

## O perfil de liderança do enfermeiro perante a equipe de saúde hospitalar

**Bruno Vilas Boas Dias<sup>1\*</sup>, Liliana da Penha Scarpari<sup>1</sup>, Luciana de Fátima Jacinto<sup>1</sup>, Carina Oliveria<sup>1</sup>, Mariana Cachefo<sup>1</sup>, Regina Aparecida Penachione<sup>1</sup>, Márcia Cristina Aparecida Thomaz<sup>1</sup>, Thamires Lopes da Silva<sup>1</sup>.**

Centro Universitário Padre Anchieta. Jundiaí/SP e do Centro Universitário Campo Limpo Paulista de Campo Limpo Paulista/SP.

\*Autor de correspondência: Bruno Vilas Boas Dias. Departamento de Enfermagem do Centro Universitário Padre Anchieta, Av. Odila Azalim, 575, Jundiaí, São Paulo, Brasil.

E-mail: bruno.dias@anchieta.br

Todos os autores deste artigo declaram que não há conflitos de interesses.

Artigo de revisão bibliográfica - Ciências da Enfermagem

### **Resumo**

O estudo objetivou identificar e explorar, por meio da literatura, os diversos perfis de liderança do Enfermeiro diante da equipe hospitalar. O método embasou-se na revisão bibliográfica de artigos selecionados, com recorte temporal entre o período de 2017 e 2021, em língua portuguesa. Foram consultadas as publicações indexadas nas bases de dados eletrônicos *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE)*; Rede Bibliosus (Coleção SUS); Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library (SciELO)*; Base de dados em Enfermagem (BDENF). Foram selecionados 637 artigos e escolhidos 10, que evidenciaram 09 perfis dos enfermeiros. A discussão avalia os 09 perfis do enfermeiro embasados na característica comportamental. Conclui-se que os perfis dos enfermeiros são *coaching*, assistencial e gerencial, líder, gerente, transpessoal, gestor saudável, motivacional, opressor e colaborativo.

**Palavras-chave.** Enfermagem; Liderança; Perfil.

## The leadership profile of the nurses before the hospital health team

### *Abstract*

The study aimed to identify and explore, through the literature, the different leadership profiles of the nurse in front of the hospital team. The method was based on a literature review of selected articles, with a time frame between the time course 2017 to 2021 in Portuguese. Publications indexed in electronic data bases were consulted Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE); Bibliousus Network (Collecting SUS); Latin American and Caribbean Literature on Health Sciences (LILACS); Scientific Electronic Library (SciElo); Database in Nursing (BDENF). 637 articles were selected and chosen 10, that showed 09 profiles of nurses. The discussion evaluates the 09 profiles of nurses based on the behavioral characteristic. It is concluded that profiles of nurses are coaching, care and management, leader, manager, transpersonal, healthy manager, motivational, oppressive and collaborative.

**Keywords:** Nursing; Leadership; Profile.

### **Introdução**

O curso de graduação em enfermagem tem por objetivo qualificar o profissional para o exercício de competências e habilidades na tomada de decisões, liderança, gerenciamento e administração, atenção à saúde e educação permanente, buscando proporcionar aos futuros enfermeiros a formação generalista, exercendo o pensamento crítico e reflexivo perante as adversidades desafiadoras do cotidiano nos ambientes de saúde, embasando as condutas em princípios e valores éticos e bioéticos<sup>1</sup>.

O enfermeiro recém-graduado é permeado de insegurança e a assunção da liderança é um dos maiores gargalos enfrentados. Inicialmente, pode ocorrer estresse e incertezas, que vai desde o processo da admissão até a adaptabilidade no trabalho<sup>2</sup>.

Após a graduação, o mercado requer educação continuada, alternativa de melhoria na atuação do enfermeiro, promotores da atualização e conhecimento para atingir um patamar elevado de assistência, prezando pelo cuidado integral, e caminhos que visem à mudança de comportamento para melhor atender<sup>3</sup>.

As mudanças do perfil dos futuros enfermeiros necessitam de estratégias no desenvolvimento, fundamentadas em princípios, valores e diretrizes, ampliando as metodologias de ensino-aprendizagem. O maior desafio na educação em enfermagem está na necessidade do desenvolvimento de estratégias de ensino, estimulando o

pensamento crítico<sup>4</sup>.

Nas instituições hospitalares é imprescindível que se conheça o nível de satisfação da equipe, que pode ser entendida como sentimento de desapontamento ou de prazer em relação às expectativas, avaliando o comportamento do enfermeiro-líder, de modo a propor melhorias contínuas em suas ações<sup>5</sup>.

