

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: AS DIFICULDADES DOS ENFERMEIROS NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE LIDERANÇA

António de Freitas [1], Silvana Feliciano Pereira Gomes [1]

[1] Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, Brasil

silvana.gomes@cruzeirodosul.edu.br

RESUMO

Enquadramento: Na atualidade, criam-se estilos de lideranças diferentes; desta forma, este trabalho discute sobre esta temática e traz quais as características essenciais para a liderança em enfermagem. **Objetivo:** identificar na literatura científica as dificuldades enfrentadas por enfermeiros para desenvolver a competência de liderança nos serviços de saúde. **Método:** foi realizada uma revisão de literatura, no período de março a agosto de 2021, por meio da Biblioteca Virtual da Saúde e foram incluídos os artigos indexados nas bases de dados LILACS e SCIELO (publicados a partir de 2011). **Resultados e Discussão:** foram encontrados um total de 151 artigos utilizando os descritores em saúde “liderança”, “enfermagem” e “dificuldades”, dos quais 14 artigos foram selecionados após critérios de inclusão. O estudo evidenciou quatro principais dificuldades que foram descritas em forma de categorias sendo elas: conflitos advindos de relações interpessoais; sobrecarga e condições de trabalho; desvalorização e falta de reconhecimento profissional, déficit na formação académica sobre o ensino de liderança e inexperiência profissional. **Conclusão:** o estudo identificou as dificuldades e as habilidades necessárias que os enfermeiros precisam desenvolver nas suas carreiras e como elas afetam a competência de liderar e o exercício de suas funções. Como estratégia vê-se a necessidade das instituições de ensino e empresas desenvolverem essas competências nos ingressantes ao mercado de trabalho e contribuir para a formação de líderes com competências multi-gerenciais. Este estudo teve como fator limitante o baixo número de artigos que abordam a temática e o objetivo proposto, ressaltando uma carência de estudos sobre o tema na área da enfermagem.

Palavras-chave: Liderança, Enfermagem, Dificuldades, Gerenciamento em Enfermagem.

LEADERSHIP IN NURSING: THE DIFFICULTIES OF NURSES IN THE DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP PROCESS

ABSTRACT

Background: Nowadays, different leadership styles are created, thus this work discusses this theme and brings which are the essential characteristics for leadership in nursing. **Objective:** To identify in the scientific literature the difficulties faced by nurses in developing leadership competence in health services. **Method:** a literature review was conducted, in the period from March to August 2021, through the Virtual Health Library and articles indexed in the LILACS and SCIELO databases were included (published since 2011). **Results and Discussion:** a total of 151 articles were found using the

health descriptors "leadership", "nursing" and "difficulties" of which 14 articles were selected after inclusion criteria. The study showed four main difficulties that were described as categories: conflicts arising from interpersonal relationships, overload and working conditions, devaluation and lack of professional recognition, deficit in academic training on the teaching of leadership and professional inexperience. **Conclusion:** the study identified the difficulties and necessary skills that nurses need to develop in their careers and how they affect the competence to lead and the exercise of their functions. As a strategy, we see the need for educational institutions and companies to develop these competencies in those entering the job market and contribute to the formation of leaders with multi-managerial competencies. This study had as a limiting factor the low number of articles that addressed the theme and the proposed objective, highlighting a lack of studies on the subject in the nursing field.

Keywords: Leadership, Nursing, Difficulties, Nursing Management.

1 INTRODUÇÃO

Em meados de 336 a.C., em uma época dominada por guerras em busca de poder e expansão territorial, nascia um dos maiores líderes e estrategistas da história: Alexandre, O Grande, futuro rei da Macedônia, no continente europeu, aperto de Itália e cercado pela Albânia, Bulgária, Sérvia e Grécia, nas proximidades do Mar Mediterrâneo. Essa figura histórica atingiu suas conquistas demonstrando uma capacidade ímpar de liderar, inspirando outros renomados líderes como Napoleão, Júlio César, Augusto César, entre outros (Rodrigues, 2007). Desde sua infância teve uma formação educacional exemplar, invejável, rica e privilegiada em sua época, sendo orientado por Aristóteles, renomado filósofo grego, até aos 16 anos de idade, onde futuramente demonstraria sua grande destreza e preparo de forma infalível em como usar a administração para organizar seu reino após a morte de seu pai, Filipe II, continuando seu legado com o objetivo de dominar o império persa, quase toda a Ásia e ainda territórios de África (Rodrigues, 2007). Detinha um grande senso de organização, conhecendo com afinco os seus recursos materiais e humanos. Demonstrava controle acentuado sobre o ambiente e as informações que o cercavam, tanto internamente como externamente, evidenciando sua acentuada capacidade de observação e adaptação para dar o diagnóstico situacional, estratégia esta, que associada às suas conquistas, auxiliaram a conquistar a admiração do seu séquito (Rodrigues, 2007). Assim, utilizando o planejamento estratégico, que visa alcançar necessidades a longo prazo, organização e utilizando os recursos da informação e comunicação, traçando objetivos e escolhendo a melhor maneira para executá-los alcançou muitos de seus objetivos. Para tal, Alexandre teve desde sua infância, a educação e preparação necessárias, frutos da tutela de Aristóteles e seu pai. Assim, após ser eleito o rei da Macedônia, em pouco tempo expandiu seu domínio para Egito, Grécia e o antigo império persa transformou seu império em uma área territorial gigantesca, concluindo seus objetivos e marcando seu nome como um dos maiores líderes da história da humanidade (Rodrigues, 2007).

Tal contexto histórico demonstra que a liderança é um fator fundamental, não só em grandes narrativas, mas também na política e ambientes de trabalho. A história de Alexandre demonstrou como a tomada de decisões associadas ao planejamento são fundamentais para atingir o sucesso em equipa, levando este pensamento ao longo do tempo, demonstrado por líderes mais modernos, sendo um contexto mais recente a liderança exercida por Steve Jobs, um homem responsável por inovar a indústria de computadores pessoais e dos telemóveis, entre outros.

Responsável pela criação da Apple na década de 70, criando o primeiro computador pessoal da empresa o “*Apple I*”, com a ajuda de seu amigo e engenheiro Steve Wozniak, Jobs já demonstrava sua capacidade de inovar e inspirar, onde as pessoas responsáveis por ajudá-lo no projeto, assistiam com fascínio a criação daquele tipo de produto (Cavalcanti, 2017). Contudo, nesta mesma época, devido ao seu comportamento que divergia dos demais integrantes da Apple, Jobs foi afastado da empresa que fundou (Cavalcanti, 2017).

