



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# LIDERANÇA EM SAÚDE: uma revisão integrativa da literatura

**Fátima Ferreira Roquete**  
fatimaroquete@gmail.com  
UFMG

**Rubia Laura Oliveira Aguiar**  
rubialaura18@hotmail.com  
UFMG

**Sabrina Daros Tiensoli**  
sabrinarostiensoli@gmail.com  
UFMG

**Adriane Vieira**  
vadri.bh@gmail.com  
UFMG

**Resumo:** A liderança é um tema complexo e intensamente discutido nos últimos tempos, principalmente na área da gestão em saúde. Liderança, entretanto, não é uma competência exclusiva de determinada área profissional. Ela é considerada como competência indispensável no processo de gerenciar serviços, pessoas ou grupos. Assim, o presente trabalho teve como objetivo analisar as características das produções científicas sobre liderança nos serviços de saúde no Brasil, de 1990 a 2014. Para tal, realizou-se uma revisão integrativa da literatura, por meio de busca on-line na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e na PubMed. Os descritores em Ciências da Saúde (DeCS) utilizados foram: liderança, gestor de saúde, relações interpessoais, competência profissional e serviços de saúde. Os critérios de inclusão foram artigos escritos em língua portuguesa, publicados no período de 1990 a 2014, em textos completos, disponíveis online. Foram excluídas teses, dissertações, artigos repetidos, bem como aqueles que não foram realizados no campo da saúde. Os resultados mostraram que a liderança tem sido estudada, principalmente, no campo da enfermagem, apresentando os enfermeiros como líderes/gestores dos serviços de saúde. Constatou-se que a maioria dos estudos foi realizada em hospitais. Identificou-se que a comunicação é fundamental para o exercício da liderança, bem como que há necessidade de qualificação e aperfeiçoamento dos líderes. No que tange ao referencial teórico sobre liderança, os estudos têm se pautado, predominantemente, nas teorias situacionais e comportamentais. Quanto aos principais autores que abordam a liderança nos serviços de saúde, foi possível identificar as enfermeiras Trevizan, Galvão, Amestoy e Fávero. O estudo possibilitou concluir que a temática liderança na área da saúde tem sido uma temática de particular interesse em pesquisas no campo da enfermagem.

**Palavras Chave: Liderança - Gestor em saúde - Serviços de saúde - Competência - Gerência em saúde**



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

No cenário mundial, estão ocorrendo mudanças de ordem socioeconômica, política, e mais especificamente dentro das organizações, como a busca por flexibilização e ampliação do conhecimento. Essa dinâmica demanda profissionais que dominem novas competências, *know how*<sup>1</sup>, como por exemplo, a liderança (AMESTOY; BACKES; TRINDADE; CANEVER, 2012).

Pesquisada cientificamente no início do século XX, a liderança consiste no “processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas [...] é a realização de metas por meio da direção de colaboradores” (MAXIMIANO, 2012, p. 282).

A liderança é um assunto bastante complexo, haja vista o cenário de incertezas que afeta a sociedade contemporânea e conseqüentemente as instituições de saúde, pois estas, como as demais, enfrentam instabilidades em diversos setores, colocando-as em crise, especialmente no Brasil (HIGA; TREVIZAN, 2005).

As instituições de saúde são reconhecidas pela sua complexidade e características específicas, mas na sua essência, não se diferem dos demais tipos de organizações. Para Chanes (2006), no perfil dos recursos humanos das instituições de saúde, existe heterogeneidade de profissionais, que fazem das organizações de saúde espaços com as mais diferentes especialidades, ao reunir médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, contadores, farmacêuticos, auxiliares de copa e limpeza, oficiais de manutenção, seguranças, dentre outros. Essa diversidade de formações requer que o líder-gestor tenha a capacidade de se comunicar com todos e de conseguir compreender a estratégia organizacional adequada a cada situação.

Os líderes não são obrigatoriamente dirigentes ou gerentes e estão em todos os níveis hierárquicos das organizações, podendo atuar em grupos de maneira formal e informal (WENDLING, 2007). Nas instituições e serviços de saúde, diante das particulares competências exigíveis de seus líderes, como por exemplo, a busca por integrar os conhecimentos das diversas áreas, a gestão em saúde é uma atividade complexa e que exige de seus executores o compromisso para atingir a sua finalidade. Essas habilidades dependem do indivíduo e da organização na qual o líder está inserido, levando em consideração os aspectos internos e externos.

Diante desse cenário, justifica-se a realização do presente trabalho pela relevância da liderança no setor saúde, principalmente em cargos de gestão dos serviços de saúde. Tal relevância permeia a incessante competitividade observada nas organizações, além do interesse em criar mecanismos e soluções que conduzam a uma melhor desenvoltura nas atividades entre os líderes e liderados, criando assim, um ambiente harmonioso e condizente com o objetivo da organização. Para tanto, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta norteadora: Quais as características das produções científicas sobre liderança nos serviços de saúde, no período de 1990 a 2014? Neste sentido, conhecer tais produções que destacam esse assunto é fundamental para subsidiar as ações diárias dos líderes de serviços de saúde.

---

<sup>1</sup> Know how: O termo inglês Know-how é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa. O know How pode, em determinados casos, constituir uma importante fonte de vantagens competitivas para quem o detém. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/knowhow.htm#vermais>>. Acesso em: 05 nov.2014.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma revisão integrativa da literatura, caracterizada por Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 759) como um “método de pesquisa que permite a síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma particular área de estudo”. Por meio desse método é possível apresentar as possíveis lacunas e rastros de investigações para pesquisas futuras.

Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010) a revisão integrativa compreende seis fases, a saber: “1ª Fase: elaboração da pergunta norteadora; 2ª Fase: busca ou amostragem na literatura; 3ª Fase: coleta de dados; 4ª Fase: análise crítica dos estudos incluídos; 5ª Fase: discussão dos resultados e 6ª Fase: apresentação da revisão integrativa”.

Considerando a 1ª fase supracitada o estudo foi baseado na pergunta norteadora: Quais as características das produções científicas sobre liderança nos serviços de saúde, de 1990 a 2014? Com o intuito de responder a essa questão e atendendo aos requisitos da 2ª e 3ª fase, a busca dos artigos foi realizada por meio das bases de dados eletrônicas: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e *PubMed*.

Os estudos pertinentes a esta revisão integrativa foram selecionados através dos critérios de inclusão: descritores em Ciências da Saúde (DeCS) em três idiomas (português, inglês e espanhol) – pois os títulos ou resumos poderiam estar nesses três idiomas, sendo os descritores liderança, gestor de saúde, relações interpessoais, competência profissional e serviços de saúde, foram selecionados os estudos escritos em língua portuguesa, compreendidos entre o período de 1990 a 2014, sendo estes textos completos disponíveis *online*. Tal período foi definido em razão do contexto de aumento da competitividade, após a abertura do mercado brasileiro na década de 1990 ao comércio internacional e, conseqüentemente, à expectativa de maior demanda por lideranças efetivas.

Para melhor delineamento desta pesquisa os descritores foram combinados, por meio de operadores booleanos *AND* e *OR*, em duas estratégias, a saber: estratégia 1 - liderança *AND* gestor de saúde *OR* competência profissional *OR* relações interpessoais e a estratégia 2 - liderança *AND* serviços de saúde. Após o refinamento dos estudos foi feita a seleção das publicações por meio de uma triagem: leitura dinâmica de título, resumo e introdução. A partir daí, foram usados os seguintes critérios de exclusão: teses, dissertações, estudos repetidos e os que não versavam sobre a temática. Além disso, para ampliar a linha de estudos foi realizada a análise das referências bibliográficas utilizadas pelos autores.

Utilizando-se a estratégia 1, considerando-se os critérios de inclusão e exclusão, foram identificados 74 estudos na BVS e 19 no *PubMed*, totalizando **93** artigos. Já em relação à estratégia 2, foram encontrados na BVS 58 e 31 no *PubMed*, totalizando **89** artigos. Após a triagem (leitura de título, resumo e introdução) foram selecionados no total: **19** estudos na BVS e **13** no *PubMed*, totalizando **31** artigos.

Em relação às 4ª, 5ª e 6ª fases, após a leitura exaustiva na íntegra dos artigos selecionados foi construído um Quadro Sinóptico com as principais informações, o que possibilitou a sua análise posterior, a fim de subsidiar discussões sobre os resultados. Esse quadro abarcou a síntese dos estudos, permitindo um exame dos resultados e conclusões evidenciadas dos artigos. A seguir, o Quadro 1 que mostra a síntese metodológica das publicações selecionadas.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



**Quadro 1.** Síntese metodológica das publicações selecionadas

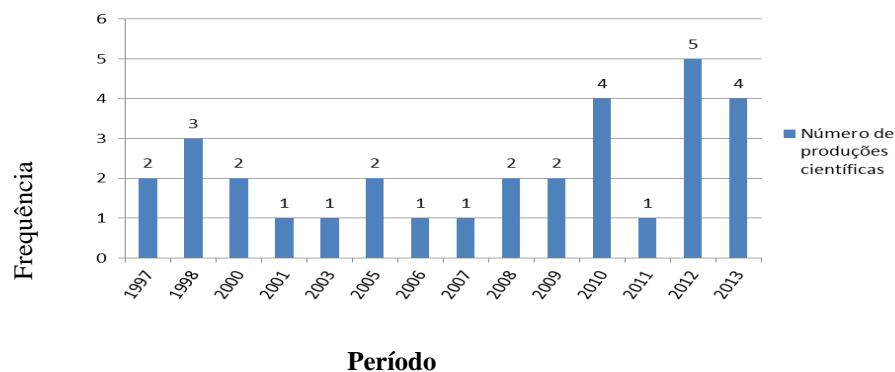
Combinação de descritores	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão	Total de publicações encontradas BVS e PUBMED	Triagem	Artigos selecionados BVS	Artigos selecionados PUBMED	Total de publicações selecionadas
<b>Estratégia 1:</b> Liderança AND (Gestor de saúde OR competência profissional OR Relações interpessoais)	* Língua portuguesa * Período de 1990 a 2014	* Teses, dissertações, Artigos repetidos e que não versavam sobre a temática	<b>93</b>	* Leitura de Título, resumo, introdução e análise da bibliografia utilizada.	15	4	19
<b>Estratégia 2:</b> Liderança AND Serviços de saúde	* Textos completos disponíveis online		<b>89</b>		8	4	12
<b>Total de publicações encontradas</b>			<b>182</b>	<b>Total de publicações selecionadas</b>		<b>31</b>	

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2014.

### 3. RESULTADOS

Neste estudo, realizou-se o levantamento das publicações através da BVS e *PubMed*. Os 31 (trinta e um) artigos selecionados para análise serão apresentados de maneira quantitativa, descritiva e também, por meio de quadro e figuras.

