

## **A** COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: CONCEITOS, ATRIBUTOS ESSENCIAIS E O PAPEL DO ENFERMEIRO LÍDER

**NURSING LEADERSHIP COMPETENCE: CONCEPTS, ESSENCIAL ATTRIBUTES AND THE ROLE OF THE NURSE LEADER**

**LA COMPETENCIA DEL LIDERAZGO EN ENFERMERÍA: CONCEPTOS, ATRIBUTOS ESENCIALES Y EL PAPEL DEL ENFERMERO LÍDER**

Vânea Lucia dos Santos Silva<sup>I</sup>  
Sílvia Helena Henriques Camelo<sup>II</sup>

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo analisar os significados de liderança em enfermagem, seus atributos e o papel do enfermeiro líder. Trata-se de revisão integrativa e a estratégia de busca foi a consulta às bases eletrônicas nos meses de fevereiro e março de 2011. A análise dos 14 artigos selecionados revelou três categorias: conceituando liderança em enfermagem, atributos essenciais para liderança em enfermagem e o papel do enfermeiro líder. Liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a atuarem de modo ético-profissional, a fim de alcançar objetivos comuns. Um desempenho eficaz do enfermeiro líder pressupõe o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, além do compromisso, responsabilidade, tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva, qualificando o serviço e atendendo às expectativas da organização. O enfermeiro líder pode proporcionar eficiência no desempenho da equipe, possibilitando a satisfação dos clientes, profissionais e instituição.

**Palavras-chave:** Enfermeiros; liderança; administração hospitalar; gerência.

**ABSTRACT:** This study aimed to examine concepts of leadership in nursing, their attributes and the role of the nurse leader. It is an integrative review and the search strategy was to consult the electronic databases in february and march 2011. The analysis of the 14 selected articles revealed three categories of articles: conceptualizing nursing leadership, essential attributes for nursing leadership and the role of the nurse leader. Leadership is the ability to influence people to act in an ethical and professional in order to achieve common goals. Effective performance of the nurse leader requires the development of personal and professional skills, as well as commitment, responsibility, making decision, effective communication and management qualifying the service and meeting the expectations of the organization. The nurse leader can provide performance efficiency of the team, promoting satisfaction for the customer, professional and institution.

**Keywords:** Nurses, male; leadership; hospital administration; management.

**RESUMEN:** Este estudio tuvo como objetivo examinar los conceptos de liderazgo en enfermería, sus atributos y el papel del líder. Se trata de una revisión integradora y la estrategia de búsqueda fue a consulta a las bases de datos electrónicas en febrero y marzo de 2011. El análisis de los 14 artículos seleccionados reveló tres categorías de artículos: conceptualización de liderazgo en enfermería, atributos esenciales para liderazgo en enfermería y el papel del enfermero líder. Liderar es la capacidad de influir en las personas a actuar de manera ética y profesional con el fin de alcanzar objetivos comunes. Desempeño efectivo del líder enfermero requiere el desarrollo de habilidades personales y profesionales, así como el compromiso, la responsabilidad, la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de forma efectiva, calificando el servicio y satisfaciendo las expectativas de la organización. El enfermero líder puede proporcionar eficiencia en el desempeño del equipo, lo que permite la satisfacción de los clientes, profesionales e institución.

**Palabras clave:** Enfermeros; liderazgo; administración hospitalaria; gerencia.

---

### **INTRODUÇÃO**

As transformações que ocorrem no mundo moderno vêm exigindo dos serviços de saúde constante atualização de suas práticas, requerendo dos profissio-

nais um perfil diferenciado, para que se adequem às novas tecnologias e ao trabalho sempre mais compartilhado, visando uma assistência de qualidade.

---

<sup>I</sup>Enfermeira. Mestranda do Programa Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: vanealucia@usp.br.

<sup>II</sup>Enfermeira. Doutor em Enfermagem, Professor Doutor do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: shcamelo@eerp.usp.br.

É incontestável que os hospitais permanecem desempenhando um papel extremamente importante na prestação de cuidados à saúde, considerando o escopo das atividades ali ofertadas, seja no que tange a sua maior integração à rede de serviços ou ainda, no que diz respeito à forma de geri-los com a emergência de novos modelos de gestão hospitalar<sup>1</sup>.

