



ATLANTICA – University Higher Institution

Curso de Licenciatura em Enfermagem

# **Impacto da Liderança na Satisfação das Equipas de Enfermagem**

Revisão Sistemática da Literatura

**Elaborado por:**

Ana Teresa Domingos Roxo

Sara Cristina Ferreira Gonçalves

**Orientador:** Professor Sérgio Serra

Barcarena

Mai 2016



ATLANTICA – University Higher Institution

Curso de Licenciatura em Enfermagem

Ciclos Temáticos

**Impacto da Liderança na Satisfação das Equipas de Enfermagem**

Revisão Sistemática da Literatura

A elaboração da Revisão Sistemática da Literatura tem como finalidade dar como concluído o percurso académico na Licenciatura em Enfermagem.

**Elaborado por:**

Ana Teresa Domingos Roxo

Sara Cristina Ferreira Gonçalves

**Orientador:** Professor Sérgio Serra

Barcarena

Maio 2016





*“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”*

Frederick Herzberg



## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao professor Sérgio Serra, orientador da presente monografia, pela disponibilidade, empenho e sugestões apresentadas para a elaboração da mesma.

Aos amigos e familiares que nos apoiaram e colaboraram para que a mesma fosse realizada.

À Madalena Roxo, Paulo Gouveia, Manuela Vaz,  
Paulo Torres, Sérgio Rodrigues e Ana Rosa.

Os nossos sinceros agradecimentos.



## RESUMO

Em Enfermagem é importante estudar, compreender e identificar os estilos de liderança que permitam desenvolver novos e melhores líderes que influenciem positivamente os seus liderados. Uma vez que se trabalha em equipa, é um dos enfermeiros que é distinguido para ocupar um papel central como líder. Havendo uma boa liderança há uma grande satisfação profissional, o que resulta em melhores cuidados de saúde prestados. O sentir-se bem dentro da profissão é importante principalmente quando se trata de profissões em que se cuidam de pessoas, como é o caso da Enfermagem.

**Problema:** É significativo compreender o que entusiasma/motiva os profissionais de saúde, principalmente os enfermeiros, e qual o impacto da liderança na satisfação.

**Estudo:** Através da Revisão Sistemática da Literatura pretende-se deste modo identificar se as equipas de Enfermagem estão satisfeitas com os estilos de liderança implementados.

**Resultados:** Estudo inconclusivo, verificando-se uma carência no meio científica em relação à temática em estudo. Não se consegue determinar se as equipas estão Satisfeitas com o Estilo de Liderança mas identificou-se principalmente que o fator comunicação é um dos que mais impacto tem sobre a equipa, o que por sua vez favorece a satisfação profissional.

**Palavras-Chave:** Satisfação da Equipa, Liderança, Equipa de Enfermagem.

## ABSTRACT

In nursing it is important to study, to understand and identify leadership styles that allow the development of new and better leaders that will positively motivate their co-workers. Once working as a team one of the nurses will be appointed to take the role of the leader. If there is good leadership there will be a good professional satisfaction, which will lead to better results in the delivery of health care. Feeling good with your career is important especially when taking care of other people, like in nursing.

**Issue:** The need to understand what drives/inspires healthcare workers, especially nurses, and what is the impact of leadership in their professional satisfaction.

**Study:** With the Literature Systematic Revision mode it is required to identify if nursing teams are satisfied with the leadership styles that are implemented.

**Results:** Inconclusive study, it is verified that there is a miss in the scientific field related to the study. It is not possible to verify that nursing teams are satisfied with the leadership style but it was possible to identify that communication was a key factor and that has more impact over a team which results in professional satisfaction

**Keywords:** Team Satisfaction, Leadership, Nursing Team

## ÍNDICE

Índice de Tabelas .....	x
Índice de Imagens .....	xi
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	xiii
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. A Liderança e Estilos de Liderança</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. O Trabalho de Equipa</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3. Satisfação Profissional/ Satisfação da Equipa</b> .....	<b>18</b>
<b>2. Metodologia</b> .....	<b>21</b>
2.1 – Fluxograma de Seleção dos Estudos .....	24
2.2. Estudos Revelantes Encontrados .....	25
<b>3. Resultados</b> .....	<b>27</b>
<b>4. Discussão dos Resultados</b> .....	<b>37</b>
Referências Bibliográficas .....	43
ANEXO I .....	I
a) Estudos Relevantes Encontrados .....	III

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Modelo Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton, citado por Gomes da Costa (2011)	12
<b>Tabela 2</b> - Esquema PICO de Sackett (1998)	21
<b>Tabela 3</b> - Acrómio PICO da Revisão Sistemática da Literatura	22
<b>Tabela 4</b> - Critérios de Inclusão e Exclusão	22
<b>Tabela 5</b> - Critérios de Inclusão e Exclusão	23
<b>Tabela 6</b> - Estudos Relevantes Encontrados	24
<b>Tabela 7</b> - Artigo 1	III
<b>Tabela 8</b> - Artigo 2	IV
<b>Tabela 9</b> - Artigo 3	V
<b>Tabela 10</b> - Artigo 4	VI
<b>Tabela 11</b> - Artigo 5	VII

## Índice de Imagens

<b>Figura 1</b> – Modelo Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard	9
<b>Figura 2</b> - Modelo Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton	10
<b>Figura 3</b> – Fluxograma de Seleção dos Estudos	24



## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CIE – Conselho Internacional de Enfermeiros

ICN – Internacional Council of Nurses

OE – Ordem dos Enfermeiros



## 1. Introdução

A Enfermagem, ao longo dos tempos, tem vindo a evoluir e a marcar a sua presença no quotidiano, ganhando um papel importante na promoção de saúde dos cidadãos, isto porque tem vindo a integrar e a relacionar conhecimentos de várias ciências de diversas áreas, incluindo – e da qual iremos abordar – a da área da Gestão, mais especificamente o papel do Líder e o impacto que esse papel tem sobre as Equipas de Enfermagem.

Esta evolução proporcionou a que num movimento dinâmico tenha ocorrido a transposição de conceitos, preposições e modelos, gerando novos conhecimentos e novas questões de investigação, para que continue a haver uma evolução contínua. A Enfermagem é deste modo uma área que exige uma aprendizagem contínua e incentiva a que haja sempre um novo objetivo a ser alcançado para se obter cada vez mais sucessos. Sem conhecimentos abrangentes e interrelacionados esse sucesso não é possível.

Uma vez que cada individuo é único e como cada membro da equipa tem que se adaptar e estabelecer relações interpessoais de forma a que vários elementos de uma equipa multidisciplinar funcionem como um e para o mesmo objetivo, é importante haver uma presença que seja o líder de modo a conduzi-los e acompanha-los nos objetivos e nos trabalhos em equipa. Para além disto, salienta-se a importância da motivação e assim da satisfação das equipas de enfermagem, pois sem isso, os objetivos e as metas a serem atingidas nunca serão devidamente alcançadas com sucesso, tal como o seu percurso será composto por barreiras, dificuldades e realizado sem entusiasmo.

Na enfermagem a liderança e a gestão têm sido referenciadas como sendo essenciais para a melhoria da prestação dos cuidados, para o desenvolvimento da formação de todos os enfermeiros, sendo mesmo considerada como vital para alcançar a mudança efetiva nas organizações de saúde. (Fielden, Davidson e Sutherland, 2009; citados por Melo, 2014).

Dentro da profissão de Enfermagem identifica-se que muitos enfermeiros necessitam que ocorra uma evolução dos modelos rígidos e hierarquizados para estilos de liderança mais flexíveis e democráticos, criando assim espaços coletivos de discussão. Para um sistema funcionar, tem que haver um trabalho mútuo e objetivos em comum, tal como uma partilha de conhecimentos e sabedorias de todos os presentes que se encontram destacados nos diversos papéis hierárquicos existentes numa organização.

Sendo a Enfermagem a profissão com um maior número de profissionais nas instituições de saúde é importante estudar, compreender e identificar os estilos de liderança e características existentes, que posteriormente permitam desenvolver novos e melhores líderes, que influenciem positivamente os seus liderados.

Uma vez que em Enfermagem se trabalha em equipa, é um dos enfermeiros que é distinguido para ocupar um papel central como coordenador dos restantes, sendo assim reconhecido como líder. A liderança é assim reconhecida como um papel de profunda importância pois assegura que se alcancem os objetivos estipulados pelas instituições. O enfermeiro líder tem que possuir um olhar atento e avaliador em todo o seu processo, possuindo ainda atributos que primam pela ética, justiça e equidade, para que possa contar com o apoio do seu grupo e que consigam superar e aprender com situações de conflito, sempre com o mesmo objetivo em comum e de ainda procurarem alcançar os melhores resultados possíveis diante da situação.

Melo (2014, p.39) cita do Relatório da Primavera (2011), que “a liderança existe desde o início das civilizações e é considerada um dos ingredientes essenciais dos processos de mudança em sistemas sociais complexos, como é o caso das organizações de saúde.”

A liderança é a capacidade de influenciar um individuo, ou um grupo, a seguir na mesma direção e com os mesmos objetivos. Para tal ser possível é importante que os liderados se sintam satisfeitos com o seu líder, para que deste modo percorram o mesmo caminho até atingirem o objetivo estipulado. Ou seja, o estilo de liderança implementado em cada local e em cada equipa acaba portanto por influenciar cada individuo individualmente e a equipa multidisciplinar em si, promovendo e influenciando a satisfação e/ou insatisfação profissional e a motivação e/ou desmotivação da equipa.

O modelo situacional de Hersey e Blanchard, desenvolvido por Paul Hersey e Kennedy Blanchard, mencionados por Rosa Melo (2014, p.39), baseia-se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia consoante a maturidade dos subordinados e consoante as características da situação. Defendem então que um líder eficaz é aquele que consegue identificar e diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos seus subordinados, adotando o estilo de liderança mais adequado à situação identificada, permitindo que ocorra também um desenvolvimento de competências dos liderados,

inspirando, motivando e incentivando a que cada um dê o máximo de si para alcançarem a visão e os objetivos estipulados em grupo.

Havendo então uma boa liderança, por parte de um líder eficaz, há uma grande satisfação profissional, o que resulta em melhores cuidados de saúde prestados (Fradique e Mendes, 2013), pois quando há uma grande satisfação profissional, há um maior envolvimento e compromisso para com o trabalho. Destaca-se ainda que o sentir-se bem dentro da profissão é importante principalmente quando se trata de profissões em que se cuidam de pessoas, como é o caso da Enfermagem.