Na Figura 1 são apresentadas as publicações identificadas, por ano, observando-se um maior volume no ano de 2012.



**Figura 1:** Número de produções científicas sobre liderança em saúde, por ano  
**Fonte:** Elaborada pelas autoras, 2014.

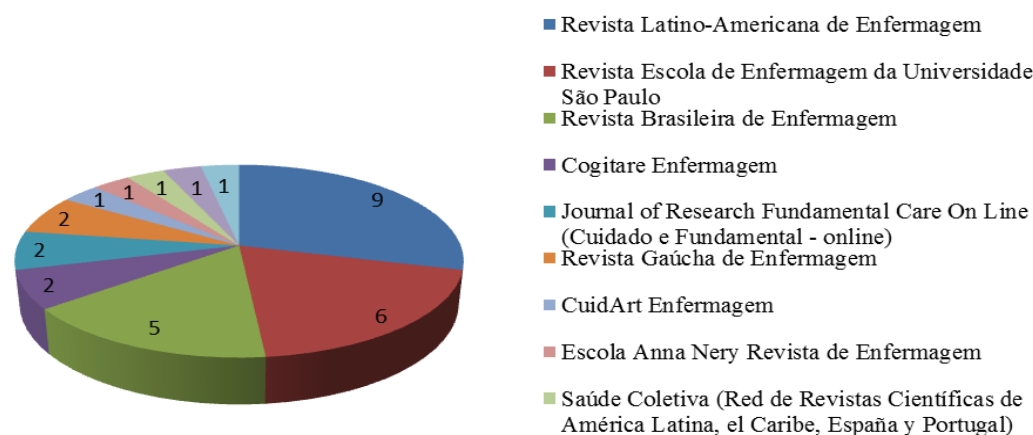


28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A maior parte dos artigos, 9 (29,03%) foi publicado na Revista Latino-Americana de Enfermagem; 6 (19,35%) na Revista Escola de Enfermagem da Universidade São Paulo; 5 (16,13%) na Revista Brasileira de Enfermagem; 2 (6,45%) na Cogitare Enfermagem; 2 (6,45%) no Journal of Research Fundamental Care (*Online*), 2 (6,45%) na Revista Gaúcha de Enfermagem, 3,23% (1) na Cuidart. Enfermagem, 1 (3,23 %) na Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, 1 (3,23 %) na Brazilian Journal of Nursing (*Online*), 1 (3,23 %) 1 (3,23 %) na Saúde Coletiva (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal), 1 (3,23 %) Revista Brasileira de Ciências da Saúde, Ciência, Cuidado e Saúde.



**Figura 2:** Número de artigos por periódico

**Fonte:** Elaborada pelas autoras, 2014.

Para identificar a qualidade destas publicações foi utilizada a estratificação do sistema integrado Webqualis da CAPES. Este é um aplicativo externo ao sistema de coleta de dados utilizado para classificar os veículos de divulgação da produção científica dos programas de pós-graduação no Brasil, notadamente os periódicos científicos, visando ao aperfeiçoamento dos indicadores que subsidiam a avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Existe uma classificação que compreende oito estratos: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, sendo que A1 indica a produção de melhor qualidade e C indica a produção com qualidade inferior ou nível zero (CAPES, 2008). Para a área de avaliação Interdisciplinar (I), observou-se a predominância do estrato A2 com 20 artigos, seguidos por B1, B2 e B3 com 4,3 e 3 artigos respectivamente. Para área de avaliação enfermagem (E), observou-se predominância do estrato A2 com 11 artigos e A1, B2, B1, B3 e B5 com 9, 6, 3, 1 e 1 respectivamente. Um periódico foi classificado apenas pela área de avaliação Enfermagem, pois o periódico não constava na listagem disponível pelo aplicativo webqualis.

Quanto à metodologia, houve o predomínio dos estudos descritivos, com abordagens qualitativas (12), seguidos de revisão da literatura (6), reflexão (4), quali-quantativos (4) e quantitativos (5). As técnicas de coletas de dados dos estudos foram diversificadas, incluindo-se questionários, entrevistas com roteiro semiestruturado e escalas.

Em relação ao cenário do estudo, o ambiente hospitalar se destacou, por ter sido campo de 20 estudos (64,52%), seguidos da atenção básica com 2 (6,45%), hospitais e serviços de atenção básica de forma concomitante com 2 (6,45%) e Fundação Municipal de Saúde (FMS) 1 (3,23%), Em 6 (19,35%) o cenário não foi especificado.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



No que tange ao referencial teórico sobre liderança utilizado nos estudos, 7 se fundamentaram nas Teorias Comportamentais, 1 na Teoria dos Traços, 1 na Liderança Transformacional/Transacional, 9 na Teoria Situacional, 1 menciona uma perspectiva da liderança dialógica de Paulo Freire e 17 não especificaram e/ ou não adotaram um referencial teórico específico de liderança. Para análise dos dados, alguns destes estudos adotaram mais de uma teoria como referencial.

Em relação às categorias profissionais dos líderes/gestores dos serviços de saúde, foi possível perceber que a maioria são enfermeiros, citados em 30 estudos, em 3 apareceu a categoria administrador, em 2 a categoria médico e um artigo, citou: nutricionista, assistente social, psicólogo e fisioterapeuta. Cabe apontar que, em 1 estudo houve a indicação de que era necessário um administrador em saúde para assumir os cargos de gerência/liderança (artigo nº 10 – Apêndice A).