Neste período de afastamento, Jobs se envolveu em outras áreas, comprando a Pixar e inovando a indústria de filmes, revolucionando o uso da computação nos cinemas ao lançar o filme *Toy Story*. Outro investimento dele foi a criação da empresa NeXT, responsável pelo desenvolvimento de sistemas operacionais para computadores pessoais, que futuramente seria comprada posteriormente pela Apple. Em 2001, nascia o *iPod* produto este responsável por inovar a indústria dos aparelhos de música, que serviu de modelo para a criação de projetos do mesmo ramo (Cavalcanti, 2017). Ao retornar para a Apple, Jobs se tornou o CEO da empresa, lançando em 2007 o aclamado *iPhone*, tão popular nos dias atuais, inovando novamente, desta vez, o padrão dos telefones móveis que iriam ter de se inovar para acompanhar o crescimento da Apple. E não parando por aí, lançou o *iPad*, um produto com a funcionalidade de um computador, contudo, móvel como um celular mostrando novamente a capacidade visionária deste grande líder dos tempos atuais cujas ideias transformou gerações e contribuíram para a transformação da tecnologia utilizada atualmente (Cavalcanti, 2017).

Estes dois grandes exemplos mencionados, demonstraram nas suas respectivas épocas algumas características importantes para aqueles que decidem assumir o papel de líder como a inovação, tomada de decisões e planeamento. Contudo, nasce uma pergunta ao ler estas duas histórias: o que é liderança afinal? O tema liderança, além de ser um tema atual, é amplamente discutido e estudado, por ser um alvo de grande relevância no que tange a evolução de qualquer organização. Para tal, é necessário compreender os estilos e teorias desenvolvidas ao longo de anos de estudo dentro desta área.

A teoria da liderança situacional, também chamada de teoria contingencial, define que as circunstâncias irão definir qual a ação mais adequada a ser tomada pelo líder a depender da situação. O foco situacional defende a flexibilidade como ponto principal para a adaptação das situações e circunstâncias. Para que o líder e liderados atinjam um objetivo em comum, é necessário que o líder crie ambientes favoráveis a partir da comunicação e adaptação às demandas da sua equipa, criando uma liderança eficiente e benéfica a todos os integrantes (Faccioli, 2008; Silva et al., 2017).

Já a teoria da liderança transformacional propõe que as relações interpessoais são utilizadas para o benefício de ambas, elevando a motivação e a moral. Nesta teoria o líder conhece as necessidades dos seus liderados e trabalha de forma a satisfazê-las, através de uma relação de confiança, influenciando e inspirando os liderados, conhecendo-os de forma individualizada, tanto como pessoa e como funcionário, levando ao sucesso da equipa quanto a atingir os objetivos e metas da organização de trabalho (Bento, 2008; Faccioli, 2008; Strapasson & Medeiros, 2009).

A teoria da liderança carismática determina que o carisma é o fator utilizado como forma de influenciar os liderados, criando uma ligação pessoal e emocional que se diferencia da dominação, capaz de engajar seus seguidores. Ou seja, o líder é capaz de transmitir sua missão a seus liderados, motivando-os a superar seus interesses e tomá-la para si, tornando para ambos um objetivo comum e sua realização uma gratificação (Bento, 2008; Faccioli, 2008; Turano & Cavazotte, 2016).

A teoria dos traços tem por objetivo analisar as características pessoais ou traços de um indivíduo, determinando se o mesmo possui as qualidades para ser um líder ou não. Nessa teoria acredita-se que o líder já nasce com as habilidades para tal, não existindo a possibilidade de se desenvolver (Faccioli, 2008; Cardoso & Amorim, 2011).

Já a teoria dos comportamentos, diferente da teoria dos traços que analisa as características do indivíduo, busca analisar quais os comportamentos apropriados na transformação do líder. Essa teoria acredita que as ações irão determinar o caminho correto na transformação de um líder, estudando quais os comportamentos adequados para cada situação. Dessa forma, uma pessoa comum poderia aprender a liderar estudando esses comportamentos (Faccioli, 2008; Cardoso & Amorim, 2011).

Ao longo de anos de estudo deste tema, não somente foram criadas as teorias, mas também os estilos de liderança na tentativa de explicar este tema tão complexo que está sempre em renovação. De entre os principais estilos de liderança estão o democrático, o autocrático e o liberal (Botelho & Krom, 2010), apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estilos de liderança. Fonte: Botelho & Krom, 2010.

Estilo autocrático	Estilo democrático	Estilo liberal
Nesse estilo, o líder toma as decisões por conta própria, decide os objetivos e a sua forma de concretizá-los sem consultar seus liderados, estimulando um comportamento submisso e dependente dos integrantes do grupo de trabalho, favorecendo a centralização de poder.	Participação ativa dos liderados na tomada de decisão. A responsabilidade de liderar é compartilhada com os empregados. Neste estilo o líder, antes de tomar suas decisões, consulta os liderados e em conjunto decidem sobre os processos de trabalho e a divisão das tarefas.	Caracterizado pela atividade intensa do grupo. Neste estilo o líder oferece interferência mínima, atuando somente quando requerido. Este estilo tem ênfase no grupo, onde o mesmo é responsável pela divisão das tarefas e tomadas de decisão, com o líder tomando a frente somente quando necessário.

Diante do contexto de liderança e sua aplicabilidade nas organizações de trabalho, avaliando suas constantes evoluções e mudanças, aparece a necessidade de profissionais cada vez mais preparados e a presença de líderes cada vez mais adaptados, dispostos a promover mudanças e a ser o diferencial entre o fracasso e sucesso. Logo, ao analisar as organizações de saúde, foi exigido mudanças e transformações em seu cenário social, político e económico. A globalização foi a mudança mais significativa que obrigou a essas instituições a se renovarem e se adaptarem para que fossem incluídas no mercado competitivo; os serviços de saúde e assistência passaram a ser vistos como produtos oferecidos ao cliente a um ritmo cada vez mais dinâmico (Amestoy et al., 2009).

Incluído nesse processo dinâmico, os serviços de enfermagem ganham destaque e caminharam na mesma direção tendo, assim, além de desenvolver a ação de cuidar, realizar a atividade de administrar, assumir o gerenciamento do serviço, sendo imposta a qualidade na assistência e liderança assertiva, garantindo os interesses mútuos da equipa, da instituição e do utente. Assim, a resolução de diversos problemas rotineiros relacionados ao paciente e qualidade da assistência e conflitos da equipa de enfermagem é centralizado no enfermeiro; dessa forma é esperado que este profissional desenvolva habilidades de gerenciamento e liderança que vise garantir a qualidade da assistência prestada (Strapasson & Medeiros, 2009).

É necessária uma constante evolução por parte dos enfermeiros, o que demanda destes profissionais uma aprendizagem contínua e uma adaptação das suas competências e qualidades para que possam prestar um cuidado humanizado trabalhando de forma a que suas metas sejam alcançadas, ao mesmo passo em que atinja os objetivos propostos pelas organizações de trabalho, sendo a liderança uma de suas principais competências e o ponto chave para o sucesso de toda esta estrutura.