Por conseguinte é significativo compreender o que entusiasma os profissionais de saúde, principalmente os enfermeiros, e quais os melhores estilos de liderança; realçando que o líder orienta, acompanha, confia e assume as responsabilidades dos seus liderados.

Como estudantes de enfermagem tivemos a oportunidade de estar em contato com diversas equipas e em diversas unidades de saúde, o que nos permitiu também ter uma noção da existência de diferentes tipos de líderes. Possibilitou-nos observar a diversidade das equipas de enfermagem existentes do qual cada elemento da equipa possuía características únicas e diferentes formas de trabalhar, o que por sua vez mostrava que o tipo de líder para cada uma das equipas deveria de possuir características específicas para o grupo funcionar como um só, motivado e com o mesmo objetivo. Teve-se também a oportunidade de ver equipas que estavam motivadas e satisfeitas com o ambiente de trabalho e com o líder/chefe de equipa, tal como se observou o contrário. Foi deste modo perceptível, durante as oportunidades de realização de Ensinos Clínicos, a diferença abismal entre equipas face ao grau de motivação e satisfação que existia de umas equipas para outras, tal como foi também perceptível a diferença entre os líderes de cada unidade e como o seu modo de atuar influenciava todo o capital humano. (Shultz, 1961)

Com tudo isto suscitou-nos a curiosidade de compreender melhor o papel do líder e dos estilos de liderança idealizados, aprofundando os nossos conhecimentos sobre o impacto da liderança na satisfação dos profissionais pois, essa liderança, e por conseguinte o grau de satisfação profissional, irá influenciar na prestação de cuidados de saúde.

Deste modo, no âmbito da unidade curricular Ciclos Temáticos do 4º ano da Licenciatura em Enfermagem, a temática que se pretende aprofundar é o “Impacto da

Liderança na Satisfação das Equipas de Enfermagem”, centrando-se mais especificamente na Satisfação dos Profissionais face aos Estilos de Liderança.

Com isto, levanta-se o Problema de Investigação, “Estarão as equipas de Enfermagem satisfeitas com os estilos de liderança?”.

Define-se como objetivo de estudo identificar se as equipas de enfermagem estão satisfeitas com a liderança, respondendo assim à Questão de Investigação: “As equipas de Enfermagem estão satisfeitas com os estilos de liderança implementados?”.

Para responder à questão de Investigação e para uma melhor exploração sobre a temática apresentada o método de estudo optado para a sua realização foi a “Revisão Sistemática da Literatura”. A população em estudo são as Equipas de Enfermagem, mais propriamente dito os Enfermeiros liderados das diversas Equipas, que foram anteriormente analisados para a elaboração de estudos científicos; portanto a amostra serão resultados de anteriores investigações sobre a mesma temática em estudo.

A Revisão Sistemática da Literatura tem como princípios gerais a exaustão na busca de artigos científicos, a seleção justificada dos estudos por critérios de inclusão e exclusão explícitos e a avaliação da qualidade metodológica, bem como a quantificação do efeito do tratamento através de técnicas estatísticas (Galvão, Sawada e Mendes, 2003).

Pretendeu-se selecionar artigos científicos que abordassem a liderança e a satisfação dos profissionais das equipas de enfermagem face aos estilos de liderança, analisando-os posteriormente. Para além dos artigos a pesquisa abrangeu também diversas teses de mestrado, monografias e livros sobre a mesma temática, desenvolvendo assim conhecimentos e adquirindo informações essenciais para a fundamentação sobre o mesmo tema.

O presente trabalho encontra-se redigido de acordo com as normas estabelecidas pela Atlântica University Higher Institution.

### **1.1.A Liderança e Estilos de Liderança**

O conceito de liderança é antigo e complexo, sendo uma habilidade por parte de indivíduos que possuem uma extraordinária habilidade de influenciar pessoas. (Llapa-Rodriguez, *et al.* 2015)

A essência do enfermeiro está nos cuidados prestados, e a liderança para o cuidado tende a se desenvolver de forma quase inevitável como habilidade do profissional. O líder enfermeiro funciona como uma inspiração para os demais membros da equipa de enfermagem, que tendem a seguir o seu exemplo. (Sousa e Barroso, 2009, p.183)

A liderança em enfermagem inclui a direção e a orientação de outros, bem como a criação de um ambiente e de condições para o desenvolvimento contínuo da prestação de cuidados de qualidade. (CIE, 2000) Envolve ainda a tomada de decisão, a resolução de conflitos, a articulação de saberes de profissionais, comunicação, relações interpessoais, organização e planeamento dos processos de trabalho. Esta existe desde o início das civilizações e é considerada um dos ingredientes essenciais dos processos de mudança em sistemas sociais complexos, como o caso das Organizações de Saúde. (OPSS, 2011; Melo, 2014)

Melo (2014) cita que os líderes fornecem a visão para os objetivos da organização, bem como um plano de como estes podem ser atingidos. É da sua responsabilidade garantir que a motivação, os instrumentos, os conhecimentos e as aptidões necessárias para atingir os objetivos estabelecidos estejam presentes no local de trabalho.

De acordo com estudos identificados por Dias de Sousa (2012, p.49) os líderes de enfermagem continuam a ser desafiados por cargas de trabalho pesadas, recursos humanos escassos, horas extras, riscos de segurança e ofertas limitadas de formação para o desenvolvimento das suas capacidades, o que leva a que liderar não seja uma tarefa fácil.

Tappen (2005, p.58) refere que o que faz uma pessoa um líder eficiente são as características/componentes de uma liderança eficaz: conhecimentos, auto conhecimento, comunicação, energia, metas e ação. É aquele que tem êxito nas tentativas para influenciar os outros a trabalharem juntos, de uma forma produtiva e satisfatória. Fracassos ocasionais são inevitáveis, mas um líder eficiente seleciona os melhores meios possíveis para influenciar

outrem, melhorando a probabilidade de sucesso muito para além do que aconteceria por casualidade.

O mesmo autor enumera seis aspetos que caracterizam um líder eficiente:

Um líder eficiente adquire conhecimentos adequados em relação à liderança e do seu campo profissional. A compreensão detalhada da liderança torna possível a análise dos três aspetos de uma situação de liderança: o líder, os subordinados e o ambiente, seguida da escolha da estratégia mais eficaz. Uma atitude interpeladora e liberal permite ao líder, avaliar a informação de modo crítico e bloquear com um aumento da sensibilidade para consigo e para com os outros, podendo ficar mais flexível e disposto a aceitar os outros e ao próprio (Tappen, 2005, p.77-78);

Possui autoconhecimento, referindo que o líder também pode melhorar a sua capacidade para desenvolver relações próximas para com as outras pessoas e entender o comportamento delas à medida que aprende mais acerca das características específicas de si próprio, pode selecionar as técnicas de liderança mais apropriadas e, em geral melhorar a sua eficácia nas relações interpessoais (Tappen, 2005, p.77-78);

Comunica de modo claro e eficaz, sendo que a comunicação adequada está no centro da liderança eficiente. O saber escutar de forma eficaz, ser íntegro, confirmar perceções, reagir, unir, articular e partilhar uma visão do futuro, são todos eles elementos de uma boa comunicação e inclusive para uma liderança eficiente. (Tappen,2005, p.77-78) Ainda em relação à comunicação adequada, o líder pode influenciar escolhas e incentivar a que os liderados sejam o melhor que possam ser. (Sousa e Barroso, 2009, p.186);

Mobiliza energia como informação, ajuda, entusiasmo e motivação, do qual pode ser partilhada com outras pessoas. É necessário uma reserva de energia para se estar preparado para agir. (Tappen, 2005, p.77-78);

Estabelece metas significativas, congruentes e claras para o grupo, compartilhando uma visão para um futuro positivo, motivando os outros de forma a empenharem as suas energias na realização do trabalho. (Tappen, 2005, p.77-78);

Por último enumera que o líder atua objetivamente, o que segundo Tappen (2005, p.77-78) é o sexto componente de uma liderança eficiente. Refere ainda que os líderes

desenvolvem a estrutura da sua prática e interpretam o seu papel profissional perante os outros. Também iniciam ações de muitos tipos, tais como o planeamento e a organização do trabalho, orientação e a avaliação de outros, a convocação de reuniões, a mobilização de sistemas de apoio, a concessão de poderes a outros, o assumir de riscos e o enfrentar-se a si e aos outros. Isto reforça o que Sousa e Barroso (2009, p.186) identificaram em relação ao líder, que este, antes de mais, terá que fazer as suas escolhas no processo de liderar, dando assim, o primeiro passo, antes da própria equipa.

Para haver uma boa liderança, para além dos seis componentes que constituem um líder eficiente, é fundamental haver a aceitação do líder por parte do grupo, pois o seu principal poder situa-se no próprio grupo. Tem que ser capaz de canalizar a atenção de todos os elementos envolvidos e dirigi-la de modo a que todos os caminhos tenham como finalidade objetivos mútuos. Terá também que haver um trabalho de equipa entre o líder e cada elemento individual, como entre ele e todos como grupo, para que haja a harmonia essencial. A liderança é deste modo uma expressão de apoio, confiança e criação de laços, possibilitando a interdependência entre os vários elementos e respeitando cada individualidade, mas sempre com os ideais em comum.

Esta ideia reforça a afirmação de Sousa e Barroso (2009, p.186), quando referem que a liderança é uma função que deve ser conquistada. Essa conquista tem início no relacionamento empático com os membros da equipa. Estes, percebendo que o líder possui um interesse verdadeiro face às necessidades dos vários elementos, e não apenas no cumprimento das tarefas, atribuirão autoridade e reconhecerão a sua liderança.

Há estudos que mostram que os bons líderes na enfermagem podem também aumentar a coesão do grupo e melhorar o controlo de *stress* no trabalho. (Leveck & Jones 1996; CIE 2007)

Dentro da liderança há vários comportamentos que podem ser aprendidos pois, a liderança é o tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar, inclusive com as próprias emoções.

Para O'Neil e Morkjikian (2003) citado por Dias de Sousa (2009, p.48) para haver uma liderança bem-sucedida, há também um conjunto de habilidades a serem desenvolvidas, uma visão e coragem para enfrentar os desafios atuais dos sistemas de saúde, sendo eles cinco

competências: o autoconhecimento, a efetividade de comunicação interpessoal, a criatividade e a capacidade de arriscar, o estilo de liderança inspirador e uma visão estratégica.

Seguidamente apresentam-se dois modelos de liderança, o modelo de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (Modelo Situacional), e o modelo de Robert Blake e Jane Mouton (Modelo Gerencial).

