeiro líder fará com que as estratégias de melhoria de trabalho, sejam ainda mais efetivas.

### **Liderança e gerenciamento voltados para a equipe**

Os estudos selecionados que tratam da temática liderança e gerência voltadas para a equipe, ressaltam como a liderança e a gerência tem influência significativa para a equipe de enfermagem. Percebe-se então, a partir dos relatos de enfermeiros e da justificativa dos autores, como esses temas são importantes na rotina da enfermagem dentro da instituição e quais as vantagens de quem utiliza corretamente para o trabalho.

De acordo com Galvão (1990) é através da liderança que o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipe de enfermagem, com a intenção de alcançar o aprimoramento da prática profissional e também uma assistência de enfermagem adequada. Hershey & Blanchard (1986) destacam que o desempenho do liderado é uma função do líder, ou seja, os enfermeiros são os líderes responsáveis pelo bom desempenho da equipe de enfermagem.

Com a extensão de estudos buscando compreender a liderança e gerência interferindo no trabalho da equipe, os autores ainda buscam amparar suas pesquisas em

questionários que pretendem analisar o estilo de liderança exercido pelo enfermeiro, e se o mesmo trazem benefícios aos membros da equipe. Há exemplo Garcia e Barbara (2009), realizaram entrevistas com enfermeiros e técnicos, buscando entender o relacionamento entre as distintas fontes de poder do líder e os estilos de administração das enfermeiras, avaliando o estilo de delas de liderar, determinando que cada estilo apresenta sua especificidade, e o enfermeiro deve agregar os mesmos ponderando os seus altos e baixos.

Nesse momento as teorias ainda continuam contemplando as pesquisas. Elas surgem com ainda mais força. Em um estudo realizado por Strapasson e Medeiros (2009) os autores utilizam o princípio da liderança transformacional como base da pesquisa com enfermeiros. Esse estilo de liderar tem a capacidade de motivar tanto os líderes quanto os liderados, e ainda envolve uma visão do futuro para ambos. Essa liderança se baseia em confiança entre líderes e liderados. Esse estilo também valoriza a criatividade e a inovação e estimula para a mudança (MARQUIS; HUSTON 2005).

Em alguns estudos autores optaram por utilizar a liderança situacional, que se destaca no fato de não existir um único estilo de liderança apropriada para toda e qualquer situação. (BALSANELLI; CUNHA; WHITAKER, 2008, SILVA e GALVÃO, 2007).

Outro modelo de liderança encontrado nos artigos foi a liderança baseada nos princípios 14 de Deming. O estudo foi realizado por Rocha e Trevizan (2009) com o propósito de identificar a opinião do enfermeiro a respeito do gerenciamento da qualidade implantado no serviço de enfermagem em que trabalha. Os resultados dessa pesquisa mostraram que, dos 14 princípios o mais pontuado foi o 7 que diz respeito em adotar e instituir liderança, ou seja liderar significa buscar a eliminação de falhas, treinar o pessoal e nortear os mesmos. Em contrapartida o princípio menos pontuado foi o 3 que cesse a dependência da inspeção em massa.

A liderança dialógica também é uma das teorias citadas, Amestoy, *et al.* (2010), faz um estudo reflexivo, onde destaca que a comunicação é como uma ponte para o sucesso da liderança exercida pelo enfermeiro, e que permite a sua equipe o desempenho de suas ações através de inter-relações com o paciente, instituição, equipe médica e o pessoal de enfermagem, buscando a melhoria da qualidade da assistência prestada.

Nesse aspecto, alguns autores apostam em uma liderança mais moderna, como a liderança coaching. Dentro da pesquisa as enfermeiras ao definirem liderança coaching entendem como um processo de alto impacto para aumento da produtividade; compromisso com os resultados e com a realidade das pessoas que pressupõe disposição para cooperar. Grande parte das participantes se considerou coaches (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

Ao observar tantas teorias voltadas para a liderança e gerência, podemos analisar a preocupação em estar em harmonia com a equipe, sendo que seus membros são os maiores responsáveis para o bom funcionamento do grupo, e o líder que os guia, deve ter a capacidade de tomar decisões que beneficiem a equipe, assim será inevitável o benefício ao paciente e o bom funcionamento da unidade.

## CONCLUSÃO

Ficou evidenciado que o enfermeiro dentre as suas atribuições e práticas assume atividades administrativas para atender as necessidades das organizações e no sentido de oferecer condições para a realização da assistência.