Com relação às características e habilidades dos líderes, a comunicação foi citada com a chave para o alcance da liderança eficaz em cerca de 80% dos estudos, seguida pela confiança, saber ouvir seus seguidores, promover bons relacionamentos interpessoais, a motivação dos líderes frente aos liderados, maturidade, responsabilidade, experiência profissional, *feedback*, mediador de conflitos, flexibilidade, relação dialógica, inteligência emocional, influenciador de mudanças.

Dentre os autores que mais pesquisaram sobre o tema liderança no contexto da saúde, e particularmente, envolvendo a liderança dos enfermeiros, destacaram-se Maria Auxiliadora Trevizan em 7 estudos, Cristina Maria Galvão em 5, Simone Coelho Amestoy em 4 e Neide Fávero em 4.

#### **4. DISCUSSÃO**

Os estudos selecionados para o escopo deste trabalho apontam um crescimento das publicações referentes à liderança no contexto de saúde, conforme mostrou a Figura 4. Os esforços tendem a ser crescentes, haja vista a melhoria da qualidade dos serviços de saúde e, particularmente, tratando-se da necessidade de desenvolver lideranças eficientes.

O conceito de liderança vem sendo construído ao longo do tempo e adaptado a cada contexto e necessidade, conforme grande parte dos pesquisadores abordou em seus estudos. De maneira geral, a liderança foi caracterizada pelos autores como um processo de influenciar pessoas e grupos no alcance de objetivos comuns, tanto na perspectiva coletiva quanto individual e preza por relacionamentos saudáveis, pautados no auxílio mútuo, levando em consideração o constante aprimoramento das competências, com vistas a uma liderança eficaz. A liderança é destacada como componente organizacional que associa comunicação, planejamento, relações interpessoais, o compromisso com o êxito e a resolutividade de conflitos (LANZONI; MEIRELLES, 2013). Sendo assim, “a liderança é um fator importante, que gera e aplica energia nas pessoas, proporciona-lhes uma direção e sincroniza seus esforços” (CARDOSO; RAMOS; D’INNOCENZO, 2011, p.2). Em suma, para Ribeiro, Santos e Meira (2006) a liderança é de conhecimento universal, entretanto de difícil conceituação, e envolve relação interpessoal, utilizando a comunicação como ferramenta indispensável nesse processo.

Ao trazer a perspectiva sobre liderança no setor saúde, foi possível perceber, por meio desta pesquisa, a forte concentração de estudos no ambiente hospitalar e relacionados



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



principalmente, à liderança dos enfermeiros. “Hospitais e instituições de saúde são movidos por gente que cuida de gente. Nesse contexto, a liderança tem papel crucial, pois é o que verdadeiramente pode construir uma vantagem competitiva” (CUNHA, 2012, p.11). O ambiente hospitalar concentra uma maior ação interdisciplinar entre a equipe e os usuários. Em consonância, os autores Lell; Bernardino; Peres; Fabriz, (2012), Santos; Silva (2003), Galvão; Trevizan; Sawada e Fávero (1997) concordam que os hospitais constituem espaços sociais complexos e conflituosos desde sua concepção, haja vista a diversidade de categorias profissionais aliadas a diferentes formas de concentração de poder, o que exige dos líderes a capacidade de enfrenta-los dinamicamente.

Os estudos mostraram, predominantemente, a capacidade de liderança do enfermeiro, sejam elas em atividades assistenciais ou gerenciais nos serviços de saúde, estas entendidas como “burocráticas”. Cabe também ressaltar, conforme Vieira; Renovato; Sales (2013) que além do ambiente hospitalar, a enfermagem também avança no campo da saúde coletiva, no sentido de desenvolver suas ações de gestor, educador e de assistência à saúde. Na atenção básica, centros de saúde, Lanzoni; Meirelles (2013) apontaram em seu estudo que a equipe de saúde compreende o enfermeiro como componente expressivo na rede de relações e interações do agente comunitário com a comunidade, visualizando-o como mediador e como um líder. Além disso, Ribeiro, Santos e Meira (2006) e Amestoy; Backes; Trindade e Canever (2012) afirmam que os enfermeiros atuantes na equipe de saúde da família fornecem suporte tanto na função gerencial das unidades de saúde, assistenciais, quanto de consultorias, auditorias etc. Com isso é possível perceber uma possível sobrecarga de função deste profissional, sendo a liderança apresentada como um processo árduo em função da exigência de melhores resultados, imprescindíveis no processo de trabalho dos enfermeiros, conforme apontam Gelbcke, Souza; Sasso; Nascimento; Bulb (2008).

Na literatura estudada foi possível perceber, em grande parte dos estudos, que os enfermeiros desenvolvem forte potencial para atuarem como gestores/líderes nos serviços de saúde. Conforme Ribeiro; Santos e Meira (2006) a enfermagem é uma ciência que interage com as demais ciências e é imprescindível que o enfermeiro seja capaz de lidar com as demais categorias profissionais. Para tanto, é necessário um preparo adequado do enfermeiro como líder para atuar como elo na condução de mudanças, tendo como incentivo a motivação. Entretanto, Vieira, Renovato e Sales (2013) afirmam que a posição de liderança do enfermeiro mediante a sua equipe de trabalho não lhe garante o poder de um líder, pois eles defendem que a liderança não é concretizada apenas conforme os cargos institucionalizados ou pelo organograma e sim pela legitimação da relação entre os líderes e os liderados.