O modelo situacional, de Hersey e Blanchard (1986), pesquisadores do *Center of Leadership Studies*, Califórnia, EUA, parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação (Neves, 2011). Sugeriam portanto que o mais importante era adaptar o estilo de liderança de cada um à situação em causa. (Melo, 2014)

Neste modelo, existem principalmente quatro estilos de liderança, sendo eles:

- Comando (*Telling*): os líderes dizem às pessoas o que elas têm que fazer exatamente e como o devem fazer. (Serafim, 2013) É adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, quando não são aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades (Neves, 2011);
- Venda (*Selling*): os líderes ainda fornecem informações. Estes “vendem” a sua mensagem para que a equipa “entre a bordo”. (Serafim, 2013) Compreende alto nível de comportamento orientado para a tarefa e para o relacionamento, ou seja, os subordinados mostram alguma vontade mas não se sentem preparados para assumir responsabilidades. (Neves, 2011)

Estes dois primeiros estilos estão mais direcionados para a realização de tarefas.

- Participação (*Participating*): os líderes focam-se mais no relacionamento e menos na direção. Trabalham com a equipa e partilham responsabilidades na tomada de decisão. (Serafim, 2013) Os subordinados são capazes, mas não estão dispostos a assumir responsabilidades. (Neves, 2011)
- Delegação (*Delegating*): os líderes passam a maior parte da responsabilidade para os seus seguidores ou para o grupo. Continuam a acompanhar o progresso mas estão menos envolvidos nas decisões. (Serafim, 2013) Consiste portanto em dar pouca

atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento. Deste modo, os subordinados são capazes e querem assumir responsabilidades. (Neves, 2011)

Estes dois últimos estilos são mais orientados para a preocupação para com o desenvolvimento de capacidades dos membros da equipa para trabalharem de forma independente.



Figura 1 – Modelo Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Cada estilo de liderança está principalmente dependente da maturidade dos liderados, por isso, os autores dividiram também a maturidade por quatro níveis diferentes (Serafim, 2013):

**M<sub>1</sub>** – Baixa Maturidade (Comando) – As pessoas com este nível de maturidade estão no nível mais baixo da escala, faltando-lhes conhecimento, competências ou confiança para trabalharem sozinhas. Precisam frequentemente de um incentivo de terceiros para continuarem a tarefa;

**M<sub>2</sub>** – Maturidade Média, competências limitadas (Venda/Formação) – As pessoas podem ter a vontade de trabalhar na tarefa mas ainda não possuem as competências necessárias para a realizarem com sucesso. No entanto, já podem ser questionadas e podem, por iniciativa, procurar as respostas;

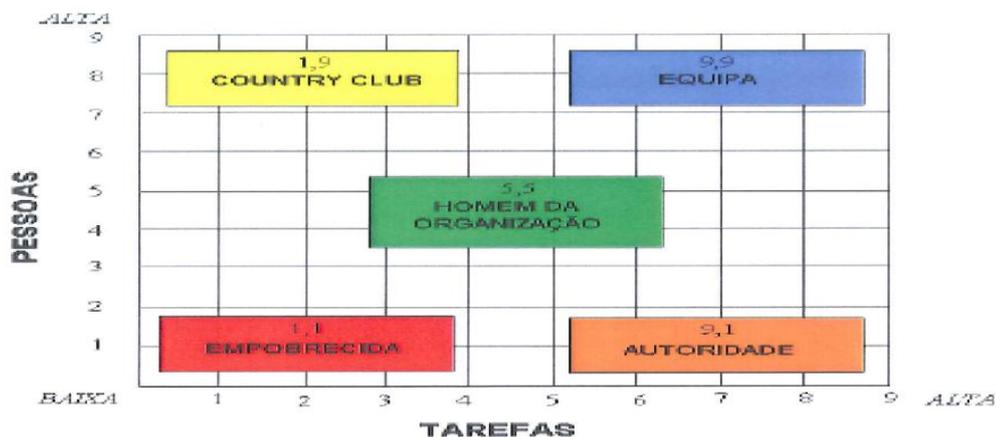
**M<sub>3</sub>** – Maturidade Média, elevadas competências mas falta de confiança (Participação/Apoio) – As pessoas estão preparadas e querem ajudar nas tarefas. Possuem mais competências que o grupo anterior mas ainda não se sentem confiantes nas suas próprias capacidades. São também encorajadas a apresentarem as suas próprias ideias.

**M<sub>4</sub>** – Maturidade Elevada (Delegação) – As pessoas estão aptas para trabalharem sozinhas. Possuem uma elevada confiança, competências fortes, e estão comprometidas com a tarefa. Recebem muitas vezes os seus projetos e lideram as suas próprias equipas.

Quanto ao Modelo Gerencial, de Robert Blake e Jane Mouton (1964), este modelo foi inspirado por dois tipos de liderança, a liderança centrada na tarefa vs liderança centrada nos empregados; dois tipos de liderança identificados a partir de resultados encontrados nos estudos sobre liderança, realizados nas Universidades de Michigan e de Ohio (Higa e Trevizan, 2005).

Estes autores desenvolveram um modelo de análise comportamental conhecido por grelha gerencial – ou grelha de gestão –, modelo esse que é ainda hoje o modelo mais utilizado na formação de líderes. Segundo Blake e Mouton, o gestor orienta a sua ação para dois aspetos fundamentais (Gomes da Costa, 2011):

- Ênfase na Produção – Preocupações com os resultados dos esforços dos subordinados, isto é, com os resultados da tarefa;
- Ênfase nas Pessoas – Preocupações para com as pessoas, sejam subordinados, colegas ou chefes. Há ainda uma grande atenção face às necessidades e às expectativas das pessoas envolvidas.



**Figura 2** - Modelo Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton

A grelha apresentada (figura 3) é uma tabela de dupla entrada, composta por dois eixos distintos: o eixo vertical que representa a “Ênfase nas Pessoas” e o eixo horizontal, que representa o “Ênfase na Produção”. Blake e Mouton colocaram nos principais pontos de

interação das duas ênfases – ou seja, nos quatro cantos e no centro da grelha – os cinco principais estilos de liderança.

Referenciado por Higa e Trevizan (2005), este modelo indica que, no **estilo 1.9**, o líder toma decisões que ajudam e apoiam as pessoas, interessa-se sempre por factos e crenças que sugiram que tudo se apresenta em ordem, procura uma relação harmoniosa e não contesta; acata as opiniões e ideias dos outros, evita gerar conflitos, mas se eles ocorrerem, acalma os ânimos em prol da união do grupo.

No **estilo 9.9**, o líder faz um esforço vigoroso e consegue uma adesão entusiasta. Solicita e dá atenção a ideias, opiniões e atitudes diferentes, reavalia continuamente os próprios dados, assegurando a sua validade, acha importante expressar as suas preocupações, muda o modo de pensar face às melhores ideias, procura saber os motivos dos conflitos para solucionar-los, valoriza decisões certas, o entendimento e o acordo, encorajando ainda o *feedback* de mão dupla.

No **estilo 5.5**, o líder mantém um ritmo constante, aceita os factos pela aparência e investiga quando identifica discrepâncias óbvias. Quando expressa as suas opiniões, atitudes e ideias, procura sempre entrar em acordo, fazendo mútuas concessões, resolve os conflitos de maneira conveniente aos outros, as decisões são exequíveis e aceites e fornece *feedback* indireto ou informal relacionando sugestões para aperfeiçoamento.

No **estilo 1.1**, o líder faz o suficiente, aceita todos os factos, crenças e posições, guarda as suas opiniões, mas se solicitado, responde; não toma partido, não emite ideias, fica neutro e fora de conflitos, evita fazer críticas, deixa os outros tomarem decisões e conforma-se com os resultados.

Finalmente no **estilo 9.1**, o líder exige muito de si e dos outros, investiga os factos, as crenças e as posições, mantendo tudo sob controle.

Em suma, os principais estilos de liderança, segundo Blake e Mouton, e Gomes da Costa (2011):

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Significado</b>
<b>1.9 – Gestão tipo Country Club</b>	A atenção cuidada às necessidades de relacionamento satisfatório das pessoas conduz a uma atmosfera organizacional e ritmo de trabalho confortáveis e amigáveis.
<b>9.9 – Gestão tipo Equipa</b>	A realização das tarefas parte de pessoas ativamente envolvidas: a interdependência através de um interesse comum nos propósitos da organização conduz a relações de confiança e respeito.
<b>5.5 – Gestão tipo Homem da Organização</b>	Uma performance adequada da organização é possível equilibrando a necessidade de levar um trabalho a cabo e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório.
<b>1.1 – Gestão Empobrecida</b>	O exercício de um esforço mínimo para levar a cabo o trabalho necessário é apropriado para manter os indivíduos na organização.
<b>9.1 – Gestão tipo Autoridade – Obediência</b>	A eficiência nas operações resulta de se arranjam condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interfiram o mínimo possível.

**Tabela 1** - Modelo Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton, citado por Gomes da Costa (2011)

É importante ser o tipo de líder certo para a organização, sistema e equipa que lidera.

Para o desenvolvimento de novos líderes, em especial no ramo da enfermagem – uma vez que é o maior agrupamento de profissionais nas instituições de saúde – o estudar, compreender, identificar as suas lideranças e características é importante e crucial.

Na enfermagem o melhor trabalho é o que é realizado em equipa, o que leva a que o enfermeiro fique destacado para o papel de coordenador na organização do trabalho e que possua um olhar atento durante este processo, reconhecendo deste modo a liderança como um papel importante para permitir que os objetivos institucionais sejam alcançados. Para tal, é importante que o enfermeiro líder possa contar com o apoio dos vários elementos constituintes da equipa, e que os mesmos primem pela ética e que estejam dispostos a aprender com as situações existentes de conflito.

Segundo Llapa-Rodriguez, *et al.* (2015) para desempenhar com eficiência e eficácia o seu papel de gerente-líder, o enfermeiro deve ser dotado de habilidade de comunicação, conhecimento dos diferentes estilos de gestão e liderança e do clima organizacional. Ainda de acordo com os mesmos autores, o profissional de enfermagem gerente-líder nato da equipa de enfermagem deve trabalhar nas suas potencialidades de forma a desenvolver as habilidades

necessárias relacionadas com a liderança, nomeadamente, no desempenhar do processo de comunicação e no desenvolvimento de um clima de apoio propício ao exercício da liderança, a qual conduz ao aprimoramento do modelo de papel e estilo de gestão do enfermeiro nas diferentes organizações.