Dentro do trabalho voltado para a instituição, percebe-se o quanto o enfermeiro está preocupado em desenvolver as atividades de previsão e provisão dos recursos ambientais e materiais, preocupação com equipamentos, elaboração de escalas de trabalho, distribuição de atividades técnico-assistenciais, entre outras atividades, esquecendo-se do trabalho em grupo, onde a intenção é exercer a liderança. Porém, quando se preocupa em analisar a gerência e liderança voltadas para a equipe, fica evidenciado que as ações do enfermeiro estão relacionadas

a um estilo de liderança, ou seja, é necessário se adequar a um perfil de líder para que possa refletir em uma boa administração relacionada à equipe de enfermagem. Observa-se então uma preocupação do enfermeiro com as características e habilidades presentes nas pessoas para o estabelecimento de vínculos saudáveis.

Assim, a preocupação principal está em desenvolver um bom relacionamento com a equipe, ou seja, em proporcionar uma boa liderança de equipe para que possa ser garantido um bom desempenho da mesma. Isso demonstra que a liderança é destacada como um instrumento gerencial no processo de trabalho da enfermagem, pois auxilia na coordenação da equipe, na tomada de decisões e proporcionar um ambiente favorável e mais flexível para o trabalho ser desenvolvido em equipe, o que facilita as ações voltadas para a qualidade da assistência ao paciente.

**Palavras chave:** Enfermagem, Liderança, Gerência.

## REFERÊNCIAS

AMESTOY, S. C. et al. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Rev Bras Enferm.**, v.63, n.5, p.844-7, 2010.

AMESTOY, S. C. et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 30, n. 4, p. 617-24, 2009.

BALSANELLI, A. P.; CUNHA, I. C. K. O.; WHITAKER, I.Y. Estilos de liderança e perfil profissional de enfermeiros em Unidade de Terapia Intensiva. **Acta paul. enf.**, v.21, n.2, 2008.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS. L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev. Esc. Enferm. USP.** v.45, n.3, p.730-7, 2011.

CASTRO, C. B. **Dimensões da liderança:** Um estudo de características individuais e profissionais do enfermeiro na instituição hospitalar. Rio de Janeiro, dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Rio e Janeiro, 2007.

COELHO, S. et al. Processo de formação de enfermeiros líderes. **Rev. Bras. Enferm.**, v.63, n.6, p.940-5, 2010.

CUNHA, K. C. **Gerenciamento na enfermagem:** Novas práticas e competências. São Paulo: Martinari, 2005.

GALVÃO, C. M.; TREVIZAN, M. A.; SAWADA, N.O. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v.32, n. 4, p.302-6,1998.

GALVÃO, C. M. **Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico.** Ribeirão Preto. Dissertação (mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1990.

GARCÍA, I. G.; BÁRBARA, E. S. S. Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras. **Rev. Latino-americana de Enferm.**, v.17, n.3, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUIS, B.; HUSTON, C. I. **Administração e liderança em enfermagem:** teoria e prática. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- MOTTA, C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1991.
- NÓBREGA, M.F.B. et al. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. **Rev. enferm. UERJ**, v.16. n.8, p.333-8, 2008.
- PROCHNOW, A.G. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v.41. n.4, p.542-50, 2007.
- ROCHA, E. S. B.; TREVIZAN, M. A. Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar. **Rev. Latino-am. Enferm.**, v.17, n.2, 2009.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002.
- SANTOS, I. **Supervisão em enfermagem**. 2 ed. Rio de Janeiro: Cultura Médica; 1993.
- SILVA, M. A.; GALVÃO, C. M. Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico. **Rev. Esc. Enf. USP**, v.41, n.1, p.104-12, 2007
- SIMÕES, A. L.; FAVARO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Rev Latino-am Enferm.**, v. 11, n.5, p. 567-73, 2003.
- SOUZA, M. T.; SILVA, M. M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**. v. 8, n. 1, p.102-6, 2010.
- SOUZA, F. M.; SOARES, E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 59, n.5, p.620-5, 2006.
- STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Rev Bras Enferm.**, v. 62, n.2, p. 228-33, 2009.
- TREVIZAN, M. A. et al. Liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 44, n. 1, p. 55-59, 199

Endereço: Rua Cuiabá 27, Centro  
Cidade: Formosa do Oeste, Paraná  
CEP: 85830000  
Email: [isabelaff@gmail.com](mailto:isabelaff@gmail.com)  
[Isabela\\_larios@hotmail.com](mailto:Isabela_larios@hotmail.com)  
Telefone: (44) 91013152