Diante da presença líderes nas instituições de saúde, destacado nos estudos foi possível ressaltar as suas características, competências/habilidades e comportamentos. Em consenso da maioria dos autores, a comunicação é a chave para uma liderança eficiente. Conforme Santos; Silva (2003) sintetizam a comunicação é essencial para exercer a influencia, coordenação das atividades em grupo e concretização da liderança, além de fazer com que as pessoas se encontrem constantemente, envolvidas por um campo interacional. A comunicação deve ser realizada de forma verbal e não verbal, para alcance de melhores resultados. É importante ressaltar também, a conquista de confiança da equipe; ouvir atentamente seus seguidores; promover relacionamentos interpessoais sadios; incitar a motivação nos liderados; ajudar seus liderados no desenvolvimento da maturidade; ter responsabilidade e experiência profissional, dar e receber *feedback*.<sup>2</sup> Outra face importante é que o líder seja flexível, mediador de

<sup>2</sup> Feedback: .Reação a alguma coisa. = RESPOSTA, RETORNO. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/feedback>> Acesso em 29 set. 2014.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



conflitos e tenha inteligência emocional para lidar com situações adversas. Estes foram os elementos mais citados nos estudos que traçam um perfil do líder. Portanto, a articulação entre liderança e comunicação possibilita aos gestores/líderes atuarem ativamente sobre as dificuldades e auxilia nas mudanças para uma nova situação. Em síntese, de acordo com Jabur; Trevizzan e Shinyashiki (2008) os líderes são pessoas que assumem comprometimento com seus ideais, que possuem visão de futuro, buscam um aprendizado constante e atraem seguidores em torno de sua visão.

Embora tais características sejam relevantes para o exercício da liderança e sejam adquiridas ao longo da vida, é importante frisar a importância da educação destes líderes/gestores. Conforme salientam Lanzoni e Meireles (2011), a educação é fundamental e está relacionada diretamente com a valorização da formação acadêmica e ao aperfeiçoamento dessa competência. Dado que a liderança pode ser compreendida e desenvolvida, é necessário que haja interesse e iniciativa tanto por parte das pessoas (que almejam serem líderes) quanto das instituições.

Espera-se que a preparação para a liderança seja desenvolvida desde a graduação. Os estudos de Amestoy, Cestari, Thofern, Milbrath, Trintad e Backes (2010) convergem para essa necessidade, eles afirmam que o ensino de liderança em enfermagem tem focado nos procedimentos técnicos e os conhecimentos teóricos têm sido apresentados por meio de aulas exaustivas estando sem conexão com a prática, o que dificulta a realização do exercício do líder. Este tipo de ensino pode explicar a dificuldade no exercício da liderança, tendo em vista que o mesmo, quando em desarmonia entre a prática e a realidade no trabalho, não substancializa o futuro profissional para ser líder do grupo, uma vez que a liderança exige tomada de decisão a partir do que foi vivenciado.

Alguns achados mostraram que os líderes encontram dificuldades quando assumem a liderança, pois não foram bem preparados na academia ou, então, encontraram dificuldades em aplicar a teoria na prática. Sendo assim, é importante que as instituições de Ensino Superior busquem formar líderes críticos, reflexivos, capazes de atuar de forma coerente. Além disso, é importante haver educação continuada nas próprias instituições de saúde, por meio de capacitações e cursos utilizando ferramentas *coaching*, por exemplo, para potencializarem o exercício da liderança. Segundo Cardoso; Ramos e D'Innocenzo (2011) a liderança *coaching* é um novo direcionamento das organizações do setor saúde e sua essência é o desenvolvimento das competências para o alcance das metas.

Para haver um direcionamento na preparação e formação dos líderes, as teorias de liderança servem como eixo norteador. Dessa forma, é importante estudá-las, analisá-las e aplicá-las, de acordo com cada contexto. Tais teorias tentaram preencher lacunas, que não foram consubstanciadas nas teorias anteriores, tendo em vista particularidades da época em que foram desenvolvidas. Assim, as superações que foram ocorrendo não aconteceram ao acaso. Nos estudos selecionados para a realização deste trabalho, foi possível perceber que os autores abordaram, predominantemente, as teorias Situacionais e Comportamentais (*Grid*).

Higa e Trevizan (2005), Mendes; Trevizan; Hawashida; Galvão e Cury (2001), Becária e Fávero (2000), Amestoy; Backers; Trindade; Canever (2012) abordaram a teoria *Grid Gerencial* em seus estudos. Nesta teoria, criada por Blake e Mouton – pesquisadores da *Ohio State University*, afirmam que cada gerente pode ter uma orientação maior ou menor voltada para aspectos como a obtenção de resultados, pessoas e poder (AMESTOY; BACKES;

---



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



TRINDADE; CANEVER; 2012). Com esse modelo tentou-se identificar o estilo de liderança dos líderes. Os autores supracitados apresentaram os cinco estilos de liderança presentes no modelo, em síntese: o estilo 9,1 o gerente tem o objetivo de maximizar a produção por meio do exercício do poder e da autoridade, baseia-se na hierarquia, controle e domínio sob as pessoas; o estilo 1,9 busca promover boas relações entre a equipe, acata as opiniões dos outros, evita gerar conflitos, é efetivo e tem medo da rejeição; o estilo 1,1 faz mínimo necessário para permanecer na organização; o estilo 5,5 busca conformidade com a realidade, o equilíbrio entre a orientação para as pessoas e para a produção; e no estilo 9,9 faz a integração com preocupação máxima para as pessoas e para a produção. Para os autores, este último estilo propõe um gerente entusiasmado em obter um grau elevado de sinergia entre a equipe e a produção, por meio de bons relacionamentos, integração, comunicação e compreensão mútua.

