

**PERFIL GERENCIAL DO ENFERMEIRO HOSPITALAR: REVISÃO NARRATIVA****PROFILE MANAGEMENT OF HOSPITAL NURSES: NARRATIVE REVIEW****PERFIL DE GESTIÓN ENFERMERAS DEL HOSPITAL: REVISIÓN NARRATIVA**

Izânia Vieira Fernandes de Jesus<sup>1</sup>  
Joice Aparecida Pedrotti dos Santos<sup>2</sup>  
Sônia Aparecida de Souza<sup>3</sup>  
Pâmella Cacciari<sup>4</sup>

**Resumo:** Trata-se de um estudo de revisão narrativa realizado nas bases BVS-BIREME e SCIELO que objetivou identificar o perfil gerencial do enfermeiro hospitalar. Foram analisados 13 artigos focalizados na seguinte categoria: o enfermeiro como líder, a enfermeiro no trabalho em equipe, enfermeiro e comunicação. Observamos uma mudança no modelo de liderança ao longo dos anos, e nas organizações hospitalares vem buscando profissionais com uma visão ampla de formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, capaz de liderar sua equipe com compromisso, responsabilidade, e empatia, pois o líder tem influência perante a equipe dando ao cliente um atendimento adequado prestando assistência de qualidade.

**Descritores:** Administração Hospitalar. Gerência. Enfermagem.

**Abstract:** *It is a study of narrative review conducted in BVS-BIREME and SCIELO basis aimed at identifying the managerial profile of hospital nurses were analisados13 articles focused on the following categories: the nurse as leader, nursing teamwork, communication in nursing. We observed a change in leadership style over the years, and hospital organizations is seeking professionals with a broad view of generalist, humanist, critical and reflective, able to lead his team with commitment, responsibility, and empathy as the leader has influence with the team giving the customer a proper service providing quality care.*

**Descriptors:** *Hospital Administration. Management. Nursing.*

<sup>1</sup>Enfermeira. Graduada Enfermagem. Faculdade de Presidente Prudente. Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. E-mail: izaniaivfj@hotmail.com.

<sup>2</sup>Enfermeira. Graduada Enfermagem. Faculdade de Presidente Prudente. Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. E-mail: joice.pedrotti@gmail.com.

<sup>3</sup>Enfermeira. Graduada Enfermagem. Faculdade de Presidente Prudente. Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. E-mail: sonynhaseguran-a@live.com.

<sup>4</sup>Docente. Mestre em Enfermagem. Universidade estadual de Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: pamella\_cacciari@hotmail.com

**Resumen:** Se trata de un estudio de revisión narrativa realizada en las bases de BVS-BIREME y SciELO dirigidos a identificar el perfil de gestión de la enfermera del hospital. Eran analizados 13 artículos centrados en las siguientes categorías: la enfermera como líder, la enfermera en el trabajo en equipo, la enfermera y la comunicación. Hemos observado un cambio en el modelo de liderazgo en los últimos años, y las organizaciones hospitalarias es la búsqueda de profesionales con una visión amplia de generalista, humanista, crítico y reflexivo, capaz de llevar a su equipo con el compromiso, la responsabilidad y la empatía, ya que el líder tiene influencia con el equipo dando al cliente un servicio adecuado proporcionar una atención de calidad.

**Descriptores:** Hospital de La Administración. Administración. Enfermería.

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento em enfermagem, nas instituições hospitalares, é uma atividade complexa, visto que existe uma exigência cada vez maior, direcionada aos profissionais para que exerçam competências cognitivas, técnicas e atitudes na implementação de estratégias adequadas às atuais tendências administrativas (LELLI et al., 2012).

O processo gerencial tem por finalidade direcionar, atingir e manter o equilíbrio nas relações de trabalho; garantir o bom funcionamento das unidades; promover a difusão da filosofia institucional e certificar - se as condições para uma assistência de qualidade; resultados positivos; promover educação permanente e qualificação profissional (MANENTI et al., 2012).

A Enfermagem Moderna foi influenciada pela divisão social e técnica do trabalho com uma estrutura rígida, hierarquizada, preocupava-se com a quantidade e não qualidade. Seu processo de cuidar era fragmentado onde as nurses executavam os cuidados ao cliente e ladies nurses gerenciavam o cuidado (BRAGA; TORRES; FERREIRA, 2015).