O enfermeiro é o responsável pela resolução de conflitos no ambiente hospitalar e ambulatorial; este constrói o elo entre o paciente, a equipa de enfermagem e demais integrantes da equipa multidisciplinar. Assim, espera-se que este esteja na linha de frente das decisões a serem tomadas, garantindo a qualidade no atendimento assistencial (Silva, Teixeira & Draganov, 2018). Para garantir essa qualidade assistencial, o enfermeiro deve ter a capacidade de comunicar, observar, escutar, ser dotado de senso crítico e empatia para analisar todas as faces de um conflito, e observar que essas mesmas qualidades auxiliam na realização de atividades administrativas, assistenciais, educativas e de pesquisa utilizadas no desenvolvimento da prática profissional (Galvão, Trevizan & Sawada, 1998; Silva et al., 2018).

A liderança está enraizada na prática da enfermagem e, portanto, o enfermeiro deve ser um líder comprometido e motivador a fim de direcionar o desenvolvimento dos processos de trabalho se atentando às necessidades dos pacientes/clientes e equipa. Contudo, muitos serviços de saúde deixam a qualidade a desejar por não possuírem enfermeiros com habilidades de liderança (Higa & Trevizan, 2005; Amestoy et al., 2009).

A liderança em enfermagem é vista como uma habilidade na qual encontram-se intrinsecamente os valores pessoais e saberes de cada indivíduo. Tal habilidade exige conhecimento, experiência, confiança, capacidade de trabalhar em equipa, de resolver problemas, autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, comprometimento e respeito entre a equipa, seus conceitos e tem como base a combinação de comportamentos aplicados num processo de influenciar pessoas e promover a mudança (Strapasson & Medeiros, 2009).

Ao analisar esse conceito, é nítido que formação de profissionais líderes deve ser iniciada durante o processo de formação de futuros enfermeiros, que essa vertente deve ser uma preocupação de docentes, discentes, gestores e profissionais inseridos na formação destes novos profissionais, garantindo que quando formados estejam seguros e aptos para exercer a liderança (Amestoy et al., 2009).

Além da formação, os líderes podem ser lapidados através da educação contínua da instituição de saúde, somadas às experiências profissionais desses enfermeiros, o que demonstra outras características que são fundamentais para esse desenvolvimento, tais como: “Busca constante pelo conhecimento e distribuição deste aos liderados, comunicação eficiente, envolvimento, credibilidade, alto grau de resolutividade de atividades complexas e ambiguidades para o contexto organizacional em que se insere, bom relacionamento interpessoal” (Higa & Trevizan, 2005, p. 110).

Todas as características citadas acima transformam o enfermeiro em líder garantindo que este, além de qualidades pessoais, detenha habilidades interpessoais e domínio do contexto organizacional, bem como do bom relacionamento com os funcionários, resolutividade para as questões do trabalho, segurança na condução da equipa e manejo de conflitos, garantindo a qualidade da assistência e atingindo os objetivos institucionais (Ribeiro, Santos & Meira, 2006).

Diante do exposto, cada vez mais o enfermeiro é destacado nas instituições de saúde, devido à sua capacidade de executar múltiplas atividades assistenciais e gerenciais, tais como: previsão e provisão

de recursos materiais, dimensionamento de pessoal, liderança da equipa de trabalho, coordenação do processo assistencial, além de poder influenciar pessoas e equipas, realizar processo motivacional garantindo um ambiente de trabalho produtivo com entrega de resultados e metas bem definidas (Galvão et al., 1998).

A gestão em enfermagem dentro das instituições deve ser voltada para os processos de transformações contínuas e inovadoras, sempre buscando a melhoria da qualidade na assistência de enfermagem e satisfação do cliente (Santos et al., 2016).

As instituições de saúde e liderados esperam que o líder “desperte confiança, que seja digno de crédito, demonstrando coerência com a filosofia empresarial e congruência em suas ideias, discurso e ações; a lealdade e o comprometimento dos seguidores”. Assim, o sucesso desse líder pode depender da credibilidade percebida por todos (Simões & Fávero, 2003).

De entre outras competências, a gerência do cuidado se faz pela combinação de alguns fatores sendo eles: “Tecnologias duras (equipamentos e procedimentos), leve-duras (uso de saberes estruturados, como clínica e epidemiologia) e leves (relacionais, no espaço intersubjetivo do profissional e do paciente), tendo o paciente e suas necessidades como ponto de partida” (Santos et al., 2016, p. 306). Esses fatores acima associados às práticas profissionais e ao desenvolvimento do trabalho em equipa traçam o objetivo e resultado a ser alcançado dentro da assistência de enfermagem, assim a conexão de diferentes processos institucionais é pautada pela liderança do enfermeiro, seu olhar crítico e estratégia de gestão (Santos et al., 2016).

A justificativa desta pesquisa é evidenciada ao verificar a liderança não somente como uma competência fundamental do enfermeiro, mas também porque os graduandos de enfermagem não saem das universidades preparados para liderar, necessitando do desenvolvimento desta competência, no mesmo passo em que desenvolvem a habilidade e prática de trabalho e como tal circunstância pode afetar diretamente no trabalho e confiança de sua equipa. Deve-se, portanto, demonstrar aos enfermeiros recém-formados não somente as dificuldades que eles irão enfrentar ao liderar uma equipa, mas também, ao conhecer as dificuldades, ter o conhecimento para saber o que evitar.

Diante do apresentado, ao analisar o processo de liderança do enfermeiro nos serviços de saúde é levantado o seguinte questionamento: Quais as dificuldades encontradas por esses profissionais no desenvolvimento da competência de liderar? Quais habilidades necessárias para lidar com essas dificuldades? Ante ao explicitado, o presente estudo tem por objetivo identificar na literatura científica as dificuldades enfrentadas por enfermeiros para desenvolver a competência de liderar nos serviços de saúde.

É importante ressaltar que este estudo teve como fator limitante o baixo número de artigos que abordassem a temática e o objetivo proposto, o que ressalta uma carência de estudos sobre o tema na área da enfermagem.

Este estudo contribuiu para identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros recém-formados e as habilidades necessárias que os mesmos precisarão desenvolver em suas carreiras como enfermeiros. Além disso, há o potencial de impactar o desenvolvimento de novos estudos sobre a temática liderança, fortalecendo ainda mais a enfermagem, visto que o estudo evidencia a liderança como algo fundamental no processo de trabalho do enfermeiro.

2 MÉTODO

2.1 Tipo de pesquisa

Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma revisão da literatura. A revisão da literatura envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar uma investigação prévia em revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, etc., relacionada com o tema em estudo. Assim, a revisão da literatura traz uma análise bibliográfica detalhada dos trabalhos já publicados sobre o tema, com a importância de definir bem o problema levantado e obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento (Bento, 2012).

2.2 Fonte de Dados

Foi realizado uma coleta dos dados, no período de março a agosto de 2021, por meio de consulta mecânica e informatizada no banco de dados bibliográficos da Biblioteca Virtual da Saúde e foram incluídos os artigos indexados nas bases de dados Literatura Científica Técnica da América Latina (LILACS) e na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). Foram utilizados os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Liderança, Enfermagem e Dificuldades.