Em relação à teoria Situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard, 29% dos artigos citaram esta teoria. Os autores destes artigos afirmam que é um método mais amplo e não existe um tipo de liderança ideal para toda e qualquer situação, pois é alterável, variando de situação para situação. O líder, o liderado e a situação são as variáveis que norteiam a liderança. Existe a combinação de dois comportamentos dos líderes frente aos liderados: o direcionado para tarefa e para o relacionamento, além da variável maturidade dos liderados. A combinação desses elementos é refletida em 4 estilos : E1 - determinar (ênfase alta na tarefa, relacionamento baixo), E2 - persuadir (ênfase alto na tarefa e no relacionamento), E3 - compartilhar (ênfase baixa na tarefa, e alta no relacionamento) e E4 - delegar (ênfase baixo na tarefa e no relacionamento). Com isso, foi possível perceber que aplicação dessa teoria requer que o líder adapte seu estilo de liderança em relação ao nível de maturidade do membro da equipe.

Uma abordagem recente, realizada a partir da teoria Situacional, é a liderança *coaching* que segundo Cardoso; Ramos; D’Innocenzo (2011) utiliza os princípios da teoria Situacional, eles afirmam que os líderes (*coach* = é quem conduz o processo) devem ajustar seus estilos de liderança em nível de prontidão (capacidade e disposição) de liderados (*coachee* = aquele que é conduzido) para cumprirem determinada tarefa, na intensidade de comportamento da tarefa (direção) e no comprometimento do relacionamento (apoio) munido pelo líder. Para Jabur; Trevizan; Shinyashiki (2008) o *Coaching* inicia-se como solução estratégica e oferece uma rota para liderança, pois pode desatar o potencial latente da liderança nos gestores ou robustecer a liderança existente.

Diante de todos esses achados na literatura sobre liderança na saúde, predominantemente direcionada aos enfermeiros, Christovam e Santos (2005) apontam em seu estudo que o enfermeiro, quando gerente de saúde, ocupando altos cargos administrativos, se afasta do caminho da profissão de enfermagem, havendo a preocupação com o cliente e não com a enfermagem. Com isso, eles refletiram sobre a possibilidade do surgimento de um novo profissional, o administrador em saúde, o qual teria como formação básica a área do conhecimento de enfermagem. Nesta proposta, o graduado em Gestão de Serviços de Saúde, curso que adota uma abordagem multidisciplinar e reúne o conhecimento das áreas de Saúde (Enfermagem e Medicina), Administração, Economia, Demografia e Contabilidade, vislumbra um espaço de atenção profissional.

O escopo desse profissional é atuar na gestão de sistema e serviços de saúde, de maneira inovadora, humanista e eticamente comprometida com as necessidades de saúde da população, por meio de ferramentas para identificar, diagnosticar e propor soluções criativas em áreas críticas, ampliando a capacidade de resposta dos serviços de saúde. Esse



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



profissional atua em todos os níveis de complexidade, como hospitais, centros de saúde, serviços de urgência, saúde suplementar, secretarias municipais e estaduais, dentre outros. A interdisciplinaridade é articulada por meio do diálogo constante entre as diversas áreas, a fim de possibilitar a compreensão da complexidade das políticas e das organizações de saúde e ser capaz de propor ações de intervenção nesta realidade, conforme preconizado no Projeto Pedagógico do Curso de Gestão de Serviços de Saúde/UFMG. Cabe ressaltar, que esse profissional tende a desenvolver essa tão e discutida competência: a liderança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho foi possível analisar as características das produções científicas sobre a liderança nos serviços de saúde, dado os limites desta pesquisa. A liderança é uma competência a ser almejada por todos os gestores em saúde e, por intermédio dela é possível influenciar o comportamento da equipe, fazendo com que os objetivos sejam alcançados com o máximo de esforço e comprometimento.

Foi possível perceber que o enfermeiro é o profissional que mais assume os cargos de gerência e liderança nos serviços de saúde, afastando-se muitas vezes da responsabilidade direta com a assistência à saúde. Nesse sentido, destaca-se que existem profissionais sendo preparados para assumirem a função de gestores de serviços de saúde (GSS). São os bacharéis em GSS. Este é um profissional novo no mercado, formado a partir de uma abordagem interdisciplinar, com potencial para assumir a liderança nos serviços de saúde.

A liderança é imprescindível para o alcance do sucesso das organizações, e para atingir tal sucesso, é preciso que haja entusiasmo, formação de ideias entre a equipe, estímulo para comunicação. Enfim, o líder carece ter influencia e um conjunto de características para conduzir a equipe.

As instituições de saúde, assim como as demais instituições, necessitam de profissionais *experts* e comprometidos com o trabalho, a fim de proporcionar uma assistência de qualidade aos usuários dos serviços de saúde, por meio da gerência e liderança. Investir na formação desses líderes pode provocar impacto na melhoria contínua dos serviços, sendo fundamental relacionar as características e as habilidades dos mesmos às relações interpessoais, principalmente no que tange à comunicação e à interação humana. Neste momento, é importante considerar o ambiente de trabalho como uma fonte de aprendizagem, pois é o local onde acontecem as oportunidades para o desenvolvimento da liderança.