Atualmente esse cenário sofreu alterações, onde requerem dos profissionais serem críticos, reflexivos com desenvolvimento de competências diferenciadas, novos perfis, comportamentos e habilidades capazes de garantir a eficiência e eficácia na assistência ao paciente, para alcance dos resultados pré-estabelecidos. A enfermagem em seu percurso histórico vem se adaptando às transformações geradas pela organização do trabalho sendo influenciado pelas

teorias administrativas e pela inovação tecnológica e competitiva que o mercado de trabalho exige.

As mudanças nos modelos de gestão e organização do trabalho de enfermagem atual vêm realizando cuidado integral, gestão participativa e trabalha em equipe (BRAGA; TORRES; FERREIRA, 2015).

No ambiente hospitalar, cada vez mais vem sendo exigido do enfermeiro conhecimentos, competências e habilidades para o exercício da gerência do processo de trabalho, mas têm se demonstrado a dificuldade dos profissionais na articulação entre a dimensão assistencial e gerencial, cujo objetivo é a organização do processo de trabalho para gerenciar o cuidado ao cliente (LIMA; LOURENÇO, 2014).

Para que o enfermeiro gerente se adapte a este novo modelo imposto pelas modificações decorrentes do mundo globalizado é essencial uma reformulação no modelo gerencial proposto no Brasil pelo Sistema Único de Saúde. A mobilização de competências é uma das estratégias, sendo necessário, para tanto, conhecimento, habilidade e atitude (LELLI et al., 2012).

As competências demonstram a complexidade do processo de trabalho no qual os enfermeiros coordenadores de área, estão envolvidos no desempenho de suas funções. Destaca – se que o conhecimento técnico reúne o saber administrativo e assistencial específico a cada área de atuação (MANENTI et al., 2012).

As atribuições de responsabilidade do enfermeiro são de extrema relevância para a qualificação da assistência, visto que a finalidade do trabalho da enfermagem está na assistência aos usuários. A enfermagem está fortemente vinculada às ações de organização, planejamento, definição de recursos e supervisão, no qual se caracteriza pela orientação e coordenação facilitadora do ambiente de trabalho, diante disso espera-se que o enfermeiro dimensão política, técnico científica. (GIORDANI; BISOGNO; SILVA, 2012).

O enfermeiro desenvolve suas atividades entre assistência ao paciente e as responsabilidades gerenciais requeridas pelas organizações, na intersecção com os processos de trabalho dos demais servidores, produzindo um serviço consumido

no ato de sua produção, marcado pela interação humana e pelo trabalho afetivo (LIMA; LOURENÇO, 2014).

O perfil gerencial dos enfermeiros é relevante e pertinente, pois subsidia a adoção de estratégias para a capacitação dos mesmos, e o desenvolvimento de competências gerenciais constitui elemento chave na solução dos problemas existentes nas instituições de saúde (LELLI et al., 2012).

Apesar dos progressos na área, encontra-se com frequência instituições hospitalares regidas por modelos gerenciais clássicos, pautados em abordagens burocráticas e prescritivas, que atribuem ao enfermeiro apenas a função administrativa (LIMA; LOURENÇO, 2014).

Espera-se que o enfermeiro tenha uma formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, para capacitar esse profissional para o exercício da profissão, com base no rigor científico e intelectual com princípios éticos. Capaz de conhecer e intervir sobre os problemas e as situações do processo saúde-doença tendo com competências e habilidades a tomada de decisão: visando o uso apropriado, do custo, efetividade, força de trabalho, medicamentos, equipamentos, e de procedimentos e de práticas.

A comunicação é outra característica que se espera do enfermeiro, envolvendo comunicação verbal, não verbal, habilidades de escrita e leitura; ter pelo menos, uma língua estrangeira, tecnologias de comunicação e informação, ser líder da equipe envolvendo o compromisso, responsabilidade, e a empatia (BRASIL, 2001).

