

## Mobilização da liderança: concepção de graduandos em enfermagem

Leadership mobilization: conception of undergraduate nursing students

Movilización del liderazgo: concepción de graduandos en enfermería

Juliana Helena Montezeli<sup>1</sup>; Cristiano Caveião<sup>2</sup>; Ana Paula Hey<sup>3</sup>; Aida Maris Peres<sup>4</sup>; Maria Simone Romano<sup>5</sup>; Zélia Fornalski Tavares<sup>6</sup>.

### Como citar este artigo:

Montezeli JH; Caveião C; Hey AP; et al. Mobilização da liderança: concepção de graduandos em enfermagem. Rev Fund Care Online. 2016 out/dez; 8(4):5114-5119. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2016.v8i4.5114-5119>

### ABSTRACT

**Objective:** to identify the graduate design of the last period of a nursing course on the mobilization of leadership in professional nursing practice. **Method:** descriptive qualitative study with semi-structured interview, held in private College of Curitiba-PR. Six nursing students participated. **Results:** through the Bardin Content analysis we identified the following categories: features needed for a nurse leader; limiting factors for nursing leadership; and recognition of leadership styles. **Conclusions:** Although the statements of the students corroborate the literature and show that they have a critical profile with relevant thoughts about the theoretical content on the theme in question, which probably was approached during graduation, the lack of experience in the world of work leads to naive perceptions of leadership in working life.

**Descriptors:** Nursing, Leadership, Students Nursing, Professional practice.

<sup>1</sup> Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente da Universidade Estadual de Londrina (UEL).

<sup>2</sup> Enfermeiro. Mestre em Biotecnologia pela Faculdade Pequeno Príncipe (FPP). Doutorando em Enfermagem pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor Pesquisador do Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil).

<sup>3</sup> Estomaterapeuta. Mestre em Cirurgia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Docente do Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil) e Universidade Tuiuti do Paraná (UTP).

<sup>4</sup> Enfermeira. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Enfermagem pela Universidade de São Paulo (USP). Professora adjunta da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

<sup>5</sup> Enfermeira.

<sup>6</sup> Enfermeira.

## RESUMO

**Objetivo:** identificar a concepção de graduandos do último período de um curso de Enfermagem sobre a mobilização da liderança na prática profissional do enfermeiro. **Método:** estudo descritivo com abordagem qualitativa, com entrevista semiestruturada, realizado em uma faculdade privada de Curitiba-PR. Participaram 6 acadêmicos de enfermagem.

**Resultados:** através da análise de Conteúdo de Bardin foi possível identificar as seguintes categorias: características necessárias a um enfermeiro líder; fatores dificultadores para a liderança do enfermeiro; e reconhecimento de estilos de liderança. **Conclusões:** embora as falas dos estudantes corroborem a literatura e mostrem que eles apresentam um perfil crítico, com reflexões pertinentes sobre o conteúdo teórico acerca da temática em questão que, provavelmente, foi abordado durante a graduação, a falta de vivência no mundo do trabalho leva a percepções ingênuas do uso da liderança na vida profissional.

**Descritores:** Enfermagem, Liderança, Alunos de enfermagem, Prática profissional.

## RESUMEN

**Objetivo:** identificar el diseño graduado de la última etapa de un curso de enfermería en la movilización de liderazgo en la práctica profesional de enfermería. **Método:** estudio cualitativo descriptivo, con entrevista semiestructurada, me sostuvo una escuela privada de Curitiba-PR. Participó en seis estudiantes de enfermería. **Resultados:** a través del análisis de contenido de Bardin identificaron las siguientes categorías: características necesarias para un líder enfermera; factores de liderazgo de enfermería limitante; y el reconocimiento de los estilos de liderazgo.

**Conclusiones:** A pesar de las declaraciones de los estudiantes que corroboren la literatura y demostrar que tienen un perfil crítico con pensamientos pertinentes sobre el contenido teórico sobre el tema en cuestión, que probablemente fue abordado durante la graduación, la falta de experiencia en el mundo de trabajo, lo que conduce a la percepción ingenua del uso de plomo en la vida laboral.