Liderar em enfermagem é saber conduzir, organizando o trabalho de equipa, visando um atendimento eficiente, pois o líder é o ponto de apoio da equipa, quer na educação ou na coordenação do serviço, estimulando a sua equipa a desenvolver plenamente o seu potencial, o que interferirá diretamente na qualidade da assistência (Gelbcke, *et al.*, 2009; Fradique e Mendes, 2013).

O cuidar é a essência e o pilar dos enfermeiros; deste modo, o cuidar é o centro de ação dos líderes de enfermagem.

## **1.2.O Trabalho de Equipa**

Existe várias definições para descrever o trabalho em equipa na área de saúde. Como definição mais comum, pode ser descrito como um grupo de dois ou mais indivíduos que realizem uma tarefa, voltada para um objetivo comum, logo o desempenho do trabalho em equipa é coletivo e o resultado acaba sempre por ser maior do que um trabalho individual. Mas não descurando a responsabilidade que deve ser tanto individual como coletiva e as habilidades são complementares. (Felli e Peduzzi, 2005; Lopes *et al.*, 2015).

O trabalho em equipa tem como objetivo a aquisição de impactos sobre os diferentes fatores que interferem no processo saúde-doença. A ação interdisciplinar subentende a possibilidade da prática de um profissional de se reconstruir na prática do outro, sendo ambos transformados para a intervenção na realidade em que estão inseridos.

O conceito de trabalho em equipa revelou uma diversidade de interpretações e expectativas. As pesquisas de Ross, Rink e Furne (2000), referenciados por Marques da Conceição e Neves (2012) revelam que não houve um sentido comum do que os participantes do seu estudo entendiam por equipas, independentemente do grupo profissional.

Para o autor Moscovici (2003), citado por Lopes *et al.* (2015), um grupo de trabalho deve interagir para partilhar informação e tomar decisões que auxiliem cada membro a desempenhar as suas tarefas individualmente. Numa equipa são várias as capacidades dos elementos integrantes que através de um esforço coletivo e coordenado gerem uma sinergia positiva.

Para Tappen (2005, p.131) as equipas são grupos de pessoas que trabalham juntas, num propósito comum durante um determinado período de tempo. Os membros da equipa deveram ser selecionados com base na capacidade que apresentem para contribuir para a equipa. Tappen (2005, p.131) refere que o propósito e objetivos da equipa, e os papéis dos seus membros precisam de ser definidos de forma clara, e frequentemente por negociação. A equipa precisa de se definir, definir o seu próprio território, desenvolver relações, e construir um espírito de equipa para atingir identidade e coesão.

O seu líder orienta a equipa na tomada de decisão, influencia a fixação de normas, encoraja a comunicação eficaz, e gera a resolução de conflitos no seio da equipa com outras equipas. Tappen (2005, p.131)

Tappen (2005, p.131) identifica deste modo que as vantagens do trabalho de equipa incluem um melhor uso das suas capacidades, a melhoria de coordenação, sinergia, flexibilidade, o apoio aos membros, aumento do comprometimento, existência de feedback, de avaliação e de oportunidades de crescimento.

Quanto às desvantagens, incluem o aumento da exigência das capacidades interpessoais, conflitos, exigências, em termos de tempo, redução de autonomia, conformidade, maior fiscalização e difusão da responsabilidade. (Tappen, 2005, p.131)

De acordo com o ICN (2006), citado por CIE (2007), em muitos outros locais do mundo, as restrições financeiras, ou outras, impedem a contratação ou a colocação de um número elevado de enfermeiros; a combinação de pessoal e aquilo que constituem dotações seguras varia consoante as circunstâncias locais. Os enfermeiros colaboram com diversos prestadores de cuidados de saúde, profissionais e não profissionais, sobretudo os que trabalham na comunidade.

A colaboração entre todas as disciplinas de atendimento de saúde, embora essencial para a administração bem-sucedida do paciente, pode ser difícil devido ao grande número de clientes para todos os membros da equipa e às rápidas mudanças na população.

Quando o profissional tem uma história de trabalho independente na investigação e na intervenção, tornar-se membro da equipa pode ser desafiador.

O trabalho de equipa eficiente pode melhorar a confiança entre os profissionais, aumentar os sentimentos de respeito e de apoio, proporcionar uma maior compreensão sobre os papéis do indivíduo e dos outros, provocar um maior compromisso compartilhado com a segurança do paciente e aumentar o entendimento das características de uma equipa eficiente.

As equipas de sucesso são caracterizadas pela liderança compartilhada, tomada de decisão conjunta, implementação consistente de planos, observação das regras fundamentais para a comunicação, uma gestão de conflitos eficaz e relações interpessoais e sólidas. Os comportamentos do trabalho de equipa que podem ajudar a prevenir erros incluem os seguintes princípios:

- Observação das ações dos outros elementos da equipa para evitar erros;
- Identificação de um protocolo estabelecido para ser usado ou desenvolvimento de um plano a ser implementado;
- Defesa e afirmação de uma posição ou ação corretiva;
- Priorização das tarefas de cuidados a prestar ao cliente;
- Manutenção da responsabilidade dos membros da restante equipa;
- Atribuição de papéis e responsabilidades aos restantes elementos da equipa;
- Comunicação dos planos aos membros da equipa

Uma equipa de sucesso deve portanto possuir as seguintes características:

- Ter um objetivo claro;
- Estrutura orientada ao resultado;
- Membros competentes;
- Membros comprometidos com o Objetivo;
- Ambiente de colaboração;
- Padrões elevados, percebidos por todos,

- Apoio e encorajamento externo;
- Líder competente e aceite.

Durante o trabalho em equipa, poderão ocorrer as chamadas situações de conflito, que surgem quando os vários elementos de uma equipa se colocam em posições diferentes, a partir das suas divergências de perceção e de ideias. Estas situações normalmente são inevitáveis e os problemas mais comuns que podem gerar situações de conflito estão relacionados com a estrutura organizacional, com os problemas de comunicação, disputa de papéis, mal entendidos, escassez de recursos e a falta de compromisso profissional (Spagnol 2010, Lopes *et al.*, 2015)

Existem deste modo vários pontos negativos no conflito, que afetam todo o trabalho de equipa, citando (Spagnol, 2006; Lopes *et al.*, 2015) que pode levar a que ocorra as seguintes situações:

- Perda de impulso no trabalho;
- Situações que resultam em esforços desnecessários;
- Tensão;
- Criação de ambiente sem produção;
- Distorção do comportamento das pessoas.

Vivenciando as situações acima descritas as mesmas poderão afetar a satisfação profissional do individuo, o seu “gosto” pelo trabalho e o seu modo de trabalhar em equipa.

Existe no entanto um ponto favorável em relação aos conflitos, pois surge de uma diferença de ideias e opiniões que podem desencadear reflexões e análises sobre um determinado tema que gera uma energia que tensiona e que produz a ação, estimulando a análise e a reflexão. Vivenciar um conflito é a porta de entrada para o consenso, acerca de uma mistura de ideias comparadas a uma conclusão assertiva e comum sobre um determinado tema, podendo contribuir positivamente para o progresso organizacional (Spagnol, 2010; Lopes *et al.* 2015). A procura de meios eficazes para que se possa gerir conflitos é de grande importância, pois enfrentar e gerir o conflito e a sua natureza, saber identificar a sua origem e conseguir delimitar as possibilidades de atuação na liderança na resolução desses conflitos é a base de um bom trabalho de equipa. Só assim se pode proporcionar uma melhor qualidade de

vida aos profissionais de saúde da área e conseqüentemente na qualidade da prestação do serviço oferecido aos clientes de saúde. (Mishima, 2004; Lopes *et al.* 2015)

Segundo Tappen (2005, p.95-96) o conflito saudável estimula a criatividade e a inovação, mas o que não o for acaba por ter um efeito corrosivo nos indivíduos, grupos de trabalho e às vezes organizações inteiras. As fontes de conflito incluem disputas sobre a distribuição de recursos, ameaças percebidas e diferenças em convicções, valores e normas. Um clima, onde tais diferenças sejam aceitáveis, não só reduz o número de conflitos que podem surgir, mas também apoia a resolução dos que efetivamente ocorrem.

Quando surge um conflito o melhor caminho para a sua resolução é uma abordagem consistente que respeita os pontos de vista de ambas as partes. É necessário identificar questões chave, tanto emocionais como substantivas. Às vezes impõe-se o fazer frente às questões para que o processo de negociação comece. (Tappen, 2005, p.95-96)

Tappen (2005, p.95-96) refere que a confrontação representa um desafio; o líder deve expor a sua vivência do problema e escutar a argumentação do liderado. O líder, ao enfrentar os outros, deve usar as mensagens de “*eu*” e evitar culpar os outros, sendo esta uma importante atitude na resolução dos conflitos.

O mesmo autor identifica que foram descritas duas formas de negociação: a informal e de confrontação ligeira, e a mais direta.

O primeiro passo é considerado como sendo um ponto crucial numa negociação formal. Esse início é seguido de uma série de propostas, contrapropostas e elaboração das posições de cada uma das partes. Uma atmosfera colaborante enfatizando a semelhança das exigências de cada lado, fornecendo informações e apelando ao “*fair play*”, influencia positivamente o processo de negociação. Ameaças e competitividade, geralmente, têm influência negativa. (Tappen, 2005, p.95 -96)

Tappen (2005, p.95 -96) conclui que o melhor resultado é aquele que deixa ambas as partes satisfeitas e dispostas a serem mais colaborantes no futuro.

### 1.3.Satisfação Profissional/ Satisfação da Equipa

A satisfação tem sido definida de muitas maneiras distintas, sendo que cada definição centra-se em diferentes aspetos e tem-se modificado ao longo dos tempos. (Coutinho de Almeida, 2012). A relação estabelecida entre o líder e o grupo é um dos fatores que influencia a mesma.

Desde a década de 60 que alguns autores se empenham em investigar a temática da satisfação profissional na profissão de enfermagem. Esta é uma área importante da investigação, uma vez que os níveis de satisfação dos enfermeiros podem ter um impacto na força global desta classe profissional (Neves, 2013).

Este é um fenómeno de difícil definição, pelo facto de ser um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa, uma vez que, de acordo com uma mesma situação, cada pessoa terá a sua maneira de reagir. (Schneider, 1975; Lima *et al.*, 1995; Coutinho de Almeida, 2012)

A satisfação é demonstrada como uma emoção ou como uma atitude (Locke, Cunha *et al.*, 2006; Coutinho de Almeida, 2012). Em qualquer dos casos visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho (Coutinho de Almeida, 2012)

Segundo Santos *et al.* (2006; citado por Coutinho de Almeida, 2012), a satisfação é a concretização de objetivos propostos de acordo com as necessidades sentidas pelo profissional.