De acordo com as diretrizes do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), a Lei Nº 7.498/1986, no artigo 11, são atividades privativas do Enfermeiro: Direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem; Organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas. Desse modo já compete ao enfermeiro graduado o cargo de liderança<sup>6</sup>.

Conhecer os comportamentos da liderança do enfermeiro fornece subsídios para planejar e instituir os sistemas na consolidação do cenário de gestão em saúde, ampliando a forma de influenciar positivamente as pessoas<sup>7</sup>. Assim sendo, o objetivo dessa pesquisa foi identificar e explorar, por meio da literatura, os diversos perfis de liderança do Enfermeiro diante da equipe hospitalar.

## Método

O estudo baseou-se na revisão bibliográfica sobre os diversos perfis da liderança do Enfermeiro, com recorte temporal de 2017 a 2021, em língua portuguesa.

Na extratificação de informações, foram consultadas as publicações indexadas nas bases de dados eletrônicas pelo portal BVSMS (Biblioteca Virtual em Saúde – Ministério da Saúde), *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE)*; Rede Bibliosus (Coleciona SUS); Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Libray (SciELO)*; Base de dados em Enfermagem (BDENF). Aplicado à busca, de acordo com os descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e *Medical Subject Healdings (MeSH): Enfermagem; Liderança; Comportamento*. O recurso utilizado foi do “termo exato” no intuito de obter o maior número de artigos que correspondia à questão norteadora.

No critério de inclusão, foram adotados: artigos originais no idioma português, com textos disponíveis na íntegra, entre os anos de 2017 e 2021. Estudos como: artigo não original e revisão integrativa de literatura foram excluídos. Para a separação dos dados, utilizou-se como parâmetro o filtro de informações escolhidas, norteadora a

pesquisa (descritores e a combinação desses, ano de publicação e idioma). O resultado da seleção inicial de artigos apresentou um total de 637 publicações encontradas, sendo 624 excluídas por não atenderem a busca do perfil do enfermeiro. Foram pré-selecionados 43 artigos e, após a leitura na íntegra, excluiu-se 33 por não atenderem ao tema, ao final, optou-se por 10 artigos.

## Resultados

Os quadros abaixo representam os resultados de busca e a catalogação dos artigos selecionados nesta pesquisa.

**Quadro 1.** Apresenta os descritores, as bases de dados e o número de artigos encontrados e selecionados. Jundiaí/SP, 2021.

Descritores	LILACS		MEDLINE		SCIELO		BDENF		COLECIONA SUS	
	Encon- trado	Sele- cionado	Encon- trado	Sele- cionado	Encon- trado	Sele- cionado	Encon- trado	Sele- cionado	Encon- trado	Sele- cionado
Enfermagem e Liderança	62	13	23	0	50	3	72	5	20	3
Enfermagem e Comportamento	65	5	64	0	21	0	76	7	0	0
Enfermagem e Centro de saúde	107	5	0	0	3	0	25	2	0	0
Total geral	234	23	87	0	74	3	173	14	20	3
Total escolhidos	06 artigos		0 artigo		0 artigo		03 artigos		01 artigo	

**Quadro 2.** Apresenta os autores e o ano de publicação, abordando os temas, base de dados e tipo de liderança, o método e a conclusão. Jundiaí/SP. 2021.

Autor	Te m a	Base de dados	Tipo de liderança	Método	Conclusão
Balsanelli AP, Araújo KF e Ferreira AC. 2020	A liderança <i>coaching</i> na avaliação de enfermeiros, técnicos e auxiliares de Enfermagem.	<i>L i l a c s</i>	<i>Coaching</i>	Quantitativo N 104	Desenvolver líderes assistenciais .
Karen Yukari Hayashid, et al. 2017	A liderança <i>coaching</i> exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar.	<i>Coleciona SUS</i>	<i>Coaching</i>	Quantitativo N 302	Fornecer ambiente seguro de trabalho.
Ana Maria Martins Carlos, et al. 2019	Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes.	<i>L i l a c s</i>	<i>A s s i s t e n c i a l e G e</i>	Quantitativo N 132	Mostrar os benefícios da gestão.

			r e n c i a l		
Pereira LA, Barlem ELD, Dalmolin GL, et al. 2021	O processo de construção do enfermeiro: abordagem etnográfica.	L i l a c s	L í d e r	Qualitativo N 73	Advogar a favor do paciente e da equipe.
Natalia Maria Freitas, et al. 2020	Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar.	L i l a c s	Gerente	Qualitativo N 22	Distanciamento do convívio com a equipe.
Emanuelle Caires Dias Araújo Nunesa, Edla Lobo Muniz. 2016	A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe.	BEN DEF	Transpessoal	Qualitativo N 10	Teoria do Cuidado Transpessoal.
Gvozd R, Pissinati PSC, Haddad MCFL, et al. 2016	Uso de dinâmica de Grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável.	L i l a c s	Gestor saudável	Quantitativo N 12	Mediar conflitos.