A singularidade das organizações hospitalares tem sido destacada, pela assistência a clientes em situações de saúde cada vez mais críticas, que necessitam de respostas individuais e complexas às suas necessidades de saúde. Dessa forma, o trabalho hospitalar exige novas competências dos profissionais que se deparam com mudanças tecnológicas e exigências de sua clientela provocando, muitas vezes, transformações no seu processo de trabalho.

A enfermagem vem ampliando seu espaço na área de saúde, o que permite que suas características essenciais permaneçam junto às mudanças tecnológicas. No entanto, pesquisadores revelam que as práticas de enfermagem contemplam o planejamento em saúde, a resolubilidade dos serviços, as atividades extramuros, na busca da atenção integral<sup>2</sup>.

No decorrer do desenvolvimento do cuidado de enfermagem, compete ao enfermeiro o gerenciamento da assistência prestada aos usuários, a execução de atividades administrativas, educativas e de pesquisa, com o intuito de aprimorar a prática profissional<sup>3</sup>. Assim, o enfermeiro destaca-se na sua equipe pela multiplicidade de atividades que desenvolve, as quais incluem o trabalho intelectual, a coordenação das ações da equipe de enfermagem, bem como, a organização e implementação da assistência<sup>4</sup>.

Frente a esse contexto, torna-se imprescindível destacar a liderança como um instrumento gerencial no processo de trabalho da enfermagem que auxilia o enfermeiro no gerenciamento da equipe, na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente de trabalho<sup>5</sup>. Considera-se a liderança como um fenômeno de influência grupal, em que é essencial agregar esforços, a fim de atingir as metas compartilhadas pelo grupo<sup>6</sup>.

A liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo, a fim de buscar e alcançar objetivos comuns. Essa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização ou pode surgir naturalmente de dentro de um grupo<sup>7</sup>.

O exercício da liderança exige preparo, criatividade e determinação. Nesse sentido, entende-se que a capacidade de liderar precisa ser construída e aprimorada, diariamente<sup>8</sup>. Todavia, para que o enfermeiro exerça a liderança, em âmbito hospitalar, é indispensável que o mesmo compreenda o seu significado e sua relevância enquanto uma competência profissional, reconhecendo os atributos essenciais para que ela aconteça.

Frente ao exposto questionamos: Quais os conceitos e significados da liderança como competência profissional do enfermeiro no hospital? Quais os atributos essenciais para a liderança em enfermagem? Qual o papel do enfermeiro líder?

Entender o conceito de liderança em enfermagem, seus atributos e o papel do enfermeiro como líder contribuem para o processo de reflexão dos futuros profissionais enfermeiros sobre o quanto a competência da liderança está atrelada ao desempenho de suas funções bem como, possibilita às instituições formadoras refletir sobre o seu papel no preparo deste profissional.

Este artigo teve o objetivo de identificar e analisar os significados do termo liderança em enfermagem, seus atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder.

## METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos, optamos pelo método da revisão integrativa, visto que é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais para uma melhor compreensão do fenômeno analisado. Combina dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular<sup>9</sup>.

Embora os métodos para a condução de revisões integrativas variem, existem padrões a serem seguidos. Na operacionalização dessa revisão, utilizamos as seguintes etapas: seleção da questão temática, estabelecimento dos critérios para a seleção da amostra, representação das características da pesquisa original, análise dos dados, interpretação dos resultados e apresentação da revisão<sup>10</sup>.

A estratégia de busca selecionada foi a consulta às bases eletrônicas Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Base de Dados de Enfermagem (BDENF).

Devido às características específicas para o acesso às bases de dados selecionadas, as estratégias utilizadas para localizar os artigos foram adaptadas para cada uma, tendo como eixo norteador nossos questionamentos e os critérios de inclusão, evitando-se assim erros na seleção dos artigos.

Dessa forma, para o levantamento bibliográfico dos artigos, utilizamos os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): enfermeiros, enfermagem, liderança, administração hospitalar e hospitais; utilizamos também a palavra-chave: liderança em enfermagem. Os descritores e a palavra-chave selecionados foram combinados entre si, de acordo com a base de dados.

Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram: artigos publicados nos idiomas português, inglês

e espanhol nos últimos cinco anos, disponíveis na íntegra, que abordassem a temática investigada.