Haver uma satisfação profissional é muito importante, visto que quando o profissional está satisfeito com o seu meio profissional, envolve-se e compromete-se mais com o trabalho.

Uma das preocupações por parte das organizações, principalmente as da área da saúde é a satisfação no trabalho; isto porque os principais efeitos dessa satisfação profissional recaem posteriormente sobre a produtividade, desempenho, absentismo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos clientes. Poderá haver satisfação por diminuir o sofrimento do próximo mas, por outro lado, o descontentamento com a sobrecarga de trabalho e as suas condições precárias levam à exaustão física e mental, perda de interesse pelo conforto do cliente e baixa autoestima e generosidade até desinteresse,

mau humor, irritabilidade e indelicadeza (Gallo, 2005; Mello, Barbosa e Souza, 2011, citado por Neves 2013)

Goleman (2008), citado por Melo (2014) refere que o facto de o profissional apresentar-se satisfeito com o seu meio profissional, e por sua vez envolver-se e comprometer-se mais afincadamente com o trabalho, reforça a ideia de que a satisfação dos profissionais tem uma relação direta com o tipo de liderança da organização, pois quanto maior apoio sentirem, mais confiança, apego e lealdade experimentam, tornando-se melhores profissionais.

De acordo com o CIE (2007, p.17), a satisfação profissional dos enfermeiros, está também relacionado com a forma de como os mesmos se sentem em relação à sua vida laboral. Encontra-se também relacionado com outros fatores tais como as questões económicas e sociais, associadas ainda à existência de um adequado ambiente de trabalho. É ainda afetado por fatores globais como o apoio por parte do governo, suporte infra-estruturas físicas e do compromisso com o qual de comprometeu.

Moura (2012), citado por Gomes de Sá (2014) indica que a satisfação profissional adquire especial destaque no âmbito da Enfermagem, na medida em que o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, são fatores que influenciam diretamente, ora de forma negativa, ora de forma positiva, a perceção de aspetos relacionados com a profissão e a qualidade dos cuidados. Se houver satisfação nas necessidades dos enfermeiros, há o favorecimento do empenho dos mesmos em prol da qualidade (OE, 2002; Gomes de Sá, 2014) Para além disto, há ainda um ganho ao nível da qualidade de vida do profissional tal como há um maior nível de qualidade de cuidados prestados aos doentes.

O seu desempenho depende ainda do nível de motivação, que os estimula a serem assíduos, trabalharem de forma correta e serem flexíveis. Esta motivação é muitas das vezes influenciável pelo líder, pois como anteriormente referido, para haver um bom desempenho por parte do grupo, o líder tem que ser aceite pelos mesmos, e ter a capacidade de os alcançar e motivar, pois o líder gera entusiasmo, orienta-os e principalmente acompanha-os.

Não se deve portanto descartar que o bom desempenho e a motivação pessoal do profissional está também diretamente relacionada com a sua formação e a sua preparação para o trabalho.

De acordo com alguns estudos, quando há uma insatisfação profissional, os principais fatores que causam a mesma são normalmente ocasionados pela remuneração inadequada e as más condições de trabalho, incluindo no próprio ambiente de trabalho e da equipa. Como também já abordado, são também referenciados como um problema para a insatisfação a formação ou a qualificação inadequada do profissional. (CIE, 2007)

Em enfermagem, a liderança e a supervisão constituem áreas de importância, uma vez que, como em qualquer profissão em que há um trabalho em equipa, é necessário que haja um líder que mantenha a harmonia da mesma. Na profissão da enfermagem é necessário alguém com a capacidade de influenciar cada elemento no sentido da consecução dos objetivos. (Neves, 2013)

Em 1976, a componente mais significativa para a satisfação era a relação com o líder da equipa de trabalho. (Everly e Falcione; Lucas, 1984; Neves, 2013) Atualmente, esta característica mantém-se como um dos fatores que influencia o nível de satisfação do profissional de enfermagem. Neves (2013), no seu estudo, refere vários autores que apresentaram resultados que reforçam isso mesmo.

Cunha et al. (2007), citado também por Neves (2013) referencia ainda que as características dos colegas e a relação mantida entre os mesmos é também um fator importante que causa satisfação profissional. Nas investigações realizadas a enfermeiros, foi encontrada também esta valorização. Os enfermeiros confirmam deste modo a importância do relacionamento e afinidade que mantém entre os colegas face à sua satisfação profissional. (Campos, 2005; Fontes, 2009; Delgado, Pereira, Morais, Delgado e Castro, 2009; Neves 2013).

## 2. Metodologia

Como anteriormente referido, o Método de estudo optado para a elaboração deste trabalho foi a Revisão Sistemática da Literatura.

Para a correta realização deste trabalho é necessário que a pergunta inicial seja o mais pertinente possível, que esteja bem delineada, explícita e focalizada. Seguindo esta linha de pensamento, Sackett (1998) elaborou o esquema PICO, que poderá ser observado seguidamente (composto pelo problema, intervenção, controle ou comparação e resultados) para ajudar na resolução do problema.

<b>Problema ou doente (P)</b>	Pode ser um único doente, um grupo de doentes com uma condição particular ou um problema de saúde.
<b>Intervenção (I)</b>	Representa a intervenção de interesse, que pode ser terapêutica (ex: diferentes tipos de curativo), preventiva (ex: vacinação), diagnóstica (ex: avaliação da pressão arterial).
<b>Controlo ou comparação (C)</b>	Definir a intervenção alternativa.
<b>Resultados (O)</b>	Definir os resultados benéficos e prejudiciais importantes.

**Tabela 2-** Esquema PICO de Sackett (1998)

Deste modo, elaboramos um quadro segundo o acrónimo PICO com a respetiva questão de partida e os critérios que o mesmo exige, torna-se necessário no passo seguinte realizar a validação das palavras chave. Estas podem ser encontradas no mesmo quadro e foram validadas em diferentes bases de dados tais como, Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa (RIUCP), Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), Scielo (Scientific Electronic Library Online), Repositório da Universidade Atlântica. Não menos importante para o estudo é a relevância de se estabelecer critérios de inclusão e exclusão relacionados com a população alvo, como demonstra o quadro seguinte.

Seguidamente poderá ser visualizado o acrónimo PICO do presente trabalho.

<b>Critérios</b>	<b>Questões de partida</b>		<b>Palavras-chave</b>
<b>Participantes (P)</b>	Quem participou?	Equipa de enfermagem	Liderança (Leadership)
<b>Intervenção (I)</b>	O que foi feito?	Liderança nas Equipas de Enfermagem	Satisfação da Equipa (Team Satisfaction)
<b>Comparação (C)</b>	Quais as alternativas de comparação?	Impacto da Liderança na Satisfação das Equipas de Enfermagem	Equipa de Enfermagem (Nursing Team)
<b>Outcomes (O)</b>	Resultados/ efeitos ou consequências	<p><b>Resultados benéficos:</b> trabalhar em equipa e ter um bom líder leva a uma maior satisfação e a um aumento na satisfação laboral.</p> <p><b>Resultados prejudiciais:</b> mau líder leva a que não se trabalhe em equipa e leva à insatisfação profissional</p>	

Tabela 3 - Acrómio PICO da Revisão Sistemática da Literatura

Posto isto, os critérios de seleção e de exclusão do presente estudo são apresentados na seguinte tabela, critérios que são essenciais para o estabelecimento de “limites” e para posterior seleção dos estudos a analisar.

<b>Critérios de Seleção</b>	<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Critérios de exclusão</b>
<b>Participantes (P)</b>	Equipas de enfermagem Chefes de equipa (Líderes)	Não aborde equipas de Enfermagem
<b>Intervenção (I)</b>	Liderança nas Equipas de Enfermagem	
<b>Comparação (C)</b>	Impacto da Liderança na Satisfação das Equipas de Enfermagem	
<b>Desenho do Estudo</b>	Revisões sistemáticas da literatura Artigos Científicos	Teses Todo o tipo de documento que não sejam artigos científicos

Tabela 4 - Critérios de Inclusão e Exclusão

Em suma, e após a elaboração do esquema PICO, iniciou-se a Revisão Sistemática da Literatura com uma pesquisa inicial, com o procedimento de uma colheita de dados em diversas bases de dados; pelo Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa (RIUCP), Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), Scielo (Scientific Electronic Library Online), Repositório da Universidade Atlântica, e ainda uma pesquisa rápida no motor de busca do Google Académico, através das seguintes palavras-chave selecionadas: Liderança (Leadership), Satisfação da Equipa (Team Satisfaction), Equipa de Enfermagem (Nursing Team)

De um elevado número de artigos pesquisados, fez-se uma seleção usando critérios de inclusão e exclusão, para serem selecionados os artigos finais a serem analisados:

<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Critérios de Exclusão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artigos científicos</li> <li>✓ Abordem Enfermagem, Liderança e Estilos de Liderança e Satisfação da Equipa</li> <li>✓ Artigos publicados nos últimos 5 anos</li> <li>✓ Escritos em Português, Inglês ou Espanhol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artigos anteriores a 2010</li> <li>✓ Não abordem a temática satisfação da Equipa e Liderança</li> <li>✓ Escritos noutra língua que não seja em Português, Inglês ou Espanhol.</li> </ul>

**Tabela 5** - Critérios de Inclusão e Exclusão

Apesar das exclusões dos artigos os mesmos foram analisados e trabalhados de forma a enriquecer o enquadramento teórico devido às informações e dados relevantes.

Seguidamente apresentar-se-á um fluxograma que representa uma síntese do percurso realizado desde a pesquisa nas diferentes bases de dados, passando pela colheita de dados, aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, até à seleção dos artigos a serem analisados.