2.3 Critérios de inclusão e exclusão

Foram utilizados como critérios de inclusão artigos publicados entre 2011 a agosto de 2021, em português, disponíveis nas bases de dados selecionados em sua íntegra. Foram excluídos os artigos repetidos, teses, dissertações e monografias e os não pertinentes aos objetivos desta pesquisa.

2.4 Tratamento e Análise dos dados

Considerando os critérios de inclusão e exclusão, os artigos foram selecionados, inicialmente, por meio da leitura do seu título. Quando o título era pertinente ao objetivo do estudo, foi realizada a leitura do resumo do artigo. Se o trabalho abordava a temática a ser analisada, o artigo foi selecionado para este estudo. Após a seleção, os materiais foram lidos na íntegra.

A seleção dos artigos seguiu os seguintes passos: pré-seleção, composta pela leitura exploratória que constituiu na checagem do título e do resumo e suas conformidades com os objetivos da pesquisa, e seleção propriamente dita, que englobou a leitura na íntegra e a verificação das congruências desejadas do artigo.

Posteriormente, os artigos selecionados foram relidos, os dados analisados e extraídos, compondo os resultados em si. Foi desenvolvido um instrumento específico para coleta de dados, incluindo os itens, título, ano, autor(es), método e resultados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram encontrados um total de 151 artigos utilizando os descritores em saúde “liderança”, “enfermagem” e “dificuldades”, dos quais após leitura do título e resumo, e filtrados pelo ano de publicação, foram descartados 128 artigos por não atenderem aos objetivos deste estudo. Dos 23 artigos selecionados, após leitura na íntegra, foram selecionados 14 artigos que atendiam a temática proposta, apresentados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Artigos incluídos na revisão, distribuição quanto ao ano, título, autor, método e resultados.

Título [Ano]	Autor(es)	Método	Resultados
Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva. [2019]	Conz CA, Aguiar RS, Reis HH, Pinto MCJ, Mira VL, Merighi MAB	Pesquisa qualitativa, com abordagem da fenomenologia social.	Estudo realizado em unidade de terapia intensiva onde foram entrevistados 11 enfermeiros para entender sua compreensão como líder sobre o ambiente de trabalho. Foi identificado como dificuldade: conflitos advindos das relações humanas devido a demanda excessiva de trabalho na UTI, interferência de outras autoridades hierárquicas e escassez de recursos humanos.
Formação acadêmica e educação permanente: influências nos estilos de liderança de enfermeiros. [2017]	Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC	Pesquisa qualitativa do tipo descritiva.	Estudo realizado com seis enfermeiros que objetivou conhecer por meio de entrevistas semi estruturadas como a formação acadêmica e educação permanente, influenciam nos estilos de liderança. Teve como dificuldades identificadas neste estudo: Formação acadêmica ineficaz no ensino sobre liderança, devido a ausência de desenvolvimento de habilidades e competências que auxiliem o acadêmico a liderar. Outra dificuldade identificada foi dificuldades de integração ensino-serviço devido ao distanciamento entre as universidades e os serviços de saúde.
Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. [2017]	Munari DB, Bezerra ALQ, Nogueira AI, Rocha BS, Sousa ET, Ribeiro LCM	Revisão não sistematizada.	Estudo objetivou mostrar a importância do processo de sucessão de lideranças na enfermagem, tanto no ambiente de trabalho, como na área de pesquisa. Como dificuldades neste estudo foram identificados o aumento da idade da força de trabalho, a iminente aposentadoria de um grande número de enfermeiros afetando diretamente no processo de sucessão de lideranças, o desinteresse de jovens enfermeiros em cargos de liderança e falta de investimentos na formação profissional e no aprimoramento da função de liderar.
Exercício da liderança do enfermeiro no bloco cirúrgico. [2016]	Braga DD, Amestoy SC, Echevarría MEE, Sturbelle ICS, Trindade LL	Pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória.	Estudo realizado com cinco enfermeiros do bloco cirúrgico de uma rede hospitalar de um município do sul do Brasil. Através de entrevistas semiestruturadas objetivou conhecer o entendimento dos enfermeiros entrevistados sobre o exercício de liderança. Como dificuldades citadas pelos autores do estudo foi identificado déficit na formação acadêmica no ensino da liderança, devendo os mesmos desenvolverem essa competência no ambiente de trabalho. Outra dificuldade citada pelos autores são as relações interpessoais, entre membros da equipa

			de enfermagem e demais especialidades, afetando diretamente no cuidado aos pacientes.
Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família. [2016]	Lima FS, Amestoy SC, Jacondino MB, Lima L., Trindade CND S, Junior PRBF	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório.	Estudo realizado em Pelotas, RS, que através de entrevistas semiestruturadas com 12 enfermeiros, foi analisado o exercício da liderança dos mesmos na estratégia de saúde da família. Como dificuldades identificadas destacam-se a falta de apoio da gestão, falta de perfil profissional, relações interpessoais conflitantes e sobrecarga de trabalho.
Significados do trabalho para profissionais de enfermagem de um hospital de ensino. [2015]	Duarte JMG, Simões ALA	Estudo de caso quanti-qualitativo.	Com o objetivo de compreender o significado de trabalho de enfermagem, foi realizada uma pesquisa com 35 profissionais da área da enfermagem, sendo eles 18 enfermeiros ocupando cargos de gestão ou assistência em um hospital geral de ensino. As dificuldades encontradas pertinentes à questão norteadora desta pesquisa foram identificadas: 1- sobrecarga de trabalho, devido a um quantitativo insuficiente de profissionais; 2- dificuldades no relacionamento interpessoal, com destaque a conflitos; 3- falta de reconhecimento e motivação.
Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. [2011]	Ramos VM, Freitas CASL, Silva MJ	Estudo com orientação metodológica qualitativa, de natureza exploratória-descritiva.	Estudo realizado na Universidade Estadual Vale do Acaraú (Ceará), que objetivou identificar frente às respostas de 10 acadêmicos do último ano de Enfermagem o entendimento, dificuldades e a contribuição do internato a respeito da liderança. As dificuldades identificadas neste estudo foram: desconfiança da equipa frente à recém formação dos estudantes, associada a inexperiência e falta de habilidades para desempenhar atividades voltadas à assistência.
A Liderança na visão de Enfermeiros Líderes. [2013]	Souza LPS, Cordeiro ALF, Aguiar RN, Dias OV, Vieira MA, Ramos LH	Estudo qualitativo, de natureza descritiva.	Estudo realizado em Montes Claros, MG, com 12 enfermeiros que se destacaram na função de liderança como coordenadores e gerentes. Com o objetivo de identificar o entendimento destes enfermeiros a respeito da liderança foi realizada uma entrevista não estruturada que identificou que os entrevistados têm uma visão clara a respeito do tema. As dificuldades identificadas neste estudo foram: os relacionamentos interpessoais conflitantes, alta rotatividade, confronto entre líderes e dificuldades de exercer a liderança com pessoas que possuem cargos efetivos.
Incidentes críticos relacionados à liderança do enfermeiro em Centros de Terapia Intensiva.	Lima EC, Bernardes A, Baldo PL, Maziero VG, Camelo SHH, Balsanelli AP	Estudo exploratório, descritivo.	Estudo realizado em município no interior de São Paulo em um hospital público, um hospital filantrópico e um hospital privado. Foram entrevistados 24 enfermeiros utilizando a técnica do incidente crítico que objetivou analisar os aspectos decorrentes da liderança em