Diante disso esse estudo é de fundamental importância para responder á pergunta de pesquisa: o perfil do enfermeiro que está atuando nos hospitais atende á uma formação de um enfermeiro generalista, crítico reflexivo e com perfil gerencial? Esse estudo teve por objetivo analisar as publicações referentes ao perfil gerencial do enfermeiro hospitalar a partir de uma revisão narrativa.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de revisão narrativa de artigos publicados sobre o perfil gerencial do enfermeiro hospitalar. Procedeu-se uma busca nas seguintes

bases de dados: Biblioteca Virtual de Saúde (BVS-BIREME), *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)*. Para a busca dos artigos foram utilizados os seguintes combinações de palavras e descritores dos *Descritores em Ciência e Saúde (DECS)* Administração Hospitalar, Gerência, Enfermagem. Essa busca procedeu em abril de 2015.

Os critérios de inclusão de artigos nessa revisão foram: artigos com disponibilidade do texto completo em suporte eletrônico, publicado em periódicos nacional em português e que atendessem ao objetivo do estudo. Os critérios de exclusão foram: teses, capítulos, livros.

A partir da leitura prévia dos títulos e resumos, foram selecionados 19 artigos. Foi realizada uma leitura exploratória e seletiva, para verificar se existiam, ou não, informações a respeito do tema proposto e coerentes com os objetivos do estudo.

Foram selecionados 12 artigos que abordavam o tema da pesquisa, publicados entre os anos de 2001 a 2014, o recorte foi utilizado de acordo com a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais, onde traça o perfil esperado do enfermeiro.

Foi desenvolvida a análise de conteúdo, que conta com três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, foi realizado a leitura e feito fichamentos possibilitando uma visão abrangente do conteúdo. A leitura integral do artigo possibilitou a transcrição dos resultados e de trechos significativos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados foram coletados orientados pelo objetivo do estudo, primeiramente delineou-se o perfil das produções, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 1:** Características dos estudos sobre o perfil do enfermeiro segundo o título, ano, autor, revista e objetivo.

TÍTULO	ANO	AUTORES	REVISTA	OBJETIVO
A visão administrativa do enfermeiro no microssistema hospitalar: um estudo reflexivo	2006	SOUZA; SOARES	Revista Brasileira de Enfermagem REBEN	Investigar a visão administrativa do enfermeiro na gerência do macrossistema hospitalar, com base na Teoria Contingencial de Administração.
Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte	2002	SPAGNOL; FERRAZ	Revista Latino em Enfermagem	Analisar a forma da administração em enfermagem, considerando a implantação do SIGESC; descrever como a equipe de enfermagem percebe a comunicação, o processo decisório e as relações interpessoais; identificar possíveis tendências e perspectivas presentes na prática administrativa desenvolvida.
Trajetória do enfermeiro em um hospital universitário em quatro décadas: pressupostos de inovação de seu papel gerencial	2005	TREVIZAN et al.	Revista Brasileira de Enfermagem REBEN	Efetuar análise comparativa de dados e dela extrair pontos de congruência, delimitações e possibilidades que permitam apontar direções que viabilizem ações mais efetivas
Teoria interpretativa de geertz e a gerência do cuidado: visualizando a prática social do enfermeiro.	2005	PROCHNOW; LEITE; ERDMANN.	Revista Latino-Americana Enfermagem	Gerência do cuidado de enfermagem hospitalar e a Teoria Interpretativa da Cultura de Geertz
O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de áreas hospitalar	2011	MANENT et al.	Revista Escola de Enfermagem USP	Construir o perfil de competências gerenciais, consensuado por enfermeiros coordenadores da área.
Demandas instrucionais e demande do cuidado no gerenciamento de enfermeiros em um pronto socorro.	2011	MONTEZELLI; PERES; BERNADINHO	Revista Brasileira de Enfermagem REBEn	Caracterizar as atividades gerenciais do enfermeiro em um pronto-socorro
Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino	2008	NÓBREGA et al.	Revista de Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro.	Conhecer o perfil gerencial dos enfermeiros gerentes de unidades em hospital público federal de ensino.

Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência	2012	GIORDANI; BISOGNO; SILVA.	Acta Paul Enfermagem	Identificar a percepção de enfermeiros de um hospital geral sobre as atividades gerenciais na assistência aos usuários.
Os afetos no processo de gerencial no hospital: as vivências do enfermeiro.	2014	LIMA LOURENÇO	Revista de Enfermagem UFSM	Compreender os sentimentos vivenciados pelos enfermeiros em função do exercício do gerenciamento no contexto hospitalar.
Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino	2012	LELLI et al.	Cogitare Enfermagem	Identificar as competências gerenciais utilizadas por enfermeiros que
Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar	2011	CARDOSO et al.	Revista de enfermagem USP	Avaliar a liderança exercida pelas enfermeiras com uso do coaching como e ferramenta gerencial, identificar, mensurar e analisar a aquisição de competências percebidas pelas enfermeiras que atuam coaches.
Condições de trabalho e Fazer em Enfermagem	2015	BRAGA; TORRES; FERREIRAS.	Revista de Enfermagem VFJF-Juiz de Fora	Analisar como as condições de trabalho interferem no cotidiano do enfermeiro em um hospital público de Belo Horizonte (MG Brasil) realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, com a participação de dez enfermeiros.

O quadro 1 nos mostra que o período de maior publicação foi o ano de 2011, sendo que a revista que mais publicou com 3 (25,0%) foi a *Revista Brasileira de Enfermagem* REBEn.

Os artigos foram categorizados conforme o delineamento do estudo, sendo assim 06 (50%) estudos qualitativos, 02 (16%) estudos quantitativos, 01 (8,5%) estudo de caso, 01 (8,5%) de revisão, 01 (8,5%) pesquisa ação e 01 (8,5%) de reflexão teórica.

Da análise de conteúdo, elaboraram-se três categorias temáticas que identificavam o perfil gerencial do enfermeiro, sendo elas: o enfermeiro como líder, o enfermeiro no trabalho em equipe, o enfermeiro e a comunicação.

## O Enfermeiro como Líder

Onze artigos contemplados nessa categoria abordavam a importância da liderança para o processo de trabalho do enfermeiro.

Dentre os trabalhos um autor define a liderança como uma característica essencial para o desenvolvimento eficaz das atividades administrativas e gerenciais, pois o líder tem a habilidade de influenciar as ações de um indivíduo ou grupo e fazer com que caminhe ao encontro de uma determinada situação ou objetivo (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

A liderança é fundamental para o trabalho diário do enfermeiro, no desenvolvimento das atividades administrativas, assistenciais, educativas e de pesquisa com propósito de melhorar a organização para proporcionar o aprimoramento da qualidade da assistência de enfermagem prestada ao cliente (GALVÃO; TREVISAN; SAWADA, 1998).

No entanto ser líder é considerado como um grande desafio nas instituições hospitalares por encontrarem dificuldade em se posicionarem frente à equipe em situações conflitantes, porém é importante que o enfermeiro seja capaz de guiar a equipe a fim de atingir os objetivos em comum, mas para isso deve ser parceiro com o grupo e comprometido com suas responsabilidades (AMESTOY. et al., 2014).

Os autores Moura et al., (2013), Silva e Camelo (2011), demonstraram em suas pesquisas o modelo de líder do século XXI. Essa atuação requer uma visão ampla e sistêmica das situações, o enfermeiro deve se preparar, inovar e buscar novas formas para o exercício da liderança, onde exige preparo, criatividade e determinação. Porém para que o enfermeiro exerça a liderança, é indispensável que compreenda o seu significado de competência profissional, reconhecendo os atributos essenciais para que ela aconteça, sem desviar o objetivo da instituição que tem como o foco voltado para o cuidado do cliente.

Entretanto, antigamente liderar tinha foco punitivo e fiscalizador chegando a exercer de forma autoritária na viabilidade de normas e rotinas da instituição. Atualmente esse contexto foi modificado, a enfermagem está diretamente relacionada com o modelo da administração, que foi se transformando e evoluindo



ao longo dos anos. Essa mudança demonstra que a teoria administrativa sofre transformações sociais, tecnológicas e culturais (PEREIRA et al., 2015; SOUZA; SOARES, 2006).

Para Santos et al. (2013) A liderança reforça a coordenação e as atividades que envolvem o cuidado em saúde e enfermagem, sendo importante no desenvolvimento e organização do dimensionamento de pessoal, planejamento da assistência, gerenciamento de recursos, educação, capacitação e atitude favorecendo na qualidade dos cuidados de enfermagem.

