

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa.

6. The influence of the leadership profile in the nursing team: an integrative review.

Jaqueline Bandeira da Rosa¹

Yasna Patricia Aguilera Godoy²

RESUMO

Objetivo: Verificar na literatura científica de que forma o perfil da liderança pode influenciar no desempenho profissional da equipe de enfermagem. **Método:** Revisão integrativa, realizada nas bases LILACS, BDEF e SCIELO, mediante os descritores: Equipe de Enfermagem; Liderança; Gestão em Saúde. **Resultados:** 119 artigos publicados entre janeiro de 2014 a novembro de 2019. Após os critérios de inclusão foram selecionados 07 artigos que versaram sobre o tema e respondiam à questão norteadora, as análises deram origem a três categorias. **Conclusão:** Esta revisão integrativa nos permitiu observar que as práticas de liderança podem afetar positiva e negativamente o desenvolvimento e o desempenho profissional de seus liderados. **DESCRITORES:** Equipe de Enfermagem; Liderança; Gestão em Saúde.

ABSTRACT

Objective: To verify in the scientific literature how the leadership profile can influence the professional performance of the nursing team. **Method:** Results: 119 articles published between January 2014 and November 2019. After the inclusion criteria were selected seven articles that addressed the theme and answered the guiding question, the analysis gave rise to three categories. inclusion criteria were selected seven articles that addressed the theme and answered the guiding question,

¹Acadêmica de Enfermagem Faculdade Cesuca -Cachoeirinha-RS.E-mail:

²Enfermeira. Docente da Faculdade Cesuca. Mestre em Biociências e Reabilitação Centro Universitário Metodista.E-mail:

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

the analysis gave rise to three categories. keywords: Nursing Team; Leadership; Health Management. **Results:** 119 articles published between January 2014 and November 2019. After the inclusion criteria were selected seven articles that addressed the theme and answered the guiding question, the analysis gave rise to three categories. **Conclusion:** This integrative review allowed us to not that leadership practices can positively and negatively affect the development and professional performance of their employees.

DESCRIPTORS: Nursing team; Leadership; Health Management.

INTRODUÇÃO

Durante a vida acadêmica a liderança é um tema trabalhado em várias graduações. Na enfermagem, apesar de ser um curso que após a sua conclusão os profissionais encontram-se aptos a gerenciar uma equipe, ainda existem muitas barreiras a serem ultrapassadas. Nem toda liderança é nata, podendo vir a ser desenvolvida, mas para isso é importante desmistificar que a enfermagem é só assistencial, que um líder não é só alguém que coordena uma equipe, mas sim uma peça de grande importância, sendo seu perfil e suas atitudes um reflexo no desenvolvimento e no desempenho do profissional.

A liderança se define de maneira a influenciar intencionalmente seus administrados, buscando alcançar os mesmos objetivos, guiados pela competência institucional válida¹. Na enfermagem, a liderança é considerada uma das capacidades de coordenação mais relevantes².

A maneira que o liderado enxerga seu líder, se relaciona diretamente com seu nível de eficiência, mostrando que um líder eficiente facilita a autoestima e o autoconhecimento, assim o nível de motivação está ligado não só ao indivíduo e seu trabalho, e sim a competência e sensibilidade do seu líder³.

Ser confiável é primordial para tornar-se o indivíduo com quem as pessoas contam, os líderes não devem quebrar as relações de confiança que estabeleceram, pensando que ainda assim continuarão a influenciá-las como antes⁴.

Nessa circunstância surge a hipótese que, a equipe de enfermagem reconhece que a liderança exercida pelo gestor enfermeiro (a), tem influência no seu

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

desempenho profissional. Consequentemente surge a questão de pesquisa: De que forma o perfil da liderança pode influenciar no desempenho profissional da equipe de enfermagem? Assim, o objetivo do estudo foi verificar na literatura científica de que forma o perfil da liderança pode influenciar no desempenho profissional da equipe de enfermagem.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa (RI), método de pesquisa baseada em evidências, com intuito de fornecer conhecimento aos profissionais de enfermagem auxiliando-o este em sua prática diária. Conhecimento este que é encontrado nos resultados das pesquisas, onde o pesquisador explora informações sobre um problema idêntico ou similar à sua pergunta norteadora. Sabendo isto, este método consegue agrupar conhecimentos sobre determinado tema e assim, leva a enfermagem ao desenvolvimento do raciocínio crítico necessário para o desempenho em suas tarefas. As etapas são definidas na literatura, com pequenas mudanças existentes neste método de estudo adotadas pelos autores⁵.

A RI compõe-se por cinco etapas, nessa ordem: Formulação do problema; Coleta de dados; Avaliação dos dados; Análise e interpretação dos dados; Apresentação dos resultados⁶. A coleta de dados consiste na busca e cruzamento de descritores para uma verificação na literatura a serem revisados e sumarizados.