Os resultados e a discussão ficaram assim estruturados: características dos estudos, conceituando liderança em enfermagem; atributos essenciais para liderança em enfermagem; e o papel do enfermeiro líder.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Características dos estudos

O levantamento bibliográfico foi realizado nos meses de fevereiro e março de 2011, os artigos encontrados e selecionados estão em língua portuguesa, sendo um total de 14 publicações<sup>6,8,11-22</sup>, conforme mostra a Figura 1.

Os artigos publicados são de revistas nacionais, algumas de circulação internacional, com predominância de periódicos vinculados a universidades públicas. Os descritores em ciências da saúde mais utilizados pe-

los autores foram: liderança, enfermagem, administração hospitalar, equipe de enfermagem e gerência.

Os periódicos selecionados apresentavam os objetivos do estudo de forma clara, ou seja, possibilitaram o fácil entendimento do leitor. O objetivo constitui a ação proposta para responder à questão do estudo e é fundamental para a compreensão do artigo publicado<sup>23</sup>.

Ao analisarmos os delineamentos de pesquisa mais frequentes na amostra estudada, identificamos que dois artigos utilizaram a abordagem metodológica quantitativa<sup>6,11</sup> e 12 qualitativos<sup>8,12-22</sup>. No que diz respeito aos estudos que utilizaram a abordagem metodológica qualitativa, os métodos mais usados foram: descritivo e exploratório<sup>8,13-15,17,22</sup>. Entre os estudos quantitativos, estes são descritivos<sup>6,11</sup>. Nesse sentido, o objeto de pesquisa ora analisado pode ser estudado por diferentes delineamentos metodológicos.

A análise dos estudos selecionados, conforme os descritores estabelecidos, possibilitou o agrupamento

Ano	Periódico	Autores	Título	Base de dados
2010	Rev Latino-Am Enfermagem.	Moura GMSS, Magalhães AMM, Dall'agnol CM, Junchem BC, Marona DS <sup>17</sup>	Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias	LILACS SciELO
2010	Ciênc saúde coletiva.	Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ <sup>22</sup>	Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança	LILACS SciELO
2009	Rev Gaúcha Enferm.	Amestoy SC, Cestari ME, Tohofehn MB, Backes VMS, Milbrath VM, Trindade LL <sup>8</sup>	As percepções dos enfermeiros acerca da liderança	BDEFN LILACS SciELO
2009	Rev Latino-Am Enfermagem.	García García I, Santa-Bárbara ES <sup>11</sup>	Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras	BDEFN LILACS SciELO
2009	Esc Anna Nery	Sousa LB, Barroso MGT <sup>12</sup>	Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem	BDEFN LILACS SciELO
2009	Rev Bras Enferm.	Strapasson MR, Medeiros CRG <sup>14</sup>	Liderança transformacional na enfermagem	LILACS SciELO
2009	Acta Paul Enferm.	Amestoy SC, Cestari ME, Thofehn MB, Milbrath VM <sup>15</sup>	Características que interferem na construção do enfermeiro líder	LILACS SciELO
2008	Texto contexto - enferm.	Santos I, Castro CB <sup>6</sup>	Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar	LILACS SciELO
2007	Ciênc saúde coletiva.	Spagnuolo RS, Pereira MLT <sup>19</sup>	Práticas de saúde em enfermagem e comunicação: um estudo de revisão da literatura	LILACS SciELO
2006	Rev Bras Enferm.	Souza FM, Soares E <sup>13</sup>	A visão administrativa do enfermeiro no macrosistema hospitalar: um estudo reflexivo	LILACS SciELO
2006	Texto contexto - enferm.	Santos I, Oliveira SRM, Castro CB <sup>16</sup>	Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares	BDEFN LILACS SciELO
2006	Rev esc enferm USP.	Balsanelli AP, Cunha ICKO <sup>18</sup>	Liderança no contexto da enfermagem	BDEFN LILACS SciELO
2006	Texto contexto - enferm.	Peres AM, Ciampone MHT <sup>20</sup>	Gerência e competências gerais do enfermeiro	BDEFN LILACS SciELO
2006	Esc Anna Nery	Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM <sup>21</sup>	Refletindo sobre liderança em enfermagem	BDEFN LILACS SciELO

FIGURA 1: Características dos artigos examinados. Período de publicação 2006-2010.

dos dados em três categorias que serão descritas a seguir, utilizando-se da abordagem qualitativa.