## 2.1 – Fluxograma de Seleção dos Estudos

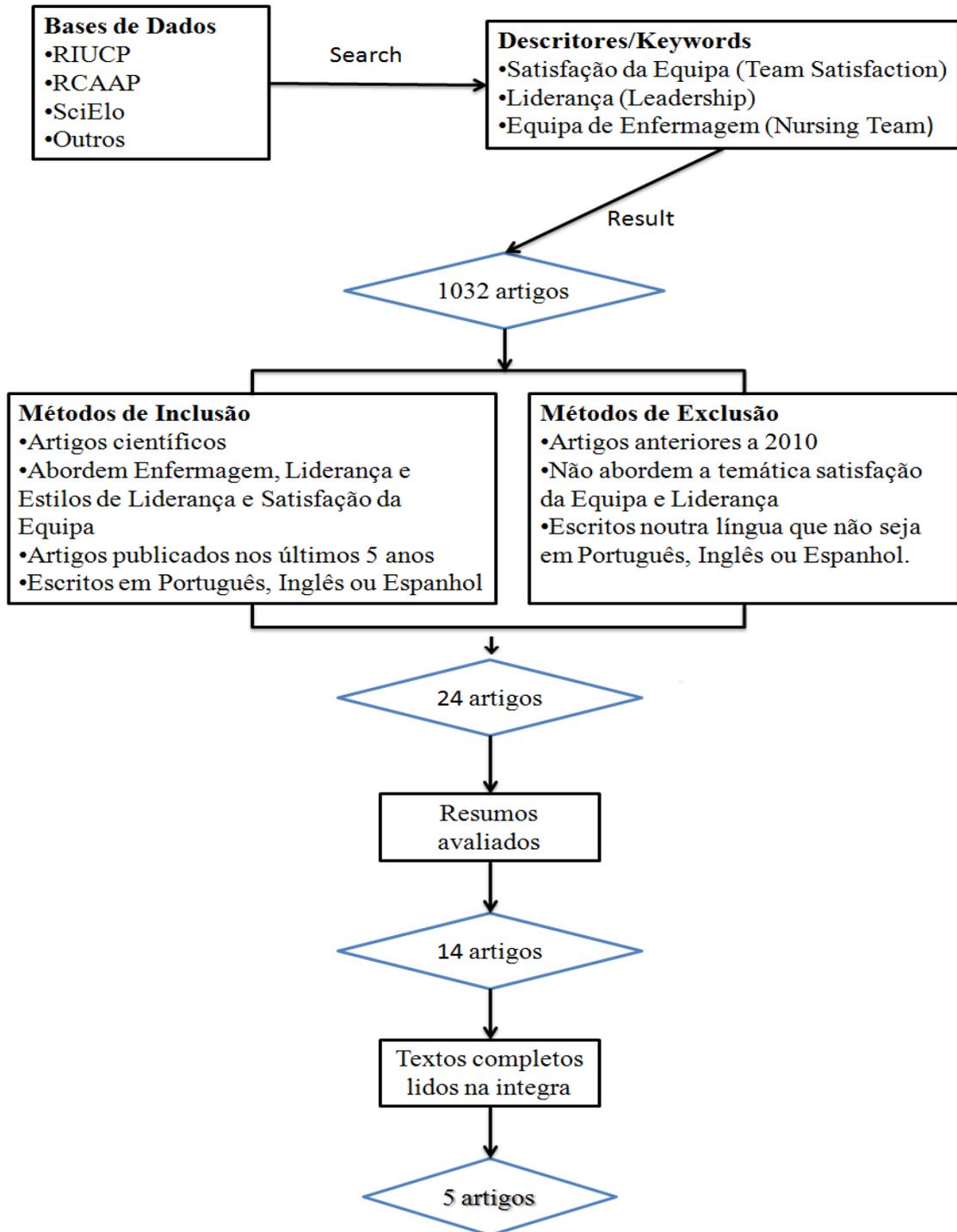


Figura 3 – Fluxograma de Seleção dos Estudos

Finalizando, a pesquisa e a colheita de dados foi realizada entre o período de Setembro de 2015 a Janeiro de 2016.

## 2.2. Estudos Revelantes Encontrados

Apresentamos seguidamente os artigos seleccionados para a investigação:

	<b>Artigos</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>País</b>
1	<b>Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem</b>	Maria de Jesus Fradique; Luís Mendes	2013	Portugal
2	<b>Expectativas da equipa de enfermagem em relação á liderança</b>	Gisela Maria Schebella Souto de Moura; Juciane Aparecida Furlan Inchauspe; Clarice Maria Dall'Agnol; Ana Maria Muller de Magalhães; Louíse Viecili Hoffmeister	2013	Brasil
3	<b>Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360º</b>	Eliana Ofélia Llapa-Rodriguez; Júlian Katrin Albuquerque de Oliveira; David Lopes Neto; Maria Pontes de Aguiar Campos	2015	Brasil
4	<b>Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro</b>	Edvânia Rodrigues Lopes; Jaqueline Enir Oliveira Souza; Mariana Lúcia Silva Almeida; Walker Alexandre Silva	2015	Brasil
5	<b>A Liderança de Enfermagem em Cuidados Paliativos</b>	María Aparicio; Sílvia Caldeira	2015	Portugal

**Tabela 6** - Estudos Relevantes Encontrados

Mais dados relevantes dos artigos analisados encontram-se no Anexo I.



### 3. Resultados

Dos cinco artigos anteriormente apresentados, seguem-se os resultados dos mesmos, face à questão de investigação colocada no início da Revisão Sistemática da Literatura:

---

<b>Artigo 1</b>	<b>Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem</b>
	Maria de Jesus Fradique; Luís Mendes

---

A liderança em Enfermagem “envolve um processo de condução de um grupo de pessoas, motivando e influenciando os liderados para a concretização dos objetivos da organização.” (Fradique e Mendes, 2013, p.48)

“Cabe ao líder possuir uma visão a longo prazo, focalizando-se nas pessoas, motivando-as, ser inovador e propenso a correr riscos.” (Fradique e Mendes, 2013, p.48)

Consideram a liderança em enfermagem como sendo uma variável multidimensional, ou seja, há um reconhecimento, desenvolvimento da equipa, comunicação e inovação.

“Os resultados sugerem que o processo de liderança é de suma importância na gestão em enfermagem, no que diz respeito à melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem prestados ao paciente” (Fradique e Mendes, 2013, p.51), isto porque, há enfermeiros que estão destacados para desempenharem os papéis de líderes da equipa e por vezes da organização.

Este papel por eles desempenhado acaba por influenciar toda a gestão na enfermagem pelo facto de terem que gerir os diversos recursos disponíveis, de terem que planear as diversas e variadas atividades (que se encontram devidamente integradas com a estratégia global da organização em que se encontram) e ainda interagem com as diversas áreas funcionais dentro da mesma organização.

Os autores realçam então que “a liderança tem sido uma preocupação chave por parte dos administradores das organizações de saúde, cientes de que o processo de liderança deve envolver uma gestão de recursos humanos, assente no desenvolvimento de competências e capacidades, de um clima de motivação, e de uma cultura focalizada na melhoria contínua da qualidade.” (Fradique e Mendes, 2013, p.51)

“Com a evolução do desenvolvimento pessoal e profissional, é cada vez mais evidente a necessidade de definir estratégias partilhadas, em que a liderança e o espírito de equipa

estejam presentes para a concretização da realização de tarefas.” (Fradique e Mendes, 2013, p.52)

Destacam também que, em relação ao estilo de liderança, “o fator “comunicação” é essencial para o exercício da influência na coordenação das atividades em grupo, de modo a efetivar o processo de liderança, visando mudanças no comportamento do individuo através de atitudes, desempenho que leve à satisfação profissional.” (Fradique e Mendes, 2013, p.52) Constatou-se deste modo que a comunicação corresponde a uma das 4 dimensões da liderança em enfermagem.

“Os resultados sugerem que os enfermeiros líderes devem dar importância à inovação, incentivando e permitindo que os seus enfermeiros colaboradores sejam criativos na implementação de estratégias, tendo como meta a qualidade dos cuidados ao utente, e procurando, de forma continua, formas inovadoras de prestar os cuidados necessários.” (Fradique e Mendes, 2013, p.52)

“A qualidade dos serviços de enfermagem prestados depende da capacidade do enfermeiro-chefe liderar a sua equipa, liderando de uma forma coerente, assente na definição de estratégias que possibilitem o desenvolvimento do potencial dos profissionais de enfermagem, facilitando assim um ambiente propício à melhoria do desempenho individual e coletivo. Além disso, a melhoria da qualidade dos serviços de enfermagem também passa pela capacidade do enfermeiro-chefe em procurar racionalizar os serviços, identificando os processos ineficientes no que toca à prossecução dos objetivos, bem como a sua capacidade em envolver os seus colaboradores, neste processo, de uma forma ativa.” (Fradique e Mendes, 2013, p.51)

Os resultados desta investigação sugerem ainda, e de forma clara, “que a liderança em enfermagem influência de forma direta e significativa a qualidade dos cuidados de enfermagem, reforçando um vasto conjunto de ideias difundidas ao longo de toda a literatura que sugerem a pertinência dessa relação.” (Fradique e Mendes, 2013, p.52)

“A enfermagem (...) tem muita importância nas organizações de saúde bem como um grande potencial de estudo de liderança. Esta, se for adequada e impulsionadora de comportamentos que potencializem a qualidade dos cuidados de enfermagem, bem como a

satisfação dos profissionais colaboradores, pode gerar ganhos em termos de gestão, o que se vem a refletir nos cuidados de saúde prestados ao utente.” (Fradique e Mendes, 2013, p.52)

Constata-se que “a liderança influencia a melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. Os enfermeiros são os agentes que diretamente influenciam a qualidade dos cuidados prestados. Os resultados desta investigação mostram que essa qualidade depende de forma significativa do “líder” e da forma como este gere o serviço quer em termos ambientais, humanos ou técnicos.” (Fradique e Mendes, 2013, p.52)

---

### **Expectativas da equipa de enfermagem em relação à liderança**

#### **Artigo 2**

Gisela Maria Schebella Souto de Moura; Juciane Aparecida Furlan Inchauspe; Clarice Maria Dall’Agnol; Ana Maria Muller de Magalhães; Louíse Viecili Hoffmeister

---

“Os depoimentos da equipa de enfermagem expressam, na prática, a preocupação em eger um chefe de unidade que possa atender às necessidades da equipa e do setor de trabalho.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.201-202)

“Também identificam aspetos relativos à perceção da equipe quanto ao modo de ser do enfermeiro e às características peculiares que este deve possuir a fim de contribuir com novos conhecimentos à equipa.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.202)

As equipas de enfermagem “esperam que os futuros chefes de enfermagem tenham habilidades para liderar uma equipe e proporcionar um ambiente favorável ao trabalho.