O presente estudo teve como critérios de inclusão artigos que responderam à questão norteadora, publicados na íntegra no período de 01 de janeiro de 2014 a novembro de 2019, gratuitos, em português. Foram excluídas manuais, teses, trabalhos de conclusão de curso e dissertações e artigos de revisão (literatura, sistemática ou integrativa).

A busca dos dados foi realizada através das bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e Banco de Dados de Enfermagem (BDENF), pois estas estão disponíveis na plataforma da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), utilizando os descritores: equipe de Enfermagem; liderança; gestão em Saúde; utilizando o termo

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

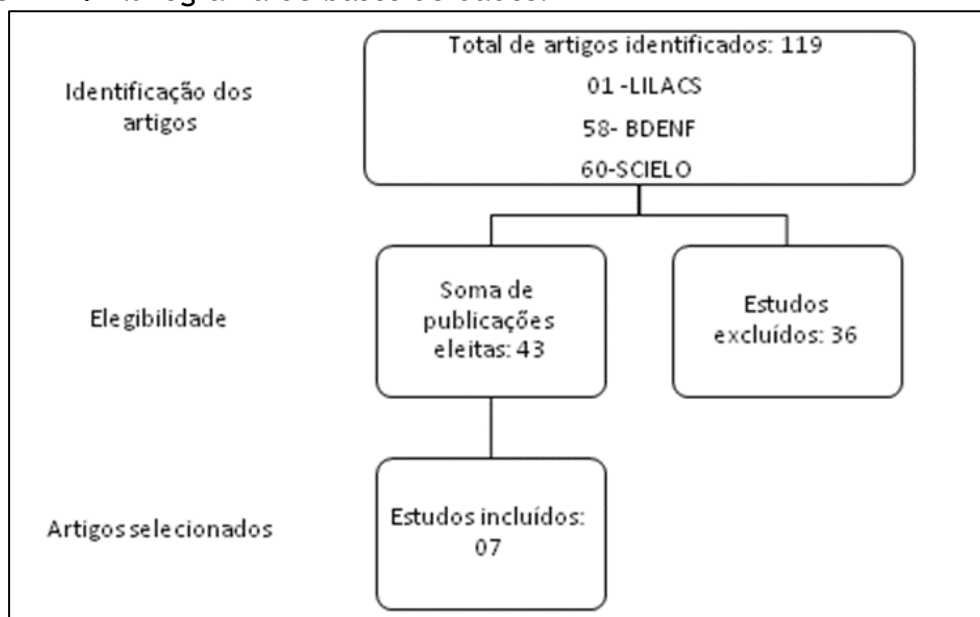
AND entre os descritores para a busca. Os dados foram coletados no período de outubro a novembro de 2019.

RESULTADOS

Na busca foram encontrados 119 artigos, sendo que 01 encontrava-se disposto na base de dados LILACS, 58 na BDENF e 60 na SCIELO. Os filtros utilizados foram: texto completo, artigos, português no idioma, artigos, Enfermagem como área temática, anos (2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e até novembro de 2019) e base de dados.

As bases de dados consultadas e o total de publicações recuperadas, assim como, a quantidade final selecionada, após a leitura na íntegra dos artigos, são apresentados no fluxograma (Figura 1).

FIGURA 1: Fluxograma de bases de dados.



Fonte: os autores, 2019.

DISCUSSÃO

Neste estudo foram selecionados 07 artigos que responderam à questão norteadora e considerados válidos para a revisão da literatura.

Os principais achados desta revisão integrativa envolvem os seguintes tópicos: as habilidades e o papel desempenhado pelo enfermeiro líder; o perfil de liderança

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

como influência na proatividade dos profissionais liderados; gerenciamento de conflitos e as dificuldades na construção de um enfermeiro líder.

As habilidades e o papel desempenhado pelo enfermeiro líder foram destacadas, salientando que necessita de algumas habilidades para desempenhar sua função e enfatizam a comunicação, a destreza de trabalhar em equipe, ouvir, identificar, gerenciar conflitos e compartilhamento de ideias, como sendo a chave para uma liderança bem sucedida^{7, 8}.

A liderança *servil* é apontada como a mais aclamada entre as lideranças autocrática, liberal e democrática. O acompanhamento contínuo e constante ao usuário caracteriza o cuidado de enfermagem, prática exercida por um grupo de pessoas onde são coordenadas e supervisionadas pelo enfermeiro líder sendo relevante no desenvolvimento do trabalho coletivo^{9,10,7}.

O enfermeiro necessita além de habilidades para liderar uma equipe, precisa integrá-la, proporcionar confiança, tornar o ambiente favorável ao trabalho. Mostrando uma ideia de modelo de liderança participativo, oportunizando que seus liderados mostrem suas habilidades e desempenho ao cuidar dos pacientes¹⁰.