O enfermeiro incorporar seu papel como líder da equipe de saúde sendo essencial para o desenvolvimento do processo de trabalho, interferindo na organização, resolução de conflitos, distribuição das atividades. Acredita-se que ao conduzir a equipe de acordo com o desenvolvimento de suas ideias com conhecimento amplo e eficiente para uma compreensão completa e prática. Dessa forma o estilo de liderar, vem sendo atribuída, formal ou informalmente, com posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas a uma tarefa (BORTOLUZZI et al., 2015).

O enfermeiro desempenha papel de gestor em vários serviços de saúde, sendo o responsável pela administração e organização de unidades, escala de funcionários, provisão de recursos materiais, além da supervisão das técnicas rotineiras de enfermagem. O exercício da liderança envolve comportamentos como, a capacidade de influenciar as pessoas. Entretanto, a liderança sobrepõe-se a essa gerência, já que nem todo chefe é líder, mesmo que seja algo esperado. Os modelos de liderança dependem não apenas de questões estruturais, mas da equipe de trabalho que compõem o quadro da enfermagem (VIEIRA; RENOVARO; SALES, 2013).

Porém ao longo da história as organizações de saúde, especialmente os hospitais vêm sofrendo com as mudanças passando de um modelo hierarquizado e tradicional para um trabalho mais flexível, exigindo modificações em seu cenário social, político e econômico. No entanto a enfermagem é parte integrante desse processo, além de desenvolver ações de cuidado, realizar as atividades de administração. Logo é fundamental o papel do enfermeiro, sendo que sua

participação privilegia os interesses coletivos e oferece a assistência, segura ao cliente (STRAPASSONI; MEDEIROS, 2009).

### **Enfermeiro no Trabalho em Equipe**

Em relação à enfermagem no trabalho em equipe foram encontrados sete artigos contemplados nesta categoria.

Ao realizar levantamento sobre trabalho em equipe percebe-se o quanto facilita o desenvolvimento pessoal e profissional devendo estar presente na equipe multiprofissional. Pois os hospitais é um espaço que gera conflitos em diferentes categorias profissionais, tornando mais difícil o trabalho (LELLI et al., 2012).

Com as constantes transformações na política de saúde, o mercado de trabalho vem sinalizando para a necessidade dos profissionais capazes de trabalhar em equipe, dotados de conhecimento, atitudes e habilidades que possibilitam o alcance dos resultados esperados (ALVES; MELLO, 2006).

As características de uma equipe consistem na flexibilidade da divisão do serviço; preserva as diferenças técnicas entre os trabalhadores especializados e questiona a desigualdade na valorização dos agentes, descentraliza a tomada de decisão na equipe e no serviço, favorecendo a partilha de decisões sobre questões relacionadas à dinâmica do trabalho, exerce a autonomia profissional, considerando a interdependência das diversas áreas profissionais (BERGAMIM; PRADO, 2013).

A enfermagem deve ser capaz de trabalhar com a equipe procurando identificar as necessidades, do grupo, estabelecendo uma comunicação e desenvolvendo processos participativos de gestão. Entretanto as instituições vêm valorizando o trabalho baseando-se na equipe, que permite a troca de experiência entre os profissionais dos diferentes turnos discutir os problemas do setor de trabalho (MOURA et al., 2012; SPAGNOL; FERRAZ, 2002).

Ao desenvolver atividades em conjunto oferece várias vantagens como troca de conhecimento, maior agilidade e melhores resultados na execução de tarefas, beneficiando o entendimento entre os envolvidos, boa divisão do trabalho e conseqüentemente diminuindo o tempo, proporcionando uma assistência ágil e de qualidade prestada aos pacientes (BERGAMIM; PRADO, 2013; LOPES et al., 2015).

## O Enfermeiro e a Comunicação

Dos estudos realizados oito artigos mostraram a importância da comunicação no cotidiano do enfermeiro.