Para tanto, uma liderança eficiente poderá contribuir para a reorientação da atenção e do trabalho em saúde, proporcionando atendimento resolutivo ao usuário e em prol da motivação do trabalhador. Sendo assim, organizar os processos de trabalho, assumindo o papel do líder nos serviços de saúde são os desafios da gerência em saúde.

Ademais, espera-se que esse trabalho gere uma reflexão sobre a temática e ofereça subsídios a outros trabalhos sobre a temática, instigando produções científicas sobre o tema. Cabe também ressaltar, a necessidade de se realizar estudos sobre a liderança com outras categorias profissionais, que não os enfermeiros, a fim de que se conheça o papel desses profissionais, em particular, pela responsabilidade e importância da liderança nos serviços de saúde.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. D.; COSTA, M. B. S.; SALAZAR, P. E. L.; Avaliação da Qualidade do Gerenciamento Hospitalar na Percepção dos Profissionais. *Revista Brasileira CI Saúde* 16(2): 205-212 2012.
- AMESTOV, S. C.; CESTARI, M. E.; THOFEHRN, M. B.; MILBRATH, V. M.; TRINDADE, L. L.; BACKES, V. M.; Processo de formação de enfermeiros líderes. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília 2010 nov-dez; 63(6): 940-5.
- AMESTOY, S. C.; BACKES, V. M. S.; TRINDADE, L. L.; CANEVER, B. P.; Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Revista Escola de Enfermagem USP* 2012; 46(1): 227-33.
- AMESTOY, S. C.; CESTARI, M. E.; THOFEHRN, M. B.; BACKES, V. M. S.; MILBRATH, V. M.; TRINDADE, L. L. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. *Revista Gaúcha Enfermagem*, Porto Alegre (RS) 2009 dez;30(4):617-24.
- AMESTOY, S. C.; CESTARI, M. E.; THOFEHRN, M. B.; MILBRATH, V. M.; PORTO, A. R.; Significados atribuídos ao líder na visão de enfermeiras. *Ciencia Cuidado e Saúde* 2009 Out/Dez; 8(4):579-585.
- AMESTOY, S. C.; TRINDADE, L. L.; WATERKEMPER, R.; HEIDMAN, I. T. S.; BOEHS, A. E.; BACKES, V. M. S.; Liderança dialógica nas instituições hospitalares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília 2010 set-out; 63(5): 844-7.
- BECCARIA, L. M.; FÁVERO, N.; Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino. *Revista latino-americana de enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 83-90, abril 2000.
- BLANCO, B. M.; VALENTEZ, G. S. C.; LIMA, C. A.; OLIVEIRA, A. C. L.; CORREA, M. B. A importância da liderança do enfermeiro no gerenciamento das relações interpessoais entre a equipe de saúde. *J. Res.: fundam. care. online* 2013. jul./set. 5(3):211-17.
- CAMELO, S. H. H.; Competência profissional do enfermeiro para atuar em Unidades de Terapia Intensiva: uma revisão integrativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem* jan.-fev. 2012; 20(1): [9telas]
- CAPES. WebQualis 3.0. Aplicativo para a classificação dos veículos de divulgação da produção científica da Pós-Graduação Brasileira. Manual, 2008.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNENZO, M.; Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista Escola de Enfermagem USP* 2011; 45(3):730-7.
- CHANES, M. Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. *O mundo da saúde*. São Paulo: 2006: abr/jun 30 (2): 326-331.
- CUNHA, M.C.B. O princípio do cinco. In: ROSSO, F; BOEGER, M; SILVA, M.J.P; LOMELINO, S. Liderança em cinco atos: ferramentas práticas para gestores e instituições de saúde. São Paulo: Yendis Editora,2012. cap. 1, p. 11-38.
- ENCICLOPÉDIA DE GESTÃO. Disponível em:  
<<http://www.knoow.net/ciencconempr/gestao/knowhow.htm#vermais>>. Acesso em: 05 nov.2013.
- GALLARDO, R. Y.; SUAZO, S. V.; Incidentes críticos de erosão da confiança na liderança de chefes de enfermagem. *Revista. Latino-Americana de Enfermagem* 20(1):[08 telas] jan.-fev. 2012.
- GALVÃO, C. M.; TREVIZAN, M. A.; SAWADA, N. O.; COLETA, J. A. D.; Liderança situacional : estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista. Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 81-90, janeiro 1998.
- GALVÃO, C. M.; TREVIZAN, M. A.; SAWADA, N. O.; FÁVERO, N.; O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade internação cirúrgica sob enfoque da liderança situacional. *Revista. Latino-Americana de Enfermagem - Ribeirão Preto - v. 5 - n. 2 - p. 39-47 - abril 1997*.
- GALVÃO, M. A.; TREVIZAN, M. A.; SAWADA, N. O.; MENDES, I. A. C.; Liderança situacional: um modelo para aplicação da enfermagem brasileira. *Revista Escola de Enfermagem USP*, v.31, n.2, p.227-36,ago.1997.
- GELBCKE, F. L.; SOUZA, L. A.; SASSO, G. M. D.; NASCIMENTO, E.; BULB, M. B. C.; Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília 2009 jan-fev; 62(1): 136-9.
- HIGA, E. F. R.; TREVIZAN, M. A.; Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Revista Latino-americana de Enfermagem* 2005 janeiro-fevereiro; 13(1):59-64.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- JABUR, M. R. L.; TREVIZAN, M.A.; SHINYASHIKI, G. T. Competência em liderança e clima organizacional. *Revista Cuidart enfermagem*. 2008 julho/dezembro; 2(2):126-133.
- LANZONI, G. M. M.; MEIRELLES, H. S.; *Liderança do enfermeiro*: elemento interveniente na rede de relações do agente comunitário de saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília* 2013 jul-ago; 66(4): 557-63.
- LELI, L. B.; BERNADINO, E.; PERES, A. M.; FABRIZ, L. A. Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino. *Enfermagem*. 2012 Abr/Jun; 17(2):262-9.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*: da revolução urbana à revolução digital. 7.ed. São Paulo:Atlas, 2012. 480 p.
- MENDES, K. D. S; SILVEIRA R. C. C. P; GALVÃO C. M. *Revisão Integrativa*: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm, Florianópolis*, 2008 Out-Dez; 17(4): 758-64.
- MONTEZELI, J. H.; PERES, A. M, BERNADINO, E.; Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto-socorro. *J. res.: fundam. care. Online*, 2013. jul./set. 5(3):245-52.
- PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GRADUAÇÃO GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013, 57-p.
- RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L.; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Esc. Anna Nery* [online]. 2006, v.10, n.1, p. 109-15.
- ROZENDO, C. A.; GOMES, E. L. R.; Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. *Revista latino-americana de enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 67-76, dezembro 1998.
- SANTOS, I. ; CHRISTOVAM, B. A instituição da liderança dos enfermeiros em questões de saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem* , 2005 set-out; 58 (5): 551-5.
- SANTOS, K. M. A. B.; SILVA, M. J. P.; Comunicação entre líderes e liderados:visão dos enfermeiros. *Revista Escola de Enfermagem USP* 2003; 37(2):97-108.
- SILVA, D. G. V.; SOUZA, S. S.; TRENTINIS, M.; BONETTI, A.; MATTOSINHOS, M. M. S.; Os desafios enfrentados pelos iniciantes na prática de enfermagem. *Revista Escola de Enfermagem USP* 2010; 44(2):511-6.
- SILVA, M. A.; GALVÃO, C. M.; Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico. *Revista Escola de Enfermagem USP* 2007; 41(1): 104-12.
- SIMÕES, A. L. A.; FÁVERO, N.; Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Revista latino-americana de enfermagem - Ribeirão Preto - v. 8 - n.3 - p. 91-96 - julho 2000.*
- SIMÕES, A. L. A; A liderança no contexto dos serviços de saúde. *Saúde Coletiva*. 2010; 07 (38): 40-42.
- SOUZA, M.T.; SILVA, M.D.; CARVALHO, R. *Revisão integrativa*: o que é e como fazer. Einstein. 2010; 8(1 Pt 1):102-6.Jun.2009.
- TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.; FÁVERO, N.; MELO, M. R. A. C.; Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem.. *Revista latino-americana de enfermagem - v. 6 - n. 5 - p. 77-82 - dezembro 1998.*
- TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C; HAYASHIDA, M.; GALVÃO, C. M.; CURY, S. R. R.; Análise de expectativas sobre a liderança do enfermeiro á luz das teorias Grid. *Revista gaúcha Enfermagem*, Porto Alegre, v.22, n.1, p.20-29, jan. 2001.
- GALVÃO, C. M.; TREVIZAN, M. A.; SAWADA, N. O.; FÁVERO, N. O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica sob o enfoque da liderança situacional. *Rev Lat Am Enferm*. 1997;5(2):39-47.
- VIEIRA, T. D. P.; RENOVATO, R. D.; SALES, C. M.; Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*. 2013 Abr/Jun; 18(2):253-60.
- WENDLING, M. *Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas*: um estudo de caso.34f.Monografia (Especialização em administração). Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2007.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## APÊNDICE