A influência do gestor nos resultados depende muito mais do desenvolvimento de métodos, de encorajamento, e de liderança do que hierarquia¹¹. A liderança é uma aptidão de um sujeito para influenciar, encorajar e possibilitar a contribuição dos liderados para eficiência e êxito das instituições que fazem parte¹².

O perfil de liderança como influência da proatividade dos profissionais liderados foi evidenciado onde se observam 5 práticas de lideranças adotadas por enfermeiros, são elas: trace o caminho; inspire uma visão compartilhada; desafie o processo; capacite os outros a agir e encoraje o coração. Entre elas, a que mais se destaca é a capacite os outros a agir que se refere basicamente a incentivar a colaboração e estimular os outros. Já a prática de liderança tipo inspire não aparece nas declarações de comportamentos mais frequentes adotados pelos profissionais, o que deixa claro que esses líderes não pensam no futuro pra si e nem para seus liderados, não tendo o propósito de possibilitar objetivos comuns¹³.

Ainda neste sentido, leva-se em conta que as diferentes práticas de liderança podem influenciar o desempenho do trabalho do líder junto da equipe liderada e se

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

faz essencial discutir sobre. É fundamental para os enfermeiros e gestores em formação que visam atuar na área hospitalar conhecer as práticas de lideranças realizadas para desenvolver suas atividades, além disto possibilitar a reflexão dos centros formadores e instituições de saúde sobre as táticas desenvolvidas na para formar esse trabalhador. A enfermagem precisa de líderes proativos em dispostos em desempenhar transformações que favoreçam o ambiente de trabalho. Para que a proatividade da enfermagem seja mais do que uma postura limitada a alguns profissionais, entender quais os empecilhos para esse comportamento e primordial para que se concretize uma ação a ser desenvolvida^{13, 14}.

Através de respostas pertinentes as dúvidas, de acolhimento e socialização os colegas proativos podem promover o engajamento dos recém admitidos no trabalho¹⁵.

O líder enfermeiro deve discernir sobre a liderança pelo poder, pela autoridade e fundamentalmente pela relevância de servir aos membros da equipe identificando suas necessidades direta ou indiretamente ligadas a motivação para trabalhar¹⁶.

O aumento do tempo de serviço os profissionais tendem a expor mais proatividade, percebendo-se que a ambientação e familiarização levam a conquistar a abertura necessária para livre iniciativa, favorecendo assim a proatividade. Mas se com o passar do tempo suas atitudes não forem reconhecidas ou valorizadas os profissionais tendem a expor a proatividade com menos energia¹⁷.

A temática gerenciamento de conflitos e as dificuldades na construção de um enfermeiro líder se destacaram^{18,19}. Existem duas categorias que se relacionam a as dificuldades presentes na construção de um líder enfermeiro, que são as características pessoais, que sinalizam o comprometimento ou o não comprometimento pessoal e profissional, que podem gerar ou não relações de confiança e a cultura institucional que culpa o enfermeiro por atividades que não são de sua competência, o responsabilizando por não atingir altas demandas de trabalho, mesmo sem oferecer materiais e nem recursos humanos suficientes. As características pessoais são compreendidas como influenciadoras no desempenho da liderança, visto que isso envolve a motivação do enfermeiro¹⁸.

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

Vale destacar que a liderança e de competência do enfermeiro e está diretamente relacionada a gerenciamento de conflitos, mas também é possível observar que os enfermeiros entendem a liderança como a inclinação do trabalhar em equipe estabelecendo as relações horizontais, elencadas no conhecimento e no respeito¹⁹.

O enfermeiro líder identifica o gerenciamento de conflitos uma atividade cotidiana, para que o desenvolvimento da liderança seja eficaz é necessário haver diálogo e comunicação, estabelecendo um vínculo de confiança e buscando os mesmos objetivos. Para isso o enfermeiro tem que se fazer presente no dia a dia das equipes fazendo parte das dificuldades vividas por esses profissionais proporcionando acolhimento e respeito para todos os membros da sua equipe. Às vezes o não entendimento do que fazer quando líder faz com que a liderança não se torne existente. Essa visão turva de como se lidera traz à tona as lideranças autoritárias, impositivas acreditando que ser a liderança uma virtude unilateral. Identifica-se, também, a formação acadêmica como dificuldade na hora de gerenciar conflitos. Destaca-se a dificuldade pela associação a fragilidades de ensino fornecido pela graduação, pois dizem os enfermeiros líderes não estarem preparados para resolver episódios conflitantes na prática. Cabe destacar a importância de mesclar vivência prática com teoria com o intuito de facilitar o trabalho dos enfermeiros quando inseridos no serviço de saúde^{18, 19}.