**Descritores:** Enfermería, Liderazgo, Estudiantes de enfermería, Práctica profesional.

## INTRODUÇÃO

A liderança é indispensável à vida cotidiana e também ao exercício da profissão. No contexto da Enfermagem, a liderança é considerada como instrumento essencial à prática profissional do enfermeiro.

Com os avanços científicos ocorridos, os profissionais da área de saúde passaram a atender as demandas do mundo globalizado, indubitavelmente, isso exigiu um perfil alicerçado em competências, as quais devem ser mobilizadas de maneira articulada. Especificamente, no que concerne à atuação do enfermeiro, as competências gerenciais configuraram um importante eixo norteador de uma prática eficaz e eficiente, com destaque para a liderança.<sup>1</sup>

Com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), a formação do enfermeiro tem como um dos seus vários objetivos o exercício para o desenvolvimento de competências como: comunicação, liderança, tomada de decisão, educação permanente, administração e gerenciamento.<sup>2</sup> As DCN de Enfermagem estabelecem competências conceituadas

como conhecimentos, habilidades e atitudes, e que possibilitam a interação e atuação multiprofissional em benefício dos indivíduos e comunidades, promovendo a saúde para todos.<sup>3</sup>

Já na vida profissional, a utilização da liderança em sua prática é uma das preconizações da Lei do Exercício Profissional nº 7.498, de 25 de Junho de 1986, em seu Artigo 11, é competência do enfermeiro chefiar o serviço e a unidade de enfermagem em instituição pública e privada; organizar e dirigir os serviços de enfermagem e suas atividades técnicas e auxiliares; planejar, organizar, coordenar, executar e avaliar os serviços de assistência de enfermagem.<sup>4</sup> Para estas atividades, é essencial que haja a mobilização da liderança.

Liderar significa influenciar pessoas, motivando-as a realizar as suas tarefas de modo a atingirem a excelência no trabalho. É uma prática que auxilia na sobrevivência e no sucesso das organizações e, desta forma, o líder coloca seu potencial em destaque. Como uma competência essencial para a prática profissional do enfermeiro, mostra-se fundamental na engrenagem de uma instituição de saúde.<sup>1,5-6</sup>

São muitas as habilidades necessárias à prática profissional do enfermeiro. Aprendê-las e desenvolvê-las configuram-se em um grande desafio tanto para os membros das instituições formadoras, quanto para o próprio aprendiz.<sup>1,7</sup>

Os principais atributos necessários para o exercício da liderança no início da carreira profissional são: comunicação, autoconfiança e inteligência. Como desafios citam: faixa etária jovem, dificuldade de aceitação inicial da equipe, falta de destreza técnica e experiência e a estrutura organizacional da instituição. Porém, destacam estratégias para o alcance da liderança como: educação, comunicação, conhecimento técnico-científico e co-responsabilidade.<sup>1,5</sup>

Assim, pode-se afirmar que é fundamental que os enfermeiros reflitam sobre o modo como exercem liderança, para que possam gerenciar com vistas a proporcionar assistência de qualidade aos clientes. Isso deve ocorrer ainda na sua trajetória acadêmica, com o intuito de construir um perfil profissional crítico e reflexivo, como o apregoado pelas bases legais que regem a sua formação.

Diante disto, houve a gênese de uma série de inquietações que culminaram no seguinte questionamento, o qual serviu como fio condutor para desenvolvimento deste estudo: como discentes do último período de um Curso de Graduação em Enfermagem compreendem a mobilização da liderança na prática profissional do enfermeiro? Para elucidar tal indagação, traçou-se como objetivo do estudo: identificar a concepção de graduandos do último período de um Curso de Graduação em Enfermagem sobre a mobilização da liderança na prática profissional do enfermeiro.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, uma vez que esta possibilitou uma maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos próprios sujeitos da pesquisa.<sup>8</sup>

O estudo foi realizado no curso de graduação em Enfermagem de uma faculdade privada no município de Curitiba – PR. Convidou-se 26 acadêmicos do último ano do curso. A amostra ocorreu por saturação teórica, onde se estabeleceu o tamanho final, ou seja, o fechamento amostral quando os dados obtidos passaram a apresentar redundância ou repetição.<sup>9</sup>