### APÊNDICE A

**Quadro 2:** Título dos artigos

ARTIGOS	
1	Liderança situacional: um modelo de aplicação na enfermagem brasileira
2	O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica sob o enfoque da liderança situacional
3	Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação
4	Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar
5	Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem
6	Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica
7	Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino
8	Análise de expectativas sobre a liderança do enfermeiro à luz das teorias Grid
9	Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros
10	A instituição da liderança dos enfermeiros em questões de saúde
11	Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros
12	Refletindo sobre liderança em enfermagem
13	Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico
14	Competência em liderança e clima organizacional
15	Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à enfermagem brasileira
16	Significados atribuídos ao líder na visão de enfermeiras
17	As percepções dos enfermeiros acerca da liderança
18	A liderança no contexto dos serviços de saúde
19	Processo de formação de enfermeiros líderes
20	Os desafios enfrentados pelos iniciantes na prática de enfermagem
21	Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa
22	Liderança <i>coaching</i> : um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar
23	Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino
24	Avaliação da qualidade do gerenciamento hospitalar na percepção dos profissionais
25	Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem
26	Incidentes críticos de erosão da confiança na liderança de chefes de enfermagem
27	Liderança dialógica nas instituições hospitalares
28	Liderança do enfermeiro: elemento interveniente na rede de relações do agente comunitário de saúde
29	A importância da liderança do enfermeiro no gerenciamento das relações interpessoais entre a equipe de saúde
30	Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem
31	Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto-socorro