O líder deve ser reconhecido e estimado por seus liderados, liderar não deve ser uma imposição, caso isso aconteça o líder não passara de um chefe que nada agregará aos funcionários e menos ainda no desenvolvimento da instituição de saúde. Observa-se que o enfermeiro entende a liderança, entretanto de maneira fragmentada que precisa obter aptidões próprias do líder, como direcionar, salientar, assessorar e conduzir seus liderados de maneira direta a atingir seus propósitos reconhecendo como essencial a comunicação para o trabalho em equipe estabelecido e em ordem¹².

Os futuros enfermeiros devem ser melhores preparados para realidade, com independência profissional, e que estabeleçam conexões possíveis entre conceito e execução, pois assumirão tanto o papel de liderança quanto o de gestores. Salientam

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

que os papéis de liderança assim como o administrativo não são vistos como funções dos enfermeiros, tendo assim seu foco desvalorizado, destoando da realidade, tendo em vista que os acadêmicos confrontam com situações de coordenação, consequentemente de liderança²⁰.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os artigos incluídos nessa revisão integrativa podemos perceber quais são as habilidades necessárias para desempenhar o papel de enfermeiro líder, e alguns tipos de liderança como, por exemplo, a autocrática, a democrática, a liberal e a servil, sendo a servil a mais aclamada.

Observamos que as práticas de liderança podem afetar positiva e negativamente o desenvolvimento dos liderados. Foi possível identificar a dificuldade quanto o gerenciamento de conflitos e também na construção de um enfermeiro líder. A formação acadêmica foi apontada como um dificultadora desse processo, nos possibilitando a pensar sobre o assunto e identificar a importância de ações que estimulem as habilidades ditas necessárias para exercer a atividade de liderança, bem como vivenciar na prática. Aconselha-se uma ampliação na pesquisa visto que há muito ainda a explorar quanto a influência exercida sobre os liderados de acordo com cada tipo ou prática de liderança.

REFERÊNCIAS

1. Marquis B, Huston C. Administração e liderança em enfermagem. Porto Alegre: Artmed. 2005.
2. Padilha MICS, Borenstein MS. História da Enfermagem e interdisciplinaridade. Escola Anna Nery. Rev. Enferm. 2006; 10(3): 325-38, 2006.
3. Lopes AO, Dourado AP, Moura ED, *et al.* O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. Revista científica eletrônica de administração [online] 2008; 8:14.
4. Maxwell JC. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

5. Soares CB, Hoga LAK, Peduzzi M, *et al.* Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP 2014; 48(2): 335-45.
6. Cooper HM. Scientific guidelines for conducting integrative research reviews. VerEduc Res. 1982; 52(2): 291-302.
7. Vasconcelos RMA, *et al.* A comunicação no relacionamento entre líderes e liderados no contexto da enfermagem. Rev. enferm. UFPE on line 2017; 11(11): 4767-4777.
8. Nunes ECDA, Muniz EL. A enfermagem diante do espelho desvelando a liderança transpessoal no cuidado da equipe. Revista Gaúcha de Enfermagem 2016; 37(4).
9. Adorno AMNG, *et al.* Gestão hospitalar como ferramenta do cuidado. Rev. enferm. UFPE on line 2017; 11(8): 3143-3150.
10. Moura GMSS. Expectativas da Equipe de Enfermagem em Relação a Liderança [dissertação]. Porto Alegre (RS): Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Porto Alegre, 2013.
11. Frederico M, Castilho A. Percepção de liderança em enfermagem: validação de uma escala. Revista Psychologica 2006:43.
12. Cunha MP, Rego A, Cunha RC, *et al.* Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH, 2007.
13. Santos VLS, *et al.* Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. Revista da Escola de Enfermagem da USP 2017;51.
14. Porto, AR, Dall'agnol CM. Análise da proatividade da enfermagem em um hospital universitário público. Acta Paulista de Enfermagem 2016; 29(5);603-609.
15. Cooper-Thomas HD, Paterson NL, Stadler MJ, *et al.* The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. Journal of Vocational Behavior 2014; 84(3): 318-331.
16. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Ver Enferm. 2009; 13(1); 181-187.
17. Pereira JTA. Relações entre comprometimento organizacional e expressão de comportamentos proativos em uma instituição pública do setor elétrico. 2008.
18. Amestoy SC, *et al.* Percepção de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar. Revista de Enfermagem da UFSM 2016; 6(2): 259-269.

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa

19. Pereira, LA et al. Barreiras do Processo de Construção do Enfermeiro Líder: Uma Etnoenfermagem. Rev. enferm. UFPE on line 2018; 12(5): 1381-1389.

20. Oliveira ACF, Telles EAB, Leite JL. Liderança e Enfermagem [tese]. Rio de Janeiro (RJ): Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004

6. A influência do perfil de liderança na equipe de enfermagem: uma revisão integrativa