A amostra foi composta por 6 acadêmicos. Seguiram-se os critérios de inclusão: acadêmicos regularmente matriculados no último ano do curso de enfermagem, ambos os sexos e em qualquer faixa etária. E como critério de exclusão: acadêmicos dos demais períodos do curso de enfermagem, os que estiverem ausentes no período de coleta dos dados, os que desejaram não participar do estudo, os que possuem prévia formação profissional em outras categorias da enfermagem, deu-se em virtude de que experiências vivenciadas durante o percurso profissional antes da graduação poderiam caracterizar um viés na análise dos dados.

Para a coleta das informações, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, gravada, contendo quatro questões abertas: o que você entende por liderança? Qual o papel de um líder no trabalho? Como você compreende a liderança do enfermeiro na prática profissional? Quais os desafios em ser um enfermeiro líder? O tempo de duração da entrevista foi de aproximadamente 20 minutos para cada participante, no horário e local designado pelo mesmo. A coleta ocorreu no mês de Julho de 2012.

Para a análise das informações seguiram-se os passos da Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin, que inclui: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação.<sup>10</sup>

Os aspectos éticos foram respeitados em todas as etapas do estudo, de acordo com a resolução 466/12 que trata das recomendações que regulamentam as pesquisas com os seres humanos.<sup>11</sup> O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética, sob o protocolo de nº 4461/10. Para preservar o anonimato dos participantes, tendo em vista os aspectos éticos na pesquisa com seres humanos que devem ser levados em consideração, optou-se por identificar os participantes por nome de flores (Cravo, Rosa, Girassol, Crisântemo, Violeta, Papoula) com objetivo preservar seu anonimato.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise de conteúdo permitiu apreender três categorias: características necessárias a um enfermeiro líder; fatores dificultadores para a liderança do enfermeiro; e reconhecimento de estilos de liderança.

### Características necessárias a um enfermeiro líder

A primeira característica apontada pelos sujeitos pesquisados como necessária a um líder é a de influenciador, como exemplificado nos seguintes trechos:

*Liderar é influenciar a equipe, é direcionar [...] direcionar pra algum objetivo, um único objetivo. (Cravo)*

*É uma pessoa que está à frente de algum grupo que ela acaba influenciando. (Girassol)*

Ainda que existam diversas definições de liderança, concorda-se que esta é uma prática de influenciar pessoas. Corroborando com essa ideia, tem-se que a liderança é uma competência profissional ou fenômeno de influência grupal e, para tal, o líder precisa ser visionário, com o intuito de conduzir o grupo ao alcance dos objetivos desejados.<sup>6,12</sup>

Outra característica elencada foi a necessidade do líder ser empreendedor, como percebido nas falas a seguir:

*O líder sempre tem que tomar a frente de novos assuntos, novas propostas; é ele sempre que leva ideias novas, que faz inovações no setor. (Cravo)*

*Eu acho que o enfermeiro como líder tem que ser visionário. (Crisântemo)*

Ser empreendedor significa despir-se do pensamento e conduta retrógrados da limitação de pensamentos e ações, captar deficiências não solucionadas em suas áreas, criar técnicas eficientes e efetivas ou utilizar as já existentes de forma inovadora para a solução das deficiências. É o envolvimento de pessoas e processo que em conjunto levam a transformação de ideias em oportunidades. Sendo assim, o líder aproveita todas as oportunidades coletivamente, vislumbrando a conquista de ganhos substanciais, profissionalmente e socialmente.<sup>13</sup>

Ressalta-se que a enfermagem tem várias razões e oportunidades para ser empreendedora. Primeiro, por ser uma profissão que tem uma compreensão ampla da realidade, isto é, uma compreensão das necessidades do ser humano como um todo. Segundo, porque tem potencial e oportunidades para explorar novos campos sociais, não necessitando submeter-se aos espaços tradicionais de cuidado onde, na maioria dos casos, prevalece a noção de doença.<sup>14</sup>