A comunicação é uma estratégia importante ao enfermeiro-líder, pois permite o entendimento, da informação a ser apresentada podendo acontecer de forma verbal ou não verbal, entre as pessoas, assim o líder compreende as necessidades dos liderados, se comunica claramente, com respeito, dando atenção. Dessa forma, optar pela tomada de decisões em conjunto com a equipe, favorece uma boa relação líder-liderados e, torna o relacionamento da equipe mais agradável (AMESTOY et al., 2014; LELLI et al., 2012).

Diante destes comportamentos, surgem dificuldades, especialmente na (comunicação) esclarecimento, a respeito das campanhas educativas com objetivo de aperfeiçoar essa integração dos deficientes, a estes obstáculos que persistem, porém evidenciam até então a maior parte da intercomunicação juntos aos indivíduos em geral (PAGLIUCA; FIÚZA; REBOUÇAS, 2007).

Percebe-se que o modelo de gestão de pessoas por competências traz três mudanças que consiste na ocorrência de situações não previsíveis, exigindo do indivíduo a agregação de recursos para a resolução de situações inusitadas; objetivando as estratégias de excelência em serviços que dizem respeito ao atendimento pleno das necessidades dos clientes interno e externo. Nessa perspectiva o mercado busca profissionais com novas competências, tais como conhecimentos, tomada de decisão, comunicação, educação permanente com potencial adaptativo acompanhadas de uma reflexão crítica (BERNARDINO; FELLI; PERES, 2010; MANENTI et al., 2012).

Ressalta-se que a comunicação entre os profissionais, gestores e clientes configura-se uma peça fundamental, estabelecido por uma das diretrizes desta política, a transversalidade. A comunicação é um elemento essencial no cuidado. O diálogo é muito importante com aqueles que nos rodeiam, constitui uma das nossas principais atividades, indispensável para a sobrevivência dos seres humanos, pois

uma parte é informativa, ligada ao domínio cognitivo o quê da mensagem; é transmitida (BROCA; FERREIRA, 2012; COELHO; SEQUEIRA, 2014).

Desta forma a evolução acontece com cautela a enfermagem, destacando-se aquela influencia na comunicação, pois através dela cria uma afinidade entre as pessoas, iniciando-se um relacionamento com certo conhecimento com formação de saber, troca de experiências e vivencias. Um diálogo eficiente mediano com todos os indivíduos e integrantes dos grupos de trabalhadores multidisciplinares contribuem com a finalidade de melhorar as inter-relações profissionais estabelecidas no serviço delimitando-se a assistência aos pacientes (BROCA; FERREIRA, 2012).

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho vem nos trazer a percepção de que a liderança o trabalho em equipe e a comunicação são importantes para o perfil gerencial do enfermeiro, sendo uma característica essencial para desenvolver atividades gerenciais.

Observa-se uma mudança no modelo de liderança ao longo dos anos, e com isso as organizações hospitalares vem buscando profissionais com uma visão ampla de formação generalizada, humanista, crítica e reflexiva, capaz de liderar sua equipe com compromisso, responsabilidade e empatia, pois o líder tem influência perante a equipe dando ao cliente um atendimento adequado prestando uma assistência de qualidade.

Com isso conclui-se que o trabalhar em equipe não é fácil, gera conflitos, mas com uma boa liderança o enfermeiro consegue resolver os problemas, tentando buscar a cooperação entre sua equipe, com uma comunicação efetiva mostrando que todos são beneficiados, pois tem maior agilidade e melhores resultados na execução de tarefas, trocando conhecimentos e fazendo uma divisão adequada do trabalho, que conseqüentemente proporciona uma assistência ágil e de qualidade prestada aos pacientes.

Acreditamos que o mercado de trabalho busca enfermeiros com uma comunicação clara sendo uma estratégia importante na liderança, quando as tomadas de decisões é conjunto com a equipe.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M; MELLO, R. A. Trabalho em Equipe entre Profissionais da Enfermagem em um Centro de Terapia Intensiva. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, v.5, n.3, p. 299-308, set./dez., 2008. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/5032/3252>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

AMESTOY, S. C. et al. Gerenciamento de Conflitos: Desafios Vivenciados pelos Enfermeiros-Líderes no Ambiente Hospitalar, **Revista. Gaúcha Enfermagem**, Rio Grande do Sul, v.35, n.2, p.79-85, jun., 2014 Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/40155>>. Acesso em: 19 set. 2015.