[2017]			
Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. [2021]	Silva AGI, Silva FJN, Costa F, Alcântara GC, Costa GF	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa.	centros de terapia intensiva, bem como as dificuldades vivenciadas pelos enfermeiros na competência de liderar. As dificuldades citadas como respostas à questão norteadora foram: Conflitos no dia a dia da assistência e dificuldades na comunicação entre a equipa e demais especialidades.
Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. [2020]	Reis CD, Amestoy SC, Silva GTRD, Santos SDD, Varanda PAG, Santos IARD, Silva NSBD	Estudo misto com abordagem qualitativa e quantitativa.	Estudo objetivou descrever práticas de liderança em um hospital de urgência e emergência no município de Belém ao entrevistar 10 enfermeiros da UTI. As dificuldades citadas foram: Conflitos e erros cometidos pela equipa de enfermagem.
Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária à saúde. [2019]	Rocha BS, Munari DB, Sousa BM, Leal ML, Ribeiro LCM	Estudo descritivo de abordagem qualitativa do tipo pesquisa-ação.	Estudo realizado em hospital privado, com objetivo de identificar as situações estressantes vivenciadas por enfermeiros líderes. Como dificuldades citadas foi apresentado diversas situações estressantes.
Percepção de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar. [2016]	Amestoy SC, Peixoto RS, Garcia RP, Santos BP, Silva CN, Braga DD.	Estudo descritivo com abordagem qualitativa.	Estudo objetivou descrever o uso de ferramentas do coaching no processo de desenvolvimento da liderança de enfermeiros que atuam na Atenção Primária à Saúde. As dificuldades citadas foram conflitos e déficit na comunicação.
Exercício da liderança do(a) enfermeiro(a) em unidades oncológicas. [2016]	Silva CN, Amestoy SC, Arrieira ICO, Muniz RM, Bão ACP.	Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória.	Teve como objetivo conhecer a percepção de 10 enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente de um hospital na região sul do Brasil. As dificuldades citadas foram conflitos de relacionamento e excesso de trabalho.
			O estudo teve como objetivo conhecer o exercício da liderança de 12 enfermeiros líderes que trabalham em unidade oncológica no hospital escola de Pelotas. As dificuldades citadas foram: existência de conflitos no ambiente de trabalho, falta de apoio emocional e psicológico.

3.1 Categorias Temáticas

Ao analisar os resultados apresentados no quadro anterior foram identificadas diversas dificuldades apresentadas pelos autores dos artigos. Com o intuito de conhecer essas dificuldades, após leitura dos artigos, foram criadas quatro categorias temáticas baseadas na inter-relação entre as dificuldades e quantidade citadas pelos autores que serão apresentadas e discutidas a seguir.

3.1.1 Conflitos advindos de relações interpessoais

A definição desta categoria procedeu-se após a leitura e identificação em 10 artigos selecionados (71,4%) entre os anos de 2013 e 2021.

As relações interpessoais conflitantes no ambiente de trabalho é uma realidade na equipa de enfermagem, pois é uma profissão que obrigatoriamente necessita do trabalho em grupo para atender a demanda de serviço.

Nesse sentido, as condições de trabalho são o principal motivo para o nascimento desses conflitos. A saúde no país enfrenta tempos delicados, necessitando dos trabalhadores da saúde, com destaque para enfermagem, um esforço extra para garantir uma assistência de qualidade para seus pacientes. A demanda excessiva de trabalho e o quantitativo insuficiente de recursos materiais e humanos sobrecarrega a equipa, afeta sua saúde física e psíquica levando a afastamentos e diminuindo ainda mais os recursos humanos, tornando-se o gatilho para a geração desses conflitos que impactam diretamente sobre a liderança exercida pelo enfermeiro (Conz et al., 2019).

Cada profissional tem um perfil, alguns apresentam mais resistência às críticas e outros são mais compreensivos. No exercício da enfermagem nas instituições de saúde, haverá técnicos de enfermagem com mais tempo de serviço do que enfermeiros, tornando-se líderes indiretos da equipa, necessitando do enfermeiro a capacidade de se impor, escutar e promover a comunicação quando sua liderança for colocada em jogo (Braga et al., 2016).

Durante sua formação, o enfermeiro aprende durante as disciplinas de gestão e administração em enfermagem a parte teórica sobre o ensino em liderança, demonstrando que legalmente o mesmo tem a competência para gerenciar sua equipa na realização de suas tarefas. A presença de líderes indiretos é natural, mas por muitas vezes coloca em causa a hierarquia legal necessária para o exercício da enfermagem, promovendo práticas individualistas entre a equipa e afetando diretamente o trabalho coletivo que é a base para o cuidado em enfermagem, repercutindo diretamente nas relações interpessoais que, por sua vez, afeta a assistência ao paciente, necessitando do enfermeiro, como líder, ser a ponte entre a assistência de qualidade e a sua equipa (Duarte & Simões, 2015; Braga et al., 2016).

Além das dificuldades de relacionamento enfrentadas com líderes indiretos, os autores citam as dificuldades de exercer a liderança em relação a profissionais que possuem cargos efetivos. Segundo os autores, a postura de quem tem certeza de não perder o emprego compromete não somente a relação hierárquica existente na enfermagem, como a qualidade da assistência prestada ao paciente. Mesmo o enfermeiro estando no topo da estrutura organizacional, haverá casos de insubordinação entre técnicos e auxiliares de enfermagem com os enfermeiros, gerando conflitos entre líder e liderado (Souza et al., 2013; Lima et al., 2016; Silva et al., 2021).

Portanto, cada profissional tem suas particularidades e dentro de um trabalho coletivo sempre haverá conflitos advindos de relações interpessoais. O enfermeiro necessita de uma atitude positiva para liderar sua equipa. Promover o envolvimento da equipa através da comunicação é uma das estratégias para resolução dos conflitos e maximizar a liderança. Valorizar sua equipa, através do enfrentamento de situações que não deram certo ou que podem melhorar, bem como os resultados obtidos, pedindo seu feedback é uma ótima maneira de proporcionar a equidade entre líder e liderado e promover o coletivo. É necessário ao enfermeiro a competência e autonomia para a tomada de decisões, não deixando de lado a colaboração e envolvimento entre todos os níveis de hierarquia, a valorização de talentos individuais e a diluição do poder para resolução desses conflitos (Amestoy et al., 2016; Silva et al., 2016; Lima et al., 2017; Conz et al., 2019; Rocha et al., 2019).