Assim, há convergência entre os discursos dos entrevistados e a literatura correlata, pois os líderes devem possuir ideias inovadoras e, deste modo, buscam metas e agregam valor social e econômico favorecendo maior viabilidade à instituição.<sup>15</sup>

Os participantes do estudo destacaram, ainda, que o líder deve atuar como motivador em seu ambiente de trabalho, conforme a narrativa:

*Eu acho que é esse o papel de um líder, de cativar, convencer as pessoas e motivar as pessoas que trabalham junto com ele. (Violeta)*

Sabe-se que a motivação, em qualquer organização, em seus vários aspectos de abordagem, representa um elemento

de grande importância para o desempenho profissional. Porém, a enfermagem está cercada de tarefas rotineiras, mecanicistas, permeadas por várias regras e condutas, sendo este um motivo que desafia o enfermeiro que deseja fomentá-la no seu grupo de trabalho.<sup>12</sup>

Ainda que os desafios encontrados pelos enfermeiros para motivar a equipe no cotidiano profissional sejam muitos, liderar significa influenciar pessoas, inspirar confiança e apoiar os membros da equipe, para que possam ser direcionados à visão do líder. Assim, os liderados sentirão apoio e motivação para realizar as suas tarefas de modo a atingirem a excelência no trabalho.<sup>5-6</sup>

Como última característica do líder versada pelos sujeitos, está a necessidade deste mostrar-se flexível e negociador, como pode ser conferido no recorte a seguir:

*Eu acho que o primeiro desafio do líder é ganhar a equipe (...) e para ganhar a equipe você tem que ter respeito e humildade e saber negociar, saber ser flexível. (Crisântemo)*

Assim como referido no depoimento, observa-se que o mercado profissional busca cada vez mais e espera que o enfermeiro tenha capacidade para trabalhar com conflitos, negociar, dialogar, argumentar e propor mudanças com estratégias que o aproximem da equipe e do cliente, contribuindo para a qualidade da assistência prestada, ou seja, espera-se do enfermeiro uma capacidade para gerenciar de forma efetiva e eficaz.<sup>5,12</sup>

Ao comparar os achados da literatura como as características necessárias ao enfermeiro, para a prática da liderança, nota-se que há afinidade e coerência nas colocações dos discursos. Isto pode ser um demonstrativo de um perfil crítico e reflexivo construído ao longo de sua formação e, portanto, vai ao encontro das diretrizes formativas deste profissional.

## Fatores dificultadores para a liderança do enfermeiro

Nas narrativas, os sujeitos salientaram como dificultador, para o exercício da liderança, a falta de experiência profissional:

*A imaturidade, a falta de experiência, eu acho que influenciam muito na questão da liderança. (Rosa)*

*Acho que a dificuldade é de não ter experiência. (Girassol)*

Em concordância com o discurso dos sujeitos, a literatura descreve que o profissional de enfermagem, depois de formado, ao se deparar com a realidade de trabalho, pode enfrentar dificuldades pela falta de habilidade profissional, pois ao se deparar com essas atividades pode colocar toda a sua autonomia, conhecimento, atitude e sua habilidade em prática, mas apenas com o tempo descobrirá que essa habili-

dade será conquistada pelas suas atitudes e pelo desenvolvimento das competências necessárias à sua atuação.<sup>12,16</sup>

Vale ressaltar que o campo de trabalho em saúde é altamente complexo e dinâmico, o que faz com que os profissionais desta área, ao iniciarem suas atividades, vivenciem diferentes aspectos em sua prática cotidiana, para que possam atender às demandas dos serviços de saúde.<sup>6,17</sup>

Ainda, ao se deparar com a realidade, o enfermeiro recém-formado pode encontrar conflitos decorrentes do que aprendeu em sala de aula, correlacionando com a história da profissão e a realidade que vivencia e, assim sendo, pode ser que o mesmo seja julgado pelos seus subordinados, colegas de trabalho e outros por falta de habilidade prática, porém com muitos conhecimentos teóricos adquiridos.<sup>12,17</sup>

Além da falta de habilidade profissional, outro fator que, na concepção dos sujeitos, pode dificultar a função de líder do enfermeiro é o relacionamento interpessoal inadequado no ambiente de trabalho, conforme se evidencia na fala:

*Os desafios em ser líder são enormes porque você está trabalhando com pessoas, tanto paciente quanto a sua equipe. Então, é preciso saber se relacionar com as pessoas de forma adequada, caso contrário, liderar pode ser impossível. (Cravo)*

O trabalho em equipe exige que o enfermeiro use seu potencial de líder e considere o todo de cada indivíduo, respeitando as individualidades, reconhecendo e fomentando as competências, capacidades e potencialidades de cada membro.<sup>15,17</sup>

Além do relacionamento entre a equipe, o enfermeiro se depara com os pacientes e seus familiares e então, deve expor todo seu talento de relacionamento interpessoal e de liderança em prática para satisfação de todos e proporcionar o cuidado ao paciente e apoio à família de forma integral.<sup>3</sup>

Desenvolver as competências gerenciais é fundamental para superar os obstáculos mencionados pelos sujeitos como dificultadores do exercício da liderança, podendo ser compreendida como um conjunto sinérgico entre o conhecimento, habilidades e atitudes.<sup>3,12,15</sup>

Diante disso, é importante que o enfermeiro tenha conhecimento acerca dos fatores que podem influenciar na liderança, pois se espera dos profissionais um novo perfil que se adapte às novas mudanças sociais, seja crítico e reflexivo e capaz de atender as novas exigências do mercado de trabalho.<sup>12,15</sup>

## Reconhecimento dos estilos de liderança

Os pesquisados, em seus discursos, reconheceram características de liderança a serem praticadas pelos enfermeiros. A primeira por eles pontuada foi a necessidade da abordagem situacional:

*Eu acho que também as características da equipe também podem influenciar na liderança do enfermeiro. (Rosa)*

*A personalidade das pessoas influencia muito na questão da liderança, a personalidade vai influenciar muito. (Girassol)*

Alinhado ao que foi pontuado pelos sujeitos, ressalta-se que o conceito básico de liderança situacional se reporta à premissa de que não há um estilo único de exercê-la para toda e qualquer situação, assim como discorreram os sujeitos. A liderança situacional surge como uma estratégia adequada no auxílio para a sobrevivência e sucesso das organizações de saúde. Neste sentido, os quatro estilos de liderança propostos por este modelo de liderança são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. No estilo situacional, os líderes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação, ou seja, não existe um estilo único de exercê-la, depende da situação.<sup>18-19</sup>

Os sujeitos descreveram também a liderança compartilhada como uma das características necessárias ao enfermeiro em sua prática profissional:

*O líder tem que estar disposto a resolver os problemas sempre vendo ambas as partes, o que vai ser conveniente e bom para a equipe (...) sempre tentando proporcionar um bom ambiente de trabalho para sua equipe. (Cravo)*

*O líder tem que saber as necessidades da equipe, trabalhar em cima dessas necessidades, ele tem que estar junto perceber que ele faz parte da equipe. (Rosa)*

O estilo de liderança compartilhada é o mais apropriado para ser adotado com o liderado que possui nível maior de conhecimento em enfermagem. Neste estilo o líder apoia os seus esforços e juntos participam do processo de tomada de decisões.<sup>12</sup>

É sabido que o modelo autocrático e cristalizado de liderança há tempos já não encontra no perfil exigido do enfermeiro nos tempos atuais. Indiscutivelmente, o sistema de cuidado comprometido ou não com as aspirações específicas de cada paciente tem íntima relação com a maneira como o enfermeiro gerencia o ambiente de trabalho e sua equipe.<sup>16,20</sup> Assim, infere-se que as colocações dos discentes que participaram do estudo, estão em consonância com a literatura que versa sobre esta temática.

Contudo, ainda que as falas dos participantes da pesquisa em todas as categorias estejam alinhadas com o estado da arte sobre liderança, faz mister uma análise considerando outra perspectiva, que permite afirmar a existência de uma certa 'ingenuidade' nos discursos. Identifica-se nos depoimentos que tanto a caracterização do líder como os dificultadores para a liderança e o reconhecimento dos estilos de liderança são apresentados apenas na dimensão singular do sujeito, paciente e equipe. Em nenhum momento as falas se remetem a uma relação deste líder com a macroestrutura da saúde e as influências das políticas de saúde no seu trabalho, tampouco com a dimensão particular da instituição.