BERNARDINO, E.; FELLI V, E. A.; PERES, E. V. Competências Gerais para o Gerenciamento em Enfermagem de Hospitais. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v.15, n.2, p. 349-53, abr./jun., 2010. Disponível em: <<file:///E:/Downloads/17875-63331-2-PB.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

BERGAMIM, M. D.; PARDO, C. Problematização do Trabalho em Equipe em Enfermagem: relato de Experiência. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília, v.66 n.1, p.134-137, jan./fev., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v66n1/v66n1a21.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

BORTOLUZZI, F. R. et al. Mapeamento das Publicações Científicas Internacionais Sobre o Tema Liderança. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.5, n.2, p. 81-98, abr./jun., 2015. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/118>>. Acesso em: 08 Abr. 2015.

BRAGA, L. M.; TORRES, L. M.; FERREIRA, V. M. Condições de Trabalho e Fazer em Enfermagem. **Revista de enfermagem**, Juiz de Fora, v.1, n.1, p.55-63, jan./jun., 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/revistadeenfermagem/files/2015/05/10-Revista-de-Enfermagem-C07.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES nº 776 de 3 de dezembro de 1997. Estabelece as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação em enfermagem. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 de nov. 2001. Seção 1, p.37. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>> Acesso em: 24 maio 2015.

BROCA, P. V.; FERREIRA, M. A. Equipe de Enfermagem e Comunicação: Contribuições para o Cuidado de Enfermagem. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília, v.65, n.1, p.97-103, jan./fev., 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v65n1/14.pdf>>. Acesso em: 20 Set. 2015.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança *Coaching*: Um Modelo de Referência para o Exercício do Enfermeiro-Líder no Contexto Hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.45, n.3, p.730-737, out., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

COELHO, M. T. V.; SEQUEIRA, C. Comunicação Terapêutica em Enfermagem: Como a Caracterizam os Enfermeiros. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, Viana do Castelo, n.11 p.31-38 jun., 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpesm/n11/n11a05.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CONFED nº 1.133, DE 7 DE agosto de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 9 nov. 2001. Seção 1, p. 37. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2015.

GALVÃO, M. C.; TREVIZAN, A. M.; SAWADA, O. N. A Liderança do Enfermeiro no Século XXI: Algumas Considerações. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 32, n.4, p.302-306, dez., 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S008062341998000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062341998000400003)>. Acesso em: 18 Set. 2015.

GIORDANI, J. N.; BISOGNO, S. B. C.; SILVA, L. A. A. Percepção dos Enfermeiros Frente às Atividades Gerenciais na Assistência ao Usuário. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 25, n.4, p.511-516, jan., 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S0103-21002012000400005&pid=S010321002012000400005&pdf\\_path=ape/v25n4/05.pdf](http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S0103-21002012000400005&pid=S010321002012000400005&pdf_path=ape/v25n4/05.pdf)>. Acesso em: 08 maio. 2015.

LELLI, O. L. B. et al. Estratégias Gerenciais para o Desenvolvimento de Competências em Enfermagem em Hospital de ensino. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v.17, n. 2, p.262-26, abr./jun., 2012. Disponível em: <<file:///D:/Downloads/24932-102167-2-PB.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

LIMA, R. S.; LOURENÇO, E. B. Os Afetos no Processo de Trabalho Gerencial no Hospital: as Vivências do Enfermeiro. **Revista de Enfermagem UFSM**, Santa Maria, v.4, n.3, p. 478- 487, jul./set., 2014. Disponível

em:<<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reufsm/article/view/12871/pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

LOPES, E. R. et al. Conflitos na Equipe de Enfermagem: Um Desafio na Gestão do Enfermeiro. **Únicos Cadernos Acadêmicos**, Ipatinga, n.1, p. 3-10, 2005. Disponível em:<<http://www.faculdadeunica.com.br/periodicos/index.php/UNICA/article/view/1010>>. Acesso em: 20 set. 2015.