Lima e colaboradores apontam que o conflito é o desacordo entre duas ou mais pessoas resultantes de valores, ideias ou sentimentos diferentes e podem ser divididos em intrapessoal, interpessoal e intergrupal. Este estudo aponta que para o enfermeiro o conflito é uma situação que acontece através da fala quando existe divergência entre os desejos da equipa com a organização de trabalho (Lima et al., 2014).

Outra abordagem sobre essa temática vem de um estudo que objetivou identificar formas de enfrentamento dos enfermeiros perante situações de conflito, que apontou que o enfermeiro evita situações de conflito negando sua existência e favorecendo potenciais complicações devido a não administração e atenção ao caso, necessitando dos mesmos uma mudança de postura perante essa temática (Moura et al., 2014).

3.1.2 Sobrecarga e condições de trabalho

A definição desta categoria foi decidida após a leitura e identificação da dificuldade em questão, citadas em quatro artigos selecionados (28,5%) durante os anos de 2015 a 2019.

Dentro das instituições de saúde a sobrecarga de trabalho é uma das principais dificuldades enfrentadas pela equipa de enfermagem. Ao pesquisar nos artigos é observado que a problemática em questão é uma realidade em diversas áreas, como unidades de terapia intensiva nos hospitais e na atenção primária (Lima et al., 2016; Conz et al., 2019). A alta demanda de serviço associada ao quantitativo ineficaz de recursos humanos são a principal causa da sobrecarga de serviço na enfermagem. Muitos profissionais da equipa de enfermagem enfrentam jornadas de 12 horas de trabalho, muitas vezes exercendo profissão em dois empregos diferentes, trabalhando no seu limite, afetando não somente o bem-estar físico, mas também mental (Conz et al., 2019).

Ao verificar que o enfermeiro é o líder da equipa é notável que a prestação de uma assistência de qualidade e que a alta demanda de serviço seja suprida são sua responsabilidade. Logo, haverá cobranças das autoridades hierárquicas pela obtenção dos resultados, sendo uma problemática evidente pois a equipa, ao se deparar com as dificuldades, começa a questionar a liderança exercida pelo enfermeiro e começa a cobrar soluções de superiores hierárquicos afetando diretamente a relação do enfermeiro com sua equipa (Duarte & Simões, 2015; Conz et al., 2019).

A sobrecarga de trabalho é um dificultador do trabalho de liderança, afetando diretamente na forma de liderar, impede a troca de informações, e, como citado na categoria temática anterior, gera conflitos nas relações interpessoais pois toda a equipa está no limite. Falta tempo para a discussão dos problemas e, mesmo estando no limite, é dever do enfermeiro ajudar a sua equipa a alcançar os objetivos. É notório nos estudos que as instituições de saúde se focam em modelos centrados na produtividade ao invés da qualidade (Conz et al., 2019).

Portanto, ao analisar os estudos é evidente a relação da dificuldade de liderar com a sobrecarga de serviço. Se as condições de trabalho e os objetivos não atenderem às expectativas do indivíduo, é nítido que afetará a capacidade de liderar do enfermeiro e a sua relação com a sua equipa. É necessário criar um ambiente de trabalho que proporcione à enfermagem conforto e confiança para exercer sua profissão mesmo que a demanda de serviço seja alta. Investimentos nos setores da saúde também são necessários, pois somente desta forma os problemas de recursos materiais e humanos podem ser solucionados, facilitando não somente a responsabilidade de liderar, mas também a execução do serviço (Duarte & Simões, 2015; Amestoy et al., 2016; Lima et al., 2016; Conz et al., 2019).

Nesse contexto, além do esgotamento físico e mental, Barreto e colaboradores apontam que os enfermeiros durante o exercício da função estão expostos a riscos biológicos, físicos, químicos e ergonômicos e demonstram que más condições de serviço afetam o desempenho de trabalho aumentando o risco de acidentes, prejudicando não somente a assistência prestada como a qualidade de vida do profissional (Barreto et al., 2021).

3.1.3 Desvalorização profissional e falta de reconhecimento

A presente categoria foi definida após leitura e identificação em três artigos selecionados (21,4%) durante os anos de 2015 a 2019.

A desvalorização profissional e falta de reconhecimento foi outra problemática importante identificada. Sabe-se que o problema em questão é uma triste realidade enfrentada pela enfermagem no Brasil que afeta todos os profissionais, tanto enfermeiros como auxiliares e técnicos de enfermagem. Essa dificuldade se estende à remuneração, tratamento recebido pelos profissionais, condições de trabalho e limitação de suas funções como profissional, tornando essa problemática ainda mais evidente quando é promovida por profissionais da própria enfermagem que se deveriam opor e lutar contra tais práticas (Duarte & Simões, 2015, Lima et al., 2016).

Os estudos apontam que a desvalorização profissional da enfermagem está presente dentro de diversos setores da saúde e afeta diretamente a competência de liderar, pois desmotiva o enfermeiro a exercer sua profissão, repercutindo na sua forma de liderar e conduzir sua equipa na realização dos objetivos propostos pela instituição de trabalho (Conz et al., 2019).

Logo, a desmotivação e frustração são os frutos dessa dificuldade identificada, afetando a saúde mental do enfermeiro e repercutindo no seu cotidiano e vida pessoal, levando a autoquestionamentos sobre suas escolhas e capacidade profissional. Um enfermeiro desmotivado reflete na sua forma de trabalhar e liderar sua equipa, exercendo sua profissão sem vontade, afetando o cuidado com seus pacientes. Portanto, é evidente que a falta de reconhecimento e desvalorização profissional afetam o trabalho do enfermeiro em todas as suas competências, não somente a de liderar sua equipa. A luta pela valorização profissional deve persistir e ser um objetivo coletivo até que a enfermagem alcance o seu lugar de fato, evidenciando a sua importância e reconhecimento, pois desde o princípio é evidente que a enfermagem não é somente uma ciência, como refere Florence Nightingale: "A enfermagem é uma arte, poder-se-ia a mais bela das artes" (Lopyola & Oliveira, 2021).

Tratando deste tema, uma importante referência exemplifica bem a questão da desvalorização e desigualdades enfrentadas pelos profissionais de enfermagem no Brasil evidenciando a desvalorização do profissional enfermeiro que, durante seus relatos ao estudo, foi identificado que os mesmos almejam melhoria e valorização profissional. É demonstrado que a desvalorização profissional da enfermagem está ligada à sua história, pois a profissão teve início por mulheres e pessoas consideradas de baixo valor na sociedade como bêbados e prostitutas gerando a submissão e a falta de reconhecimento. O presente estudo afirma que a desvalorização do enfermeiro gera frustração, sentimento de tristeza, falta de empenho afetando o processo do cuidar e prejudicando a qualidade do atendimento (Souza et al., 2020).

3.1.4 Déficit na formação académica sobre ensino de liderança e inexperiência de trabalho

A categoria em questão foi definida após a identificação desta dificuldade em quatro artigos selecionados (28,5%) durante os anos de 2011 a 2017.