### **Conceituando liderança em enfermagem**

Esta categoria representa os diversos significados da liderança em enfermagem encontrados em 14 publicações selecionadas para este estudo.

O conceito de liderança constitui tema que tem sido abordado sob diversas perspectivas. O estudo do mesmo nas organizações refere-se ao esforço para se obter por parte do líder, a cooperação em uma tarefa comum<sup>11</sup>.

Liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a atuarem de modo ético-profissional, a fim de alcançar objetivos em comum, por meio do empenho coletivo<sup>24,25</sup>. Também pode ser definida como a capacidade de conseguir que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e ao trabalhar com pessoas sempre haverá duas dinâmicas em jogo, a tarefa e o relacionamento<sup>12</sup>.

A pluralidade de acepções acerca do significado de liderança atesta que alguns autores consideram a liderança como supervisão, outros a referem como um sinônimo de gerenciamento e ainda há os que vinculam a liderança somente aos aspectos informais da organização<sup>13</sup>.

Sabe-se, portanto, que a supervisão é uma função gerencial, que demanda uma delegação legal de autoridade a alguém, para poder agir conforme a necessidade. A liderança, ao contrário de gerenciamento, pode ser identificada na sua estrutura formal e também nos grupos informais de trabalho. O tema significado de liderança gera, muitas vezes, reações como riso, medo, inquietação, por parte dos profissionais, demonstrando ser um assunto complicado e difícil de ser definido<sup>14</sup>.

Enfermeiros quando questionados, quanto aos significados que atribuem à liderança, descreveram-na como fundamental para a organização de normas e rotinas, já que está associada à realização de atividades de coordenação da equipe, bem como de articulação do trabalho dos profissionais de enfermagem<sup>8</sup>. Alguns enfermeiros explicam a liderança como algo nato na pessoa, acreditando em um potencial inicial que, se desenvolvido, pode fazer com que o indivíduo capacite-se para tal função. Outros a definem como uma ação de influenciar pessoas, ligada a um processo de equipe que tem um objetivo a ser alcançado<sup>14</sup>.

No entanto, pesquisadores observam que os enfermeiros possuem dificuldades em compreender o significado da liderança, mesmo considerando-a importante em seu cotidiano; confundem o conceito de liderança com o de gerência, além de demonstrarem que o entendimento de liderança não condiz com os conceitos apresentados na literatura consultada, ou seja, há um déficit de conhecimento sobre este tema<sup>9</sup>.

Corroborando alguns pesquisadores, pensamos que a liderança auxilia o enfermeiro no alcance dos objetivos da assistência, entre eles o oferecimento de um

cuidado de qualidade aos usuários, estando permeada pela capacidade desse profissional em influenciar seus colaboradores<sup>8</sup>. Assim, a liderança pode ser considerada uma das principais competências a ser desenvolvida pelo enfermeiro<sup>26</sup>, já que no trabalho em equipe este deverá estar apto a assumir posição de líder.

Acredita-se que a liderança possa ser conquistada e aprimorada. Todavia, para que isso aconteça, os enfermeiros necessitam mobilizar algumas características capazes de auxiliá-los nesta função, fazendo com que exerça uma liderança íntegra, coerente e ética, ou seja, o líder não nasce pronto, mas constrói-se ao longo de sua formação como profissional e ser humano<sup>15</sup>.

### **Atributos essenciais para liderança em enfermagem**

Nesta categoria, abordamos aspectos ou atributos relevantes que devem estar presentes, ou até mesmo serem desenvolvidos, no profissional líder de enfermagem.

Atributos são características inerentes à própria pessoa, traduzindo-se em qualidades pessoais que norteiam suas ações, sendo de imensurável relevância para o exercício de atividades profissionais. Alguns atributos têm sua origem na personalidade (exemplo: integridade); outros, nas características pessoais (flexibilidade) e outros nas capacidades individuais (compreensão dos conceitos)<sup>27</sup>.