MANENTI, S. A. et al. O Processo de Construção do Perfil de Competências Gerenciais Para Enfermeiros Coordenadores de Área Hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.46, n. 3, p.727-733, nov., 2011. Disponível em:<[file:///D:/Downloads/Simone\\_Manenti.pdf](file:///D:/Downloads/Simone_Manenti.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

MONTEZELLI, J. H.; PERES, A. M.; BERNARDINO, E. Demandas Institucionais e de Cuidado no Gerenciamento de Enfermeiros em um Pronto Socorro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.64, n.2, p.348-54, mar./abr., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n2/a20v64n2.pdf>>. Acesso em: 08 Abr. 2015.

MOURA, G. M. S, S. et al. Expectativas da Equipe de Enfermagem em Relação à Liderança. **Acta Paulista de Enfermagem**, Porto Alegre, v.26, n.2, p.198-204, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/v26n2a15>>. Acesso em: 18 Set. 2015.

NÓBREGA, B. F. M. et al. Perfil Gerencial de Enfermeiros que Atuam em Um Hospital Público Federal de Ensino. **Revista de Enfermagem do UERJ**, Rio de Janeiro, v.16, n.3, p.333-338, jul./set., 2008. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n3/v16n3a06.pdf>>. Acesso em: 08 Abr. 2015.

PAGLIUCA, L. M. F.; FIÚZA, N. L. G.; REBOUÇAS, C. B. A. Aspectos da Comunicação da Enfermeira com o Deficiente Auditivo. **Revida da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.41, n.3, p.411-418, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n3/10.pdf>>. Acesso 23 nov. 2015.

PEREIRA, L. A. et al. Enfermagem e Liderança: Percepções de Enfermeiros Gestores de um Hospital do Sul do Brasil. **Revista de pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.1875-1882, 2015. Disponível em: <[http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3545/pdf\\_1421](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3545/pdf_1421)>. Acesso em: 18 set. 2015.

PROCHNOW, G. A.; LEITE, L. J.; ERDMANN, L. A. Teoria Interpretativa de Geertz e a Gerência do Cuidado Visualizando a Prática Social do Enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.13, n. 4, p.583- 590. jul./ago., 2005. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692005000400018&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692005000400018&script=sci_arttext)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

SANTOS, J. L. G. et al. Práticas de Enfermeiros na Gerência do Cuidado em Enfermagem e Saúde: Revisão. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.66, n.2, p.257-263, mar./abr., 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003471672013000200016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003471672013000200016&script=sci_arttext)>. Acesso em: 18 set. 2015.

SILVA, S. L. V.; CAMELO, H. H S. A Competência da Liderança em Enfermagem: Conceitos, Atributos Essenciais e o Papel do Enfermeiro Líder. **Revista de Enfermagem de UERJ**, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.533-539, out./dez., 2013. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v21n4/v21n4a19.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2015.

SOUZA, M. F.; SOARES, E. A. Visão Administrativa do Enfermeiro no Macrossistema Hospitalar: um Estudo Reflexivo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.59, n.5; p.620-625, set./out., 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/reben/v59n5/v59n5a05.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

SPAGNOL, A. C.; FERRAZ, A. C. Tendências e Perspectivas da Administração em Enfermagem: Um Estudo na Santa Casa de Belo Horizonte M. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.10, n.1, p.15-20, jan./fev., 2002. Disponível em: <[file:///E:/Downloads/1624-2531-1-PB%20\(5\).pdf](file:///E:/Downloads/1624-2531-1-PB%20(5).pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

STRAPASSONL, R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança Transformacional na Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.62, n.2, p.228-33, mar./abr., 2009. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n2/a09v62n2.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2015.

TREVIZAN, A. M. et al. Trajetória do Enfermeiro em um Hospital Universitário em Quatro Décadas: pressupostos de inovação de seu papel gerencial. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.58, n.2, p.200-202, abr., 2005. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672005000200014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000200014)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

VIEIRA, T. D.; RENOVATO, R. D.; SALES, C. M. Compreensões de Liderança pela Equipe de Enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v.18, n.2, p.253-60, 2013. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/profile/Rogério\\_Renovato/publication/270577953\\_Nursing\\_teams\\_understandings\\_of\\_leadership/links/54ae89cd0cf2213c5fe65c33.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Rogério_Renovato/publication/270577953_Nursing_teams_understandings_of_leadership/links/54ae89cd0cf2213c5fe65c33.pdf)>. Acesso dia: 27 nov. 2015.