Para o profissional graduado em enfermagem é imprescindível o conhecimento em liderança e em gestão. De acordo com alguns estudos, entende-se que o enfermeiro tem uma formação básica sobre gestão e administração, disciplinas estas onde é ensinado o ensino teórico sobre liderança, sendo este básico ou insatisfatório para que este profissional possa liderar uma equipa (Ramos et al., 2011; Braga et al., 2016).

Tendo em vista que é uma das poucas profissões onde é necessário ser líder desde o princípio, levando em consideração que este ensino em questão na enfermagem é um bloco categórico muito teórico, exige-se pouco ou é extinta a prática deste conhecimento no âmbito académico, tornando muito mais difícil o desenvolvimento do processo de liderar (Ramos et al., 2011; Braga et al., 2016; Andrigue, Trindade & Amestoy, 2017).

Considerando que ser gestor de uma equipa é lidar com o material humano, o qual é extremamente variável, sua eficácia no impacto pessoal de cada indivíduo não depende unicamente do enfermeiro, mas sim de seus subordinados com o qual existe um misto de cultura, personalidade, relacionamento interpessoal e tempo de trabalho. Estudos apontam que em sua grande maioria os profissionais referem que a maior dificuldade é o relacionamento interpessoal, e ganhar a confiança da sua equipa, ao qual transformam as práticas da profissão mais difíceis devido ao fato da fragmentação de procedimentos e até condutas, sendo difícil o processo de gerenciamento do enfermeiro (Ramos et al., 2011; Braga et al., 2016; Andrigue et al., 2017).

Os resultados mostram também que enfermeiros mais experientes estão aposentando-se das suas profissões exigindo contratação de enfermeiros mais jovens para sua equipa, que por sua vez apresentam um déficit de habilidades de gerenciamento e experiências de liderança, ou efetivando enfermeiros em cargos mais altos na estrutura organizacional, não havendo a correta sucessão nestes cargos, com esses profissionais assumindo do zero, criando um novo estilo de liderança que pode não ser bem recebido pela sua equipa (Munari et al., 2017).

Mediante o exposto, é exigido que o enfermeiro tenha grande resiliência, possua o poder de escutar, tenha um bom senso crítico e que possua uma excelente habilidade de exercer a ferramenta de gestão de conflitos e entender as condições de trabalho da sua equipa. É notório que há um baixo investimento nestes profissionais referente ao aprimoramento de sua carreira quando se diz respeito à liderança, que associado a inexperiência de trabalho são fatores que dificultam o processo de liderança do enfermeiro recém-formado na prática do exercício da profissão, uma vez que a liderança exige do profissional conhecimentos teóricos e experiência de trabalho (Ramos et al., 2011; Braga et al., 2016; Andrigue et al., 2017).

Considerando essa temática é apontado por outra referência que acadêmicos de enfermagem são influenciados a assumir uma postura passiva aguardando o direcionamento de seus docentes ou de outros profissionais de saúde. Tal comportamento pode levar a futuras dificuldades de liderança como enfermeiro recém-formado. Diversos fatores interferem na aprendizagem sobre liderança, de entre esses fatores é destacado a formação acadêmica ineficaz no desenvolvimento das habilidades e competências de liderar e o distanciamento do conteúdo teórico com a prática de serviço (Knop et al., 2017; Reis et al., 2020).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfermeiro pela sua formação já é um líder; entretanto, cada vez mais é exigido habilidades que envolvem sua capacidade de liderar e gerenciar sua unidade, equipa e setor. Diante disto, este estudo evidenciou diversas dificuldades enfrentadas no desenvolvimento da liderança em enfermagem, que foram descritas em forma de categorias que representam as dificuldades citadas pelos autores.

Assim, foi visto que o déficit na formação acadêmica em formar líderes associada a inexperiência profissional causa grande impacto nos enfermeiros para desempenhar competências como a resolução de conflitos, gestão do capital humano e material. É apontado que as situações de sobrecarga e más condições de trabalho, além da acumulação de tarefas e funções, impactam na liderança exercida por este profissional, que muitas vezes não se qualifica devido à desvalorização e falta de reconhecimento que existe em algumas instituições de saúde.

Como estratégia vê-se a necessidade das instituições de ensino e empresas buscarem desenvolver essas competências principalmente nos ingressantes ao mercado de trabalho e contribuir para a formação de líderes com competências multi gerenciais. Cabe ao enfermeiro ter a capacidade de se comunicar e escutar, envolver a sua equipa nas decisões de trabalho promovendo o coletivo e diluindo o poder. Deve ainda utilizar os seus conhecimentos em gestão e administração para promover um ambiente de trabalho que seja eficiente, acolhedor e coletivo para minimizar a sobrecarga de trabalho.

Portanto, é evidente que a liderança faz parte da essência do enfermeiro, onde os estudos evidenciaram que a liderança é um conjunto de conhecimentos teóricos e experiências práticas. Muitas das dificuldades citadas afetam não somente a competência de liderar, mas também o exercício de suas funções, evidenciando que a liderança está presente e misturada em todas as responsabilidades do enfermeiro. É notório que as dificuldades citadas estão presentes em diversos setores da saúde em seus três níveis de atenção onde está presente a profissão de enfermagem. Cabe ao enfermeiro adaptar-se a essas dificuldades, desenvolver seu estilo de liderança e conquistar seu lugar na equipa.

É crucial ressaltar que este estudo encontrou um baixo número de artigos que abordassem a temática e o objetivo proposto, o que ressalta uma carência e importância sobre o tema na área da enfermagem.

Uma análise deste estudo ressalta seu foco principal nos desafios encontrados pelos enfermeiros recém-formados e nas habilidades essenciais que eles precisarão cultivar ao longo de suas carreiras. Em resumo, a realização de estudos sobre a temática da liderança fortalece ainda mais a enfermagem, pois como evidenciado no trabalho, a liderança faz parte da essência do enfermeiro.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Universidade Cruzeiro do Sul por viabilizar a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Amestoy, S. C., Cestari, M. E., Thofehrn, M. B., & Milbrath, V. M. (2009). Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paulista de Enfermagem*, 22(5), 673-678. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002009000500012>
- Amestoy, S. C., Peixoto, R. S., Garcia, R. P., Santos, B. P. D., Silva, C. N. D., & Braga, D. D. (2016). Percepção de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 6(2), 259-269. <https://doi.org/10.5902/2179769218167>