Ainda que as DCNs, de maneira geral, pretendam contribuir para uma visão mais politizada do mundo do trabalho, essa geralmente não é uma situação desejável para o mercado, pois desestabiliza o *status quo*, quando a instituição forma profissionais críticos e reflexivos que interrogam a realidade.<sup>3,7</sup>

Como os discentes entrevistados não possuíam experiência prévia de atuação na enfermagem, acredita-se que suas respostas foram embasadas em percepções durante a atuação nos campos de estágio e, portanto, idealizando o perfil de um enfermeiro ideal, que ainda não foi colocado à prova. Assim, muitos dos descompassos desta última análise podem ser em virtude desta questão.

Cabe, porém, salientar que as instituições de saúde, ao enfatizarem a dimensão técnica do 'fazer', contradizem a ação crítico-reflexiva do enfermeiro, pretendida pelas dimensões do ensino e pelas políticas de saúde.<sup>3,18</sup> A desvinculação dos sujeitos com o mundo do trabalho, a qual causa a idealização do papel do líder observada nas falas, de sua autonomia desarticulada da instituição e das políticas de saúde, pode refletir no trabalho solitário do enfermeiro 'fazedor' ou, ainda, sendo mola propulsora à frustração que este enfermeiro poderá experimentar quando descobrir-se em um contexto maior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta investigação permitem afirmar que os discentes que participaram do estudo possuem um perfil crítico e realizam reflexões pertinentes ao conteúdo teórico que provavelmente foi abordado durante a graduação acerca da temática da liderança. Em todas as suas colocações foram identificadas afinidades com a literatura correlata, e coerência com as DCNs.

Entretanto, a falta de vivência no mundo do trabalho, que não raramente preza pelo perfil de um enfermeiro 'fazedor', proporciona percepções ingênuas do uso da liderança na vida profissional. Esta questão reafirma a necessidade de aproximação entre as instituições de ensino superior e os campos de atuação no intuito de alinhar o perfil desejado do enfermeiro como protagonista das ações de mudança no cenário onde se inserir.

Distante de sanar as discussões sobre a liderança como competência a ser mobilizada pelo enfermeiro na prática profissional, mesmo considerando as limitações desta investigação, espera-se que os resultados e as inferências aqui tecidas possam fomentar reflexões e intervenções tanto por parte das instituições de ensino superior quanto pelos enfermeiros já atuantes e pelas instituições de saúde rumo à construção e ao desenvolvimento da liderança desta categoria profissional.