Lima, FS, Amestoy SC, Jacondino MB et al. 2016	Exercício do Enfermeiro na Liderança da estratégia da saúde da família.	Lilacs	Motivacion al	Qualitativo N 12	A motivação é postura insubstituível para se conduzir uma equipe.
Hagopian EM, Freitas GF de, Silva TA et al. 2018	Percepções dos Enfermeiros sobre o conceito de assédio moral.	BDENF	Opressor	Quantitativo N 11	A falta de visão quanto ao potencial da equipe que lidera.
Bethania F. Goulart, Lucieli D. P chaves et al. 2019	Relacioname nto interpessoal: Identificação de comportame ntos para trabalho em equipe em Unidade Coronariana.	L i l a c s	Colabo rativo	Qualitativo N 31	A comunicação instrumento para integrar a equipe.

## Discussão

Destacamos na pesquisa os 9 perfis de enfermeiro enquanto líder de equipe. Buscou-se compreender as tendências de cada um deles, por meio da análise do conteúdo dos artigos escolhidos. As diversas características estudadas de liderança e as tendências comportamentais podem, por hipótese, influenciar as pessoas da equipe e os ambientes de trabalho.

Ao cargo de enfermeiro já lhe compete liderar, desse modo, considera-se prudente a reflexão de que o autoconhecimento se faz necessário para uma interação saudável. Na análise dos autores, destacam-se os perfis dos enfermeiros e as características, como se segue:

### **Enfermeiro *Coaching***

O enfermeiro *coaching* é inovador e sua característica é a de dar e receber *feedback*. A comunicação é eficaz, eficiente e ética. Estimula a capacidade das pessoas de recriarem ou encontrarem alternativas de melhoria, independente das restrições de atuação. Facilita o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de outras pessoas

utilizando seu potencial, objetivando alcançar níveis almejados de metas<sup>8</sup>.

O seu relacionamento interpessoal, é com base no respeito, confiança e na motivação da equipe. Pontua os pontos positivos e negativos. Está aberto para receber sugestões, ouvindo e levando em consideração o que é pertinente, onde se constrói um ambiente saudável entre a equipe<sup>8</sup>.

### **Enfermeiro Assistencial e Gerencial**

São características do enfermeiro assistencial e gerencial direcionar a equipe e ganhar sua confiança como agente motivador e de inspiração, instigando a reflexão de como fazer o processo desafiador e provocador de mudanças. Promove apoio e colabora na melhor prática, reconhecendo o trabalho de sua equipe<sup>9</sup>.

Os enfermeiros assistenciais compreendem o gerente de enfermagem como sendo um bom administrador e líder entre os profissionais. Importa frisar que é relevante a aproximação entre o enfermeiro assistencial e o gerente para o desenvolvimento de ações educativas permanentes, objetivando o aperfeiçoamento das competências de liderança desses profissionais. A falta dessa aproximação pode impactar o enfermeiro assistencial no que tange à resolução de processos decisórios relacionados à assistência, desestimulando a assunção de cargos gerenciais e demonstrando limitações enfrentadas em relação à liderança e à autonomia nas decisões<sup>9</sup>.

### **Enfermeiro Líder**

O enfermeiro líder mantém características de boas relações interpessoais, fundamentada na comunicação clara e efetiva entre os profissionais, estabelecendo vínculos de ajuda mútua e de confiança com o paciente e sua equipe. Estabelece uma relação de suporte em momentos críticos no trabalho. Desenvolve atividades e tomada de decisões que favoreçam o clima organizacional do ambiente<sup>10</sup>.

Exerce o papel de mediador de conflitos, mobilizando a equipe, com o objetivo de promover assistência ao paciente. Reconhece a individualidade, valorizando o que cada um tem de melhor para o êxito nos cuidados. Exerce a advocacia em saúde, caracterizado pelo respeito ao paciente e a sua singularidade e características pessoais, promovendo um diálogo eficaz e ações que garantam o atendimento às necessidades do paciente<sup>10</sup>.

### **Enfermeiro Gerente**

O cargo do enfermeiro líder gerente é caracterizado como o encarregado da burocracia, que demanda conhecimento e habilidades relacionadas não somente à prática clínica, mas também às atividades contextualmente dependentes, como o trabalho em equipe e a resolução de conflitos, ou seja, é um líder capacitado dentro do ambiente no qual atua, bem como os outros integrantes da equipe, mas possui uma função diferente, que demanda outras responsabilidades<sup>11</sup>.