A liderança proporciona o encontro de diferentes pessoas e profissionais no trabalho em equipe, desafiando o enfermeiro a desenvolver habilidades de ouvir, relacionar-se bem com seus liderados, a fim de tê-los como aliados no processo de cuidar, conquistando assim sua autonomia profissional dentro da instituição, ampliando seu espaço de atuação<sup>16</sup>.

Nesse sentido, almejar um desempenho eficaz do enfermeiro, como líder da equipe de enfermagem, pressupõe a busca constante de comportamentos, conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades essenciais para liderança, as quais envolvem qualidades pessoais, habilidades interpessoais e o conhecimento do contexto organizacional<sup>28</sup>.

Habilidades técnicas, administrativas e relacionais são, algumas vezes, critérios para escolha de um líder para exercer a gerência de uma área. A habilidade técnica pressupõe raciocínio crítico para avaliar condições clínicas e necessidades do paciente, além de elaborar diagnósticos e intervenções de enfermagem que levem aos melhores resultados assistenciais. Também são esperados conhecimentos sobre equipamentos e recursos para desenvolver as ações de cuidado<sup>17</sup>.

A habilidade administrativa é abordada pela necessidade de domínio dos processos, da estrutura da unidade e dos recursos necessários para o desenvolvimento das ações de cuidado. Devemos destacar a importância do líder ter o domínio das normas e regras administrati-

vas, assim como a visão ampliada de toda a instituição e das interações que ocorrem em todos os níveis, o que repercute no cotidiano de seu local de trabalho. Finalmente, no que diz respeito às habilidades relacionais do líder, concordamos com alguns pesquisadores, quando dizem que ela está relacionada com a capacidade deste profissional de integrar os conhecimentos técnicos e administrativos numa prática concreta que alia o racional e o humano de cada situação<sup>17</sup>.

Alguns pesquisadores<sup>25,29</sup> destacam como qualidades indispensáveis de um líder: comprometimento, comunicação, saber ouvir, responsabilidade, visão e talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis.

Neste contexto, destacamos a comunicação como um dos elementos relevantes no processo de liderar do enfermeiro, pois, por meio dela, ocorre a interpretação da realidade, definição de prioridades e estabelecimento de regras<sup>27</sup>. A maneira como se dá a transmissão de mensagem interferirá no resultado desejado. A comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que esta estabelece um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo<sup>18</sup>.

A comunicação na atuação do enfermeiro está ligada a processos gerenciais com interface no exercício da liderança. Não existe liderança sem comunicação<sup>19</sup>. O enfermeiro líder precisa saber comunicar-se e gerenciar a comunicação, pois a habilidade comunicativa é fundamental na conquista de relações profissionais e pessoais mais significativas, com maior autoconsciência e aceitação das diferenças<sup>20</sup>.

Outras características que devem ser cultivadas na construção do enfermeiro líder são: convencimento, credibilidade, integridade, determinação, dedicação, reconhecimento, capacidade intelectual, bom senso, autoconhecimento e o senso de humor<sup>15,27</sup>.

Os estudos destacaram ainda, a flexibilidade e a motivação como habilidades indispensáveis para a liderança, sendo consideradas facilitadoras deste processo<sup>14</sup>.

Comportamentos flexíveis são decorrentes da autoconfiança, permitindo a livre manifestação de ideias, evitando julgamentos prévios e reconhecendo que saber ouvir é tão importante quanto falar. A flexibilidade mental permite imaginar possibilidades que superam as categorias convencionais, alavancando a criatividade e inovações. Possibilita a lateralidade, de forma a desenvolver o crescimento e a credibilidade em outros valores<sup>27</sup>. As transformações que vem ocorrendo na área da saúde demandam dos profissionais enfermeiros um perfil mais flexível e adaptativo, a fim de proporcionar qualidade na assistência prestada.

A motivação é outro elemento de destaque nos atributos de um líder; é a ação realizada pelos indivíduos, na tentativa de atender às necessidades insatisfeitas, constituindo-se em uma força que os estimula a agir. Esta ação, que é determinante da conduta, tem sua ori-

gem em um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não que interagem entre si, impulsionando as diferentes formas de comportamentos. A motivação envolve assim uma sinergia entre as pessoas que utilizam toda a sua capacidade, direcionando-as para realizações individuais e grupais<sup>27</sup>.