- Andrigue, K. C. K., Trindade, L. D. L., & Amestoy, S. C. (2017). Formação acadêmica e educação permanente: influências nos estilos de liderança de enfermeiros. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental*, 9(4), 971-977. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i4.971-977>
- Barreto, G. A. D. A., Oliveira, J. M. L., Carneiro, B. A., Bastos, M. A. C., Cardoso, G. M. P., & Figueiredo, W. N. (2021). Condições de trabalho da enfermagem: uma revisão integrativa. *Revista de Divulgação Científica Sena Aires*, 10(1), 13-21. <https://doi.org/10.36239/revisa.v10.n1.p13a21>
- Bento, A. (2008). Liderança contingencial: Os estilos de liderança de um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário. In A. Mendonça & A. Bento (Org.). *Educação em tempo de mudança* (pp. 129-137). Funchal: Grafimadeira.
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 7(65), 42-44. <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Revisaodaliteratura.pdf>
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba*. http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
- Braga, D. D., Amestoy, S. C., Echevarría-Guanilo, M. E., Saboia-Sturbelle, I. C., & Trindade, L. L. (2016). Exercício da liderança do enfermeiro no bloco cirúrgico. *Journal of Nursing and Health*, 6(2), 267-78. <https://doi.org/10.15210/jonah.v6i2.5228>
- Cardoso, P. A., & Amorim, M. C. (2011). Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), 90-111. <https://doi.org/10.20503/recapte.v1i1.6565>
- Cavalcanti, R. C. T. (2017). A liderança carismática de Steve Jobs. *Revista dos Mestrados Profissionais*, 6(2), 63-84. <https://doi.org/10.52614/2317-0115.2017.244856>
- Conz, C. A., de Aguiar, R. S., Reis, H. H., de Jesus, M. C. P., Mira, V. L., & Merighi, M. A. B. (2019). Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva. *Enfermagem em Foco*, 10(4), 41-46. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n4.2196>
- Duarte, J. M. G., & Simões, A. L. A. (2015). Significados do trabalho para profissionais de enfermagem de um hospital de ensino. *Revista Enfermagem UERJ*, 23(3), 388-394. <https://doi.org/10.12957/reuerj.2015.6756>
- Faccioli, C. (2008). *Teorias de liderança* [online]. Retirado em 03 de maio de 2022 de <https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>
- Galvão, C. M., Trevizan, M. A., & Sawada, N. O. (1998). A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 32(4), 302-306. <https://doi.org/10.1590/S0080-62341998000400003>
- Higa, E. D. F. R., & Trevizan, M. A. (2005). Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(1), 59-64. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692005000100010>
- Knop, A. L., Gama, B. M. B. M., & Sanhudo, N. F. (2017). Acadêmicos de enfermagem e o desenvolvimento da liderança: desafios enfrentados no estágio curricular. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro*, 7, e1378. <https://doi.org/10.19175/recom.v7i0.1378>
- Lima, E. C., Bernardes, A., Baldo, P. L., Maziero, V. G., Camelo, S. H. H., & Balsanelli, A. P. (2017). Incidentes críticos relacionados à liderança do enfermeiro em Centros de Terapia Intensiva. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(5), 1018-1025. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0137>
- Lima, F. S., Amestoy, S. C., Jacondino, M. B., Lima, L., Trindade, C. N. D. S., & Junior, P. R. B. F. (2016). Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental*, 8(1): 3893-3906. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2016.v8i1.3893-3906>
- Lima, S. B. S., Rabenschlag, L. A., Tonini, T. F. F., Menezes, F. L., & Lampert, A. N. (2014). Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 4(2), 419-428. <https://doi.org/10.5902/2179769211888>
- Lopyola, C. M. D., & Oliveira, R. M. P. D. (2021). Florence Nightingale e a arte de enfermagem: texto e contexto da Inglaterra Vitoriana. *Escola Anna Nery*, 25(4), e20200152. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0152>
- Moura, J. L., Valente, G. S. C., & Porto, F. R. (2014). Formas de enfrentamento dos enfermeiros na prática do cuidado perante as situações de conflitos. *Revista de Enfermagem UFPE*, 8(1), 52-58. <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v8i1a9605p52-58-2014>

- Munari, D. B., Bezerra, A. L. Q., Nogueira, A. L., Rocha, B. S., Sousa, E. T., & Ribeiro, L. C. M. (2017). Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 19. <https://doi.org/10.5216/ree.v19.46101>
- Ramos, V. M., Freitas, C. A. S. L., & Silva, M. J. D. (2011). Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. *Escola Anna Nery*, 15(1), 157-161. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452011000100022>
- Reis, C. D., Amestoy, S. C., Silva, G. T. R. D., Santos, S. D. D., Varanda, P. A. G., Santos, I. A. R. D., & Silva, N. S. B. D. (2020). Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. *Acta Paulista de Enfermagem*, 33. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2020AO0099>
- Ribeiro, M., Santos, S. L. D., & Meira, T. G. B. M. (2006). Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Escola Anna Nery*, 10(1), 109-115. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000100014>
- Rocha, B. S., Munari, D. B., Sousa, B. M., Leal, M. L., & Ribeiro, L. C. M. (2019). Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária em saúde. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 9, 46. <https://doi.org/10.5902/2179769234762>
- Rodrigues, R. C. (2007). Alexandre, "O Grande", e a informação para o planejamento estratégico. *Informação & Sociedade*, 17(2), 74-85. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/668>
- Santos, J. L. G. D., Lima, M. A. D. D. S., Pestana, A. L., Colomé, I. C. D. S., & Erdmann, A. L. (2016). Estratégias utilizadas pelos enfermeiros para promover o trabalho em equipe em um serviço de emergência. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(1). e50178. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.01.50178>
- Silva, A. G. I., Silva, F. J. N., Costa, F., Alcântara, G. C., & Costa, G. F. (2021). Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. *Nursing (São Paulo)*, 24(276), 5726-5735. <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i276p5726-5735>
- Silva, C. N., Amestoy, S. C., Arrieira, I. C. D., Muniz, R. M., & Bão, A. C. P. (2016). Exercício da liderança do (a) enfermeiro (a) em unidades oncológicas. *Revista Baiana de Enfermagem*, 30(2), 1-10. <https://doi.org/10.18471/rbe.v30i2.15173>
- Silva, M. M., Teixeira, N. L., & Draganov, P. B. (2018). Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. *Revista de Administração em Saúde*, 18(73). <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>
- Silva, V. L. D. S., Camelo, S. H. H., Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Chaves, L. D. P., Santos, F. C. D., & Leal, L. A. (2017). Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 51, e03206. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2016099503206>
- Simões, A. L. D. A., & Fávero, N. (2003). O desafio da liderança para o enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 11(5), 567-573. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000500002>
- Souza, L. P. S., Cordeiro, A. L. F., Aguiar, R. N., Santana, J. M. F., Dias, O. V., Vieira, M. A., & Ramos, L. H. (2013). A Liderança na visão de Enfermeiros Líderes. *Enfermería Global*, 12(2). <https://doi.org/10.6018/eglobal.12.2.154801>
- Souza, V. B., Amaral, E. L., Luz, G. S., & Antunes, M. B. (2020). Nursing now Brasil: conhecimentos e perspectivas dos enfermeiros de uma unidade de pronto atendimento. *Nursing (São Paulo)*, 23(270), 4909-4918. <https://doi.org/10.36489/nursing.2020v23i270p4909-4918>
- Strapasson, M. R., & Medeiros, C. R. (2009). Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(2), 228-233. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>