Todavia, por parte da equipe, esse tipo de gestão ainda é vista como perda laboral para a enfermagem, um integrante a menos para executar funções prático-técnicas do dia a dia, sobrecarregando os demais e acarretando o distanciamento entre o gerente e a equipe, bem como dúvidas quanto à qualidade da assistência prestada por parte do gestor<sup>12</sup>.

### **Enfermeiro Transpessoal**

O enfermeiro líder transpessoal é caracterizado pela criatividade e pela sensibilidade em liderar. Possui a capacidade de ouvir em um nível profundo, sem se envolver emocionalmente. Utiliza-se da previsão e da intuição no agir, usa as palavras de maneira cuidadosa, está sempre disponível para o apoio e para o auxílio às necessidades da equipe<sup>13</sup>.

Conquista as amizades naturalmente, busca conhecer cada um deles no dia a dia, sem questionamentos ou julgamentos e sem a intenção de prejudicar ninguém. Auxilia no crescimento profissional de cada um, de acordo com a capacidade de aprendizado e abertura para mudanças<sup>13</sup>.

### **Enfermeiro Gestor Saudável**

O enfermeiro gestor saudável possui características embasadas no equilíbrio, autoconhecimento e inteligência emocional, reconhece os sentimentos em si próprio e nos demais. Atua em situações de conflito, fortalece vínculos afetivos e de empatia, controla os impulsos e mantém níveis adequados de humor. Deste modo fará uma gestão saudável, relacionada à autoconsciência, adaptabilidade, empatia, flexibilidade mental, determinação, otimismo, autocontrole e equilíbrio emocional<sup>14</sup>.

### **Enfermeiro Motivacional**

O enfermeiro motivacional possui característica de criar o clima de motivação, buscando a integração dos anseios e das necessidades das pessoas, estimulando a

equipe na participação da tomada de decisões e valorizando o seu desempenho. Sendo profissional exemplar, tem postura e visibilidade, com habilidades interativas e associativas na compreensão das singularidades e diferenças. Tem papel de facilitador e articulador das ações e atividades no exercício da liderança, a partir da coerência da sua atuação<sup>15</sup>.

Lidera com base no diálogo e pode ser visto como instrumento no desempenho eficaz, influenciando seus colaboradores a atuarem de maneira crítica e reflexiva<sup>15</sup>.

### **Enfermeiro Opressor**

O enfermeiro opressor é caracterizado por não enxergar o potencial do liderado, as tendências são sempre negativas, como aquele que sempre assedia moralmente os demais, por meio de críticas e comentários que impedem a pessoa de manter sua reputação pessoal ou profissional<sup>16</sup>.

Valida o descrédito da imagem da pessoa, afetando a saúde física e psíquica dos liderados. Tem comportamento antiético e abusivo, não dando chances de explicações ou defesa. É hostil quando algo não sai do modo esperado<sup>16</sup>.

O líder opressor e suas ações começam a tomar o rumo de assédio moral, visto que podem ocorrer adoecimento e afastamento dos componentes da equipe, acarretando sobrecarga de trabalho e possíveis processos trabalhistas à empresa<sup>16</sup>.

### **Enfermeiro Colaborativo**

O enfermeiro colaborativo é diferenciado e apresenta características acolhedoras, como: respeito, confiabilidade, colaboração, escuta atenta e compreensão, mantendo assim a equipe em sintonia. Não toma partido de ninguém e não se deixa levar por desavenças<sup>17</sup>.

As ferramentas do líder colaborativo são sensatas e utilizadas com cautela, evita agir por impulso e tomar decisões erradas ou que venham a prejudicar o desempenho da equipe. Esse tipo de liderança é um das mais difíceis de se encontrar no mercado de trabalho, pois é mais fácil cobrar do que liderar com racionalidade e controle<sup>17</sup>.

## **Conclusão**

Os perfis encontrados nesta pesquisa foram: *coaching*, assistencial e gerencial, líder, gerente, transpessoal, gestor saudável, motivacional, opressor e colaborativo.

Identificou-se que comportamentos, atitudes de colaboração, ações, interação e a comunicação entre os profissionais facilitam o trabalho em equipe.

Nota-se que o enfermeiro assistencial e gerencial, líder e gerente possuem algumas características em comum. Os enfermeiros *coaching*, transpessoal, gestor saudável, opressor e o colaborativo possuem características mais específicas, mesmo estando no cargo de liderança.