A figura do líder é importante para o desenvolvimento da motivação da equipe de enfermagem, pois é ele quem irá valorizar a sua equipe considerando-os indivíduos competentes, criativos e acima de tudo capazes de desenvolver um trabalho com qualidade. Assim, o líder deve auxiliar os seus colaboradores a desenvolverem as suas potencialidades<sup>30</sup>.

A liderança torna-se essencial na vida profissional do enfermeiro, pois estar apto para se comunicar claramente com o grupo, ser capaz de apontar soluções para os conflitos e ter iniciativa na tomada de decisões são características que garantem um desempenho satisfatório na arte de cuidar<sup>21</sup>.

## O papel do enfermeiro líder

Nesta categoria, apresentamos estudos que levantaram a atuação e responsabilidades do enfermeiro como líder de sua equipe.

Entre os conhecimentos gerenciais que subsidiaram o desenvolvimento da liderança destacam-se: o planejamento, a estrutura organizacional, a gerência de pessoas, o processo decisório, a administração do tempo, o gerenciamento de conflitos e a comunicação<sup>20</sup>.

No exercício da liderança em enfermagem, o enfermeiro deve propiciar um ambiente favorável para a execução das atividades em seu cotidiano de trabalho. Esse profissional assume a difícil tarefa de coordenar a equipe de enfermagem, e por isso necessita desenvolver habilidades que favoreçam a condução equilibrada de um grupo heterogêneo, transmitindo segurança na tomada de decisões<sup>21</sup>.

Em pesquisa selecionada, profissionais de enfermagem identificaram o líder como: alguém que ouve, colabora na rotina, comanda bem. Assim, no entendimento de alguns profissionais, a liderança tem um papel mais afetivo e compreensivo<sup>22</sup>.

O líder deve ser envolvido pelo compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz, qualificando o serviço e atendendo as expectativas da organização<sup>27</sup>. O dever de um líder de enfermagem é resolver entraves a fim de que os profissionais de sua equipe possam servir a seus clientes<sup>31</sup>.

Na equipe de enfermagem o enfermeiro hospitalar é o profissional mais apto para exercer a competência da liderança. O poder deste profissional provém da posição hierárquica que ocupa na equipe e dos conhecimentos técnicos, científicos e éticos que adquiriu durante a graduação, tornando-o apto a chefiar a equipe

de enfermagem<sup>32</sup>. O perfil do enfermeiro líder e sua conduta profissional estão intimamente relacionados à filosofia da instituição em que atua<sup>33</sup>.

O trabalho do enfermeiro líder, nas instituições de saúde, visa ao alcance de objetivos comuns à instituição, às equipes de trabalho e ao cliente. Neste caso, a liderança na enfermagem, como um fenômeno de grupo, será entendida pelo líder como um desafio no sentido de compartilhar ideias e recursos para satisfação de clientes e profissionais<sup>6</sup>.

Cabe ao enfermeiro líder o desenvolvimento do seu trabalho e o cumprimento das atividades propostas. E é com o aperfeiçoamento das habilidades de liderança, seja por meio das experiências, das características inatas ou pela busca por capacitação, que o líder enfermeiro vai se tornar o influenciador de uma equipe e assim alcançar suas metas e objetivos<sup>34</sup>.

O enfermeiro líder conquista e inspira a equipe, constrói laços de amizade e confiança, sendo também promotor de mudanças e agente motivacional<sup>5</sup>. A partir disso, o líder que deseja influenciar positivamente sua equipe precisa, em primeiro lugar, dar o exemplo e utilizar, de forma coerente, a ação e o discurso<sup>8</sup>.

Atualmente, a liderança desejada é aquela que não somente administra pessoas, orçamentos e tempo voltados para a eficácia do desempenho; mas também a que está voltada para o atendimento de suas necessidades e aspirações<sup>27</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de revisão integrativa identificou significados do termo liderança em enfermagem, os atributos essenciais aos profissionais para o seu desenvolvimento e o papel do enfermeiro líder. Conclui-se que a liderança é uma das competências essenciais do enfermeiro, devendo ser conquistada e aprimorada. Entretanto, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de atributos como responsabilidade, determinação, humildade, flexibilidade, conhecimento organizacional, integridade, convencimento, credibilidade, senso de humor, entre outros. O enfermeiro líder pode proporcionar eficiência no desempenho da equipe de saúde e de enfermagem, gerando uma prática crítica, reflexiva e participativa, possibilitando ainda, a satisfação dos clientes, profissionais e instituição.