“Deve-se considerar como limitação deste estudo (...) que, embora permitindo conhecer mais profundamente o fenómeno, não possibilita estabelecer comparações e generalizações.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.201)

“Ao mencionarem as expectativas referentes ao comportamento do chefe, referem que as chefias de enfermagem precisam dispor de conhecimentos para orientar e instrumentalizar a sua equipe na área de atuação.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.202)

“(...) esperam que o chefe de enfermagem seja capaz de intermediar as questões que envolvem o grupo de trabalho, atuando de forma competente, desenvolvendo habilidades de saber fazer, e sendo justo nas suas tomadas de decisões. (...) as chefias precisam ser flexíveis e capazes de adaptarem suas ações conforme as peculiaridades de cada contexto, agindo de

forma coerente com a situação vivenciada e as características dos integrantes da equipe.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.202)

Os autores Souto de Moura, *et al.* (2013), destacam a habilidade de comunicação como sendo um fator de destaque de um líder. A articulação entre liderança e comunicação permite ao enfermeiro atuar ativamente sobre os problemas e promover as mudanças tão almejadas dentro do setor de trabalho. Para tanto, a maior utilização das relações orientadas de liderança, definidas como dar feedback, e o apoio a alterações necessárias na estrutura do serviço facilitam a realização do trabalho pelas demais pessoas envolvidas no processo, proporcionando a satisfação da equipe e qualidade no atendimento.

“A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar a presença de quatro eixos temáticos que originaram as categorias de expectativas: comportamento do futuro chefe, trabalho com a equipe de enfermagem, trabalho com outras equipes, e ambiente de trabalho.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.200)

“Na categoria denominada “comportamento do chefe” (...) expressam a importância do chefe manter-se imparcial e justo ao lidar com as questões que interferem na dinâmica do grupo, e de buscar o autodesenvolvimento para, assim, contribuir com novos conhecimentos à equipe.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.200-201)

“A segunda categoria, denominada “trabalho com a equipe de enfermagem”, reúne os depoimentos que mencionam que o futuro chefe deve ser alguém que permita a comunicação franca e aberta, que tenha a capacidade de reconhecer e atender às necessidades da equipe sabendo apoiar nos momentos necessários, e que busque a harmonia no ambiente de trabalho, trabalhando em prol da união e integração do grupo.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.201)

“Expectativas no “trabalho com outras equipes” (...) capacidade de tomada de decisão e ao reconhecimento do chefe como representante do grupo perante as demais categorias profissionais.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.201)

“A quarta categoria, expectativas da atuação “do chefe com relação ao ambiente de trabalho”, agrupa excertos das entrevistas (...) tais como: melhorias a serem implementadas na unidade; a possibilidade de mudanças; a necessidade de se fazer as coisas funcionar; a

implementação de propostas de campanha; e o zelo pela qualidade do atendimento de enfermagem aos pacientes.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.201)

A equipe de enfermagem espera que a chefia atente para aspetos do ambiente de trabalho. As expectativas centram-se na possibilidade de mudanças e melhorias no setor do trabalho, sejam estas com relação à estrutura, aos recursos humanos ou, ainda, com relação à qualidade dos serviços prestados aos clientes. Os depoimentos revelam a preocupação em prestar um atendimento de qualidade aos usuários. Para tanto, o enfermeiro, ao gerenciar as atividades da sua equipe de trabalho, tem de estar atento às questões voltadas para as prioridades do serviço e dispor de estratégias que possam vir a ajudar na tomada de decisões, possibilitando, assim, melhorias nos serviços de saúde.

Em suma “as expectativas identificadas foram: o chefe de enfermagem deve ser capaz de trabalhar com a equipe de enfermagem, sendo sensível às necessidades do grupo, estabelecendo canais abertos de comunicação e desenvolvendo processos participativos de gestão, ancorados na constatação dos problemas enfrentados no serviço e nas necessidades enumeradas pela equipe. A atitude de imparcialidade e justiça, assim como a capacidade para a tomada de decisão contribuem para o ambiente de trabalho e para equipe.” (Souto de Moura *et al.* 2013, p.203)

---

### **Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°**

#### **Artigo 3**

Eliana Ofélia Llapa-Rodriguez; Júlian Katrin Albuquerque de Oliveira; David Lopes Neto; Maria Pontes de Aguiar Campos.

---

“A liderança é uma habilidade de indivíduos com extraordinária habilidade de influenciar pessoas. (Garcia 2009; Llapa-Rodriguez *et al.*, 2015, p.30) O exercício da liderança em enfermagem é inerente à organização do trabalho em saúde, reflete-se na interação das equipes de saúde e de enfermagem na busca de resultados advindos das ações e intervenções relacionadas ao cuidar (...).” (Moura *et al.* 2010, Llapa-Rodriguez *et al.* 2015, p.30)

De um estudo de Feather (2013), citado por Llapa-Rodriguez *et al.* (2015, p.35) “focalizaram que os enfermeiros gerentes de enfermagem almejam serem respeitados, principalmente quanto à comunicação e sentem necessidade de serem cuidados pelos seus

enfermeiros gerentes para reduzir a desconexão entre os colaboradores da equipe de enfermagem e o enfermeiro gerente e elevar o nível de satisfação no trabalho.”

Llapa-Rodriguez *et al.* (2015, p.35) destaca “que o tempo de exercício profissional, o tipo de relacionamento que o enfermeiro mantém com a sua equipe e a conduta de seus colaboradores interferem diretamente no comportamento do líder, influenciando no seu estilo de gestão.”

“As respostas das questões das quatro categorias avaliadas ajudam as organizações na compreensão do serviço gerencial e assistencial de enfermagem, como vista a implementarem o método 360° para avaliar gestores que precisam mudar seus comportamentos organizacionais.” (Llapa-Rodriguez *et al.*, 2015, p.34)

“Na categoria “Comunicação”, apesar da maioria dos enfermeiros mencionarem que sabem comunicar (...) os técnicos/auxiliares de enfermagem discordam dessa afirmação” (Llapa-Rodriguez *et al.*, 2015, p.35)

“No “Clima de Apoio” para realização das ações, enquanto os enfermeiros afirmam que como líderes criam condições para proporcionar um ambiente de abertura e confiança, os técnicos/auxiliares de enfermagem acreditam que isso não acontece nos seus ambientes de trabalho.” (Llapa-Rodriguez *et al.*, 2015, p.35)

“Para a categoria “Modelo de Papel”, todas as categorias profissionais de enfermagem asseguram que o enfermeiro gerente-líder possui comprometimento com os objetivos do serviço de enfermagem, direciona os colaboradores com competência, habilidade e atitudes por meio de diferentes processos de trabalho em busca da melhoria contínua, sendo, assim, um exemplo de líder a ser seguido.” (Llapa-Rodriguez *et al.*, 2015, p.35)

“A respeito dos “Estilos de Gestão” adotados, os enfermeiros e técnicos/auxiliares de enfermagem concordam que os seus líderes sabem identificar possíveis barreiras que dificultam a eficácia do trabalho; testam o entendimento dos colaboradores, visando a maior compreensão possível e, ainda, estabelecem os objetivos a serem alcançados (...)” (Llapa-Rodriguez *et al.*, 2015, p.35)

Em suma, “utilizando o método 360º, foi possível concluir que as categorias “Comunicação” e “Clima de Apoio” mostram a maior fragilidade do enfermeiro gerente líder, quando comparadas com as categorias “Modelo de Papel” e “Estilo de Gestão”.

---

**Artigo 4** **Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro**  
Edvânia Rodrigues Lopes; Jaqueline Enir Oliveira Souza; Mariana Lúcia Silva Almeida;  
Walker Alexandre Silva

---

“Verifica-se pelo estudo uma carência no meio científico em relação ao tema. Ressalta-se que através de estudos será possível contribuir para identificar os problemas no serviço de saúde, o enfermeiro além do conhecimento teórico-prático deve desenvolver habilidades de motivação da equipe, aproveitar as vantagens dos conflitos existentes através da escuta e buscando uma negociação que seja benéfica para todos os membros da equipe e também alcançar os objetivos da instituição, na busca de qualidade e satisfação do cliente juntamente com a equipe. (Lopes *et al.*, 2015)

“O enfermeiro dentro de uma organização não é apenas um líder, é sobre tudo mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando ser referência através da cumplicidade da delegação de tarefas.” (Spagnol, 2010; Lopes *et al.*, 2015) “Para exercer com qualidade este papel é de fundamental importância: pro-atividade, iniciativa, determinação, saber ouvir e aceitar sugestões e mesmo com tantas habilidades o enfermeiro depara-se com situações conflituantes e deve se preparar para esta realidade.” (Oliveira, Passos, 2013; Lopes *et al.*, 2015)

“Um grupo de trabalho deve interagir para partilhar informação e tomar decisões que auxiliem cada membro a desempenhar as suas tarefas individualmente. Numa equipe, são várias as habilidades dos integrantes que no conjunto geram uma sinergia positiva através de um esforço coordenado.” (Moscovici, 2003; Lopes *et al.*, 2015).

“No trabalho em equipe o desempenho é coletivo e o resultado é maior que a soma das partes individuais. A responsabilidade deve ser tanto individual quanto coletiva e as habilidades são complementares. (...) A comunicação é verdadeira, existe confiança, o respeito, a compreensão e a cooperação são elevados e há sempre o investimento no crescimento do conjunto de pessoas que compõe a equipe.” (Melo *et al.* 2011; Lopes *et al.*, 2015). “Atualmente o enfermeiro identifica essa lacuna no quotidiano da prática, o que

sinaliza que esse conhecimento deve ser trabalhado de forma sistematizada. (Abreu et al. 2005; Lopes *et al.*, 2015)

“O trabalho em equipe requer mais que bons funcionários, é preciso líderes capazes de auxiliar no processo de motivação” (Scherer, 2005; Lopes *et al.*, 2015)

“É necessário uma visão ampliada do profissional Enfermeiro, pois as pessoas são diferentes, na forma de pensar e agir, o enfermeiro gestor deve formar estratégias com o intuito de buscar soluções para os problemas.” (Lopes *et al.*, 2015)

“(…) o profissional enfermeiro deve procurar por maior conhecimento para enfrentar e minimizar os conflitos, pois além do gerenciamento do cuidado o enfermeiro gerência a unidade de sua responsabilidade, envolvendo processos de relação interpessoal. (...) deve estar devidamente orientado para desempenhar estes papéis, sendo flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, investigando a satisfação no trabalho da equipa de enfermagem, a qual pode contribuir para a identificação de problemas nos serviços de saúde. (Lopes *et al.*, 2015)

“A realização deste estudo permitiu também verificar que é um verdadeiro desafio trabalhar em equipe na enfermagem, pois significa que todos do grupo precisam ter clareza dos objetivos da instituição e de seus setores, terem conhecimentos e habilidades para resolução de conflitos. Contudo, almeja-se alcançar a qualidade na assistência e eficiência no atendimento ao cliente, associado à satisfação dos funcionários no local de trabalho.” (Lopes *et al.*, 2015)

---

**Artigo 5** **A Liderança de Enfermagem em Cuidados Paliativos**  
María Aparicio; Sílvia Caldeira

---

Mula (2003) citado por Aparício e Caldeira (2015, p.6) “define a liderança como uma questão de visão, direção, mudança, motivação e inspiração, e a distingue da coordenação relacionando esta com as questões do planeamento, organização, controlo e resolução de problemas, previsibilidade e ordem. A liderança está relacionada com esta capacidade de inspiração da equipa em concretizar da melhor forma possível os objetivos esperados, mas também, e ao mesmo tempo, ajudando os colaboradores a serem pessoas felizes no seu

trabalho. Algumas estratégias do líder passam por ajudar os colaboradores a encontrar sentido no seu trabalho, desenvolver uma relação de apoio, ajudar a encontrar períodos para relaxar, ajudar os colaboradores a manterem o foco em aspetos positivos que tragam alegria e sentido ao trabalho e a sua vida, promovendo, desta forma, a resiliência.”