A pesquisa traz a percepção de que o desenvolvimento das competências da liderança possibilita ao enfermeiro administrar e reconhecer diferenças e semelhanças de comportamento, no qual o desafio da profissão é o convívio saudável nas inter-relações e o seu comportamento impacta positiva ou negativamente os cuidados da assistência aos pacientes.

É relevante instigar a reflexão sobre a importância dos perfis do enfermeiro, cada vez mais emergente na enfermagem, pois interfere substancialmente no andamento do trabalho e pode servir como base na gestão de sucesso, o que contribui para as mudanças e para a motivação na postura profissional, angariando novos patamares de autoconhecimento.

## Referências

1. Püschel VAA, Costa D, Reis PP, Oliveira LB, Carbogim FC. Nurses in the labor market: O enfermeiro no mercado de trabalho: inserção, competências e habilidades. Rev Bras Enferm [Internet]. 2017; 70(6):1220-6.
2. Lima, VC, Silva, JCMC, Lima, PF: Percalços na prática profissional de enfermagem para s recém-formados. Rev. Científica eletrônica de Ciências aplicada da FAIT. Nº 1 Maio, 2020.
3. Junior MFS, Martinelli AL, Euzébio ME, Mello ES, Fadel CB; Percepção sobre mercado de trabalho em enfermagem entre acadêmicos ingressantes e formandos. R. Saúde Públ. Paraná. 2021 Mar.;4(1):91
4. Ribeiro,WA, Fassarella BPA, Neves, KC, Evangelista, DS, Torres RM & Sousa: Implementação das metodologias ativas no processo de ensino aprendizagem no curso de graduação em Enfermagem. Research, Society and Development, Vol. 9, Nº. 7 708974709, 2020.
5. Souza CC, Santos WG, Salgado PO, Prado Junior PP, Toledo LV, Paiva LC.:

- Avaliação da “satisfação” e “autoconfiança” em estudantes de enfermagem que vivenciaram experiências clínicas simuladas. *Rev Esc Enferm USP*. 2020;54:e03583.
6. Brasil. Conselho Federal de Enfermagem. Dispê sobre a regulamentação do exercício da enfermagem dá outras providências. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/leia-n-749886-de-25-de-junho-de-1986\\_4161.html](http://www.cofen.gov.br/leia-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html).
  7. Mondini CCSD, Cunha ICKO, Trettene AS, Fontes CMB, Bachega MI, Cintra FMR. Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(4).
  8. Balsanelli AP, Araújo KF e Ferreira AC. A liderança coaching na avaliação de enfermeiros, técnicos e auxiliares de Enfermagem. *REME – Rev. Min Enferm*. 2020; 24:e-1306, 1-7.
  9. Hayashida KY, Bernardes A, Moura AA, Gabriel CS, Balsanelli AP. A liderança coaching exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar. *Cogitare enferm*. 2019, 24: e 59789.
  10. Carlos AMM, Kuiava IB, Nogueira MM, Menegon FHA, Andrade SR, Santos JLG. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes; *Enferm. Foco* 2019; 10 (6): 143-148.
  11. Maia NMFS, Fonseca BAV, Andrade EWOF, Carvalho JAM, Coelho LS, Maia SF. Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. *Rev Fun Care Online*. 2020 jan/dez; 12:1-5.
  12. Pereira LA, Barlem ELD, Dalmolin GL, Rocha LP, Schalenberger CD, Hirsch CD. O processo de construção do enfermeiro: abordagem etnográfica, *Rev. Fund Care online*, 2021 jan/dez; 13: 1-7.
  13. Nunes ECDA, Muniz EL, A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe. *Rev Gaúcha Enferm*. 2016 dez; 37(4):e 63815.
  14. Gvozd R, Pissinati PSC, Haddad MCFL, Montezeli JH. Uso de Dinâmica de grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável. *Ver Centro Oeste Mineiro* 2017; 7/1262.
  15. Lima FS, Amnestoy SC, Jacondino MB, Trindade LL, Silva CN, Junior PRBF. Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Rev fundam. care. online* 2016. jan./mar. 8(1): 3893-3906.
  16. Hagopian EM, Freitas GF, Silva TA, Oliveira MVLO, Costa KS. Percepções

dos enfermeiros sobre o conceito de assédio moral. Rev enferm UFPE on line., Recife, mar. 2018; 12(3):738-44.

17. Goulart BF, Parreira BDM, Noce LGA , Henriques SH, Simões ALA, Chaves LDP. Relacionamento interpessoal: identificação de comportamentos para trabalho em equipe em unidade coronariana. REME – Rev Min Enferm. 2019; 23: e-1197.