## REFERÊNCIAS

1. Leggat SG, Balsing C. Achieving organisational competence for clinical leadership: the role of high performance work systems. *J Health Organ Manag*. 2013; 27 (3): 312-29.
2. Ministério da Educação (Brasil). Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem Resolução nº 3, de 07 de novembro de 2001. Diário Oficial República Federativa do Brasil. Brasília: Ministério da Educação, 2001.
3. Almeida ML, Peres AM, Bernardino E, Santos MF. The training of competences form management in nursing. *Cogitare Enferm* [Internet]. 2014 [Cited 2015 Apr 06]; 19 (2): 247-54. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/36976/22735>
4. Ministério da Saúde (Brasil). Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a Regulamentação do Exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 1986. Seção 1:1.
5. Silva EC, Sales RR, Filgueiras SRD. O processo de trabalho de enfermagem, com enfoque no gerenciamento: uma revisão bibliográfica. *Rev Enf Profissional* [Internet]. 2014 [Cited 2015 Apr 06]; 1 (2): 413-21. Available from: [http://www.seer.unirio.br/index.php/enfermagemprofissional/article/view/3701/pdf\\_1411](http://www.seer.unirio.br/index.php/enfermagemprofissional/article/view/3701/pdf_1411)
6. Andres CC, Pereira ALB. Concepções de liderança dos profissionais de enfermagem no contexto hospitalar. *ESTUDO & DEBATE* [Internet]. 2014 [Cited 2015 Apr 06]; 21 (1): 26-36. Available from: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/904/580>
7. Peres AM, Rocha JR, Hipólito JRR, Calixto RC. Knowledge on the managerial formation of nurses: an integrative review. *Rev enferm UFPE* [Internet]. 2014 [Cited 2015 Apr 06]; 8 (supl. 2): 3700-8. Available from: [http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4597/pdf\\_6434](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4597/pdf_6434)
8. Minayo MC. O desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec; 2010.
9. Fontanella BJ, Luchesi BM, Saidel MGB, Ricas J, Turato ER, Melo DG. Amostragem em pesquisas qualitativas: propostas de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cad Saúde Pública* [Internet]. 2011 [Cited 2015 Apr 06]; 27 (2): 389-94. Available from: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>
10. Bardin L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edição 70; 2011.
11. Ministério da Saúde (Brasil). Conselho Nacional de Saúde. Resolução Nº466 de 12 de Dezembro de 2012. Trata de pesquisas e testes em seres humanos. [Internet]. 2012; [Cited 2015 Apr 06]. Available from: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/reso466>.
12. Lorenzini E, Macedo TZ, Silva EF. Leadership in nursing discipline practice: perceptions of academics. *Rev enferm UFPE* [Internet]. 2013 [Cited 2015 Apr 06]; 7 (7): 4689-95. Available from: [http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4335/pdf\\_2903](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4335/pdf_2903)
13. Polakiewicz RR, Daher DV, Silva NF, Silva NF, Ferreira J, Ferreira ME. Potencialidades e vulnerabilidades do enfermeiro empreendedor: uma revisão integrativa. *Persp online: biol & saúde* [Internet]. 2013 [Cited 2015 Apr 06]; 11 (3): 53-79. Available from: [http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/biologicas\\_e\\_saude/article/view/14/10](http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/biologicas_e_saude/article/view/14/10)
14. Backes DS, Erdmann AL, Burcher A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2010 [Cited 2015 Apr 06]; 23 (3): 341-47. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n3/v23n3a05.pdf>
15. Caveião C, Coelho ICMM, Zagonel IPS. A produção do conhecimento sobre competências gerências de enfermagem: revisão integrativa. *Rev enferm UFPE on line* [Internet]. 2013; [Cited 2015 Apr 06]; 7 (esp.): 910-8. Available from: [www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/.../5769](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/.../5769)
16. Pereira LA, Primo LS, Barlem LGT, Barlem ELD, Ramos AM, Hirsh C. Nursing and leadership: perceptions of nurse managers from a hospital in southern Brazil. *J res fundam care Online* [Internet]. 2015 [Cited 2015 Apr 06]; 7 (1): 1875-82. Available from: [http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3545/pdf\\_1420](http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3545/pdf_1420)
17. Sade PMC, Peres AM, Wolff LDG. The formation of managerial competencies of nurses: an integrative review. *Rev enferm UFPE on line* [Internet]. 2014 [Cited 2015 Apr 06]; (8) 6: 1739-45. Available from: [http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4595/pdf\\_5341](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4595/pdf_5341)
18. Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E. Demandas institucionais e de cuidado no gerenciamento de enfermeiros em um pronto socorro. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2011 [Cited 2015 Apr 06]; 64 (2): 348-54. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n2/a20v64n2.pdf>
19. Costa EMC, Peres AM, Bernardino E, Sade PMC. Leadership styles that act of nurses infamily health strategy. *Cienc Cuid Saude* [Internet]. 2015 [Cited 2015 Apr 06]; 14 (1): 962-69. Available from: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/20756/14203>
20. Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E. Nurse management skills required at an emergency care unit. *J res fundam care online* [Internet]. 2013 [Cited 2015 Apr 06]; 5 (3): 245-52. Available from: [http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/2019/pdf\\_861](http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/2019/pdf_861)

Recebido em: 11/04/2015  
Revisões requeridas: Não  
Aprovado em: 08/01/2016  
Publicado em: 01/10/2016

### Autor correspondente:

Cristiano Caveião  
Rua Konrad Adenauer, 442  
Bairro: Tarumã, Curitiba – PR  
CEP: 82821-020