Diante das constantes transformações que ocorrem no mercado de trabalho em saúde, cada vez mais competitivo, exigindo dos profissionais preparo para assumir diversas atribuições, entendemos que é fundamental a capacitação do enfermeiro no que concerne às habilidades de liderança, a fim de proporcionar ações de enfermagem de qualidade.

Frente ao exposto, pensamos que novos estudos devem ser realizados com enfermeiros no sentido de

provocar a reflexão sobre o seu papel como líderes de uma equipe de saúde responsáveis pelo cuidado prestado aos pacientes/clientes.

## REFERÊNCIAS

1. Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). A transformação da gestão dos hospitais na América latina e Caribe. Brasília (DF): OPAS; 2004.
2. Sampaio DMN, Vilela ABA, Simões AV. Representações sociais e prática do enfermeiro: limites, avanços e perspectivas. *Rev enferm UERJ*. 2012; 20:481-7.
3. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev esc enferm USP* 1998; 32:302-6.
4. Rodrigues FCP, Lima MADS. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. *Rev Gaúcha Enferm*. 2004; 25:314-22.
5. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem [dissertação de mestrado]. Rio Grande (RS): Universidade Federal do Rio Grande; 2008.
6. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto contexto – enferm*. 2008; 17:734-42.
7. Robbins SP. Comportamento organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002.
8. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Backes VMS, Milbrath VM, Trindade LL. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. *Rev Gaúcha Enferm*. 2009; 30:617-24.
9. Whitemore R, Knaf K. The integrative review: update methodology. *J adv nurs*. 2005; 52:546-53.
10. Ganong LH. Integrative reviews of nursing research. *Res nurs health*. 1987; 10:1-11.
11. García García I, Santa-Bárbara ES. Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2009; 17:295-301.
12. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery*. 2009; 13:181-7.
13. Souza FM, Soares E. A visão administrativa do enfermeiro no macrosistema hospitalar: um estudo reflexivo. *Rev Bras Enferm*. 2006; 59:620-5.
14. Strapasson MR, Medeiros CRG. Liderança transformacional na enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2009; 62:228-33.
15. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paul Enferm*. 2009; 22:673-8.
16. Santos I, Oliveira SRM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto contexto – enferm*. 2006; 15:393-400.
17. Moura GMSS, Magalhães AMM, Dallagnol CM, Juchem BC, Marona DS. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2010; 18:1099-106.
18. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. *Rev esc enferm USP* 2006; 40:117-22.
19. Spagnuolo RS, Pereira MLT. Práticas de saúde em enfermagem e comunicação: um estudo de revisão da literatura. *Ciênc saúde coletiva*. 2007; 12:1603-10.
20. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências ge-

- rais do enfermeiro. *Texto contexto – enferm.* 2006; 15:492-9.
21. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery.* 2006; 10:109-15.
  22. Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciênc saúde coletiva.* 2010; 15(Supl.):1301-14.
  23. Burns N, Grove SK. *The practice of nursing research: conduct, critique and utilization.* 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia (PA): WB Saunders; 2001.
  24. Chiavenato I. *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com a sua equipe de trabalho.* Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.
  25. Maxwell JC. *O livro de ouro da liderança.* Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil; 2008.
  26. Camelo SHH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2012; 20:192-200.
  27. Marx LC. Competências da enfermagem: sedimentadas no sistema primary nursing. Petrópolis (RJ): EPUB; 2006.
  28. Simões ALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2003; 11:567-73.
  29. Gómez E. *Liderança ética: um desafio do nosso tempo.* São Paulo: Planeta Brasil; 2008.
  30. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevisan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2003; 11:161-7.
  31. Hunter JC. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.* Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
  32. Vilela PF, Souza AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. *Rev enferm UERJ.* 2010; 18:591-7.
  33. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2011; 19:651-8.
  34. Souza e Souza LP, Ferreira Cordeiro AL, Nunes de Aguiar R, Veloso Dias O, Vieira M, Ramos LH. A liderança na visão de enfermeiros líderes. *Enferm glob.* 2013; 30:281-93.