“A autora enumera 12 atividades que o líder poderá fomentar no sentido de manter a felicidade no seu trabalho e, também na equipa: expressar gratidão pelas bênçãos por escrito ou oralmente nas conversas com os colaboradores; cultivar o otimismo; evitar pensar demasiado sobre assuntos menos importantes e evitar as comparações; praticar bondade com os nossos amigos e com desconhecidos, diretamente ou de um modo anónimo, de forma planeada ou espontânea; manter e alimentar as relações interpessoais; envolver-se verdadeiramente com os objetivos; desenvolver estratégias efetivas de *coping*; aprender a perdoar, e para isso, por vezes um diário de escrita sobre ressentimento pode ajudar nesta jornada; praticar uma religião ou espiritualidade; e cuidar da saúde física e do corpo.” (Richards, 2013; Aparício e Caldeira, 2015, p.6)

Aparício e Caldeira (2015, p.6) identificam que “a maioria das publicações encontradas são notas informativas ou notas breves, relatos na seção dos comentários ou editoriais, um relato de uma experiência pessoal e dois artigos de opinião (...), pelo que não é possível fazer comparações de resultados, mas apenas descrevê-los. Por este motivo, e também pelo número reduzido de publicações, parece-nos que este poderá ser um vazio na literatura e, por conseguinte, poderá constituir uma oportunidade para apelar ao desenvolvimento de estudos sobre a liderança em enfermagem (...)”.

“Em algumas das publicações vemos reforçado o papel do enfermeiro como o gestor e líder de projetos e dinamizador da mudança e novamente são referidas características dos enfermeiros líderes envolvidos nos projetos, que vão ao encontro de outras já referidas, como por exemplo, a organização, a estratégia, a expertise, o reconhecimento enquanto representante e a capacidade de saber comunicar” (Aparício e Caldeira, 2015, p.6)

“Não foi identificado um estilo de liderança mais adequado (...) mas sim algumas características que os líderes deverão possuir e competências que deverão desenvolver. Esta revisão desoculta uma área de investigação emergente onde falta perceber relações entre o estilo de liderança e a motivação e empenhamento da equipa, bem como com os resultados em saúde nos doentes e famílias.” (Aparício e Caldeira, 2015, p.7)



#### 4. Discussão dos Resultados

Durante a realização deste estudo identificou-se uma carência de artigos científicos que nos possibilitasse obter a resposta à nossa questão de investigação.

Identificamos com a sua elaboração que com esta temática seria interessante realizar um estudo em terreno, com a distribuição de questionários em diversos hospitais e por sua vez em diversos serviços, para se conseguir compreender se as equipas de enfermagem estão satisfeitas com os estilos de liderança, quais os estilos – ou o tipo de líder – que idealizam e se os líderes atuais das equipas de enfermagem têm personalidade de líder e se estão de momento preparados para o papel que desempenham.

Face aos resultados obtidos foram selecionados 5 artigos científicos que nos forneciam os dados e que iam ao encontro da questão de investigação deste estudo.

Os autores Lopes *et al.* (2015) e Aparício e Caldeira (2015), apesar de conseguirem identificar alguns dados relevantes sobre a temática, ambos verificam, respetivamente, uma carência no meio científico em relação ao tema e um vazio da literatura pelo reduzido número de publicações que não possibilita a identificação de um estilo de liderança mais adequado; no entanto, possibilita a identificação de algumas características do líder. Por conseguinte, identifica-se através destes resultados que esta é uma área de investigação que deveria de ser mais desenvolvida para se conseguir perceber a relação entre o estilo de liderança e a motivação, empenho e satisfação das equipas de enfermagem.

Fradique e Mendes (2013) apontam que o líder tem um papel de suma importância, sendo que o mesmo deve possuir uma visão a longo prazo e focalizar-se nas pessoas, motivando-as, identificando principalmente que o fator comunicação é um dos que mais impacto tem sobre a equipa, e que principalmente favorecem a que leve à satisfação profissional.

Outro aspeto que estes autores identificam é o facto de a liderança influenciar de forma direta e significativa a satisfação profissional e que por conseguinte melhora a qualidade dos cuidados prestados, havendo posteriormente ganhos em termos de gestão e nos cuidados de saúde prestados aos utentes.

Em suma, Fradique e Mendes (2013) apresentam como resultados que a qualidade dos cuidados prestados depende da forma significativa do tipo de líder (e da liderança) e da forma como este gere o serviço e a equipa. Estes resultados realçam o que a OE (2002), citado por Gomes de Sá (2014) referiram: se houver satisfação profissional há um favorecimento do empenho dos mesmos em prol da qualidade, havendo deste modo uma melhoria e uma melhor prestação de cuidados prestados aos doentes determina-se que a satisfação das equipas está diretamente relacionada com o estilo de liderança.

No entanto, estes autores não conseguiram determinar se as equipas e os enfermeiros em estudo estão satisfeitos com os tipos de liderança.

Souto de Moura *et al.* (2013) obtiveram através de depoimentos que as equipas de enfermagem estudadas por eles têm a preocupação de eleger um líder que possa atender às necessidades da equipa e que possua certas habilidades e características. Tal como Fradique e Mendes (2013), estes autores também destacam a habilidade de comunicação como um fator importante e de destaque em relação ao que esperam de um líder. Esperam que o líder tenha capacidade de estabelecer canais abertos de comunicação.

Citando do artigo de Lopes *et al.* (2015, Melo *et al.* 2011) “a comunicação é verdadeira, existe confiança, o respeito, a compreensão e a cooperação são elevados e há sempre o investimento no crescimento do conjunto de pessoas que compõe a equipe.” Atualmente identifica-se essa lacuna no quotidiano da prática, o que sinaliza que esse conhecimento deve ser trabalhado de forma sistematizada. (Abreu *et al.*, 2005; Lopes *et al.*, 2015)

Llapa-Rodriguez *et al.* (2015) no seu estudo, com o uso do método de Avaliação 360°, avaliaram quatro categorias do líder, tendo sido deste modo possível identificar onde é que a equipa se encontra mais e menos satisfeita com o seu desempenho. Um dos parâmetros avaliados foi também o fator comunicação e neste estudo foi possível determinar que as equipas de Enfermagem encontram-se insatisfeitas com o fator comunicação. Segundo os resultados da pesquisa, os liderados referem maioritariamente que o líder não desenvolve adequadamente a sua habilidade de comunicação no que se refere ao ouvir adequadamente os seus questionamentos e sugestões e ainda de dar o feedback em relação ao seu trabalho.

Segundo Tappen (2005, p.77-78) a comunicação adequada está no centro da liderança eficiente. O saber escutar de forma eficaz, ser íntegro, confirmar perceções, reagir, unir,

articular e partilhar uma visão do futuro, são todos eles elementos de uma boa comunicação e inclusive para uma liderança eficiente. É importante que entre o líder e os liderados ocorra as quatro características chave da Comunicação, sendo elas empatia, autoconfiança, escuta ativa e feedback:

- Empatia – implica entrar em consonância com o outro, adotando uma postura de compreensão total;
- Autoconfiança – deverá adquirir uma auto imagem positiva, falar acerca das coisas com clareza, ser preciso, mostrar respeito e consideração pelas pessoas que o ouvem, adotando um ritmo apropriado,
- Escuta ativa – consiste num processo ativo, é o ato de sentir, interpretar, avaliar e reagir ao que o interlocutor está a dizer;
- Feedback – contém informação positiva e negativa, que deve ser cuidadosamente fornecida e deve-se ter em conta a informação que fornece. Deve dar informações sobre o desempenho dos outros e ajudar a pessoa a modificar e a desenvolver o seu comportamento.

Dos artigos revisados podemos induzir que o fator comunicação é um componente chave entre o líder e os liderados (e entre a própria equipa), o que por sua vez proporciona a motivação e satisfação dos elementos, e da equipa de Enfermagem.

Apesar de não haver dados concretos, é um aspeto que foi também observado na nossa prática enquanto estudantes. A comunicação é extremamente importante na área de Enfermagem, e sem a comunicação certa não há desenvolvimentos e não há satisfação por parte do capital humano (Shultz, 1961). Propõem-se que esta temática fosse também estudada nos serviços de saúde e principalmente ser aprofundada e desenvolvida, uma vez que autores identificam que há uma lacuna em relação à mesma.

Abordando diretamente os estilos de liderança, no estudo de Souto de Moura *et al.* (2013) consegue-se identificar o que as equipas esperam de um líder. Num modo geral, face aos depoimentos adquiridos concluíram que: o chefe de enfermagem deve ser capaz de trabalhar com a equipa de enfermagem, sendo sensível às necessidades do grupo, estabelecer canais abertos de comunicação e desenvolver processos participativos de gestão, ancorados na constatação dos problemas enfrentados no serviço e nas necessidades elencadas pela equipa.

O líder deve possuir uma atitude de imparcialidade e justiça, assim como deve ter capacidade para a tomada de decisão contribuindo deste modo para o ambiente de trabalho e para a equipa. As equipas de enfermagem esperam portanto que a chefia consiga integrar a equipa de enfermagem na realização das atividades, favorecendo um ambiente saudável para o trabalho, com estabelecimento de elos de confiança e redução dos conflitos. Deste modo, podemos afirmar que a dimensão interpessoal e a competência humana e a personalidade do enfermeiro líder é um fator de motivação do capital humano e suporte para que ocorra um verdadeiro trabalho em equipa, o que promoveria a satisfação profissional.

Neste estudo, como referido, consegue-se identificar as idealizações das equipas de enfermagem, ou seja, o tipo de líder que provavelmente conseguiria motivar e promover a satisfação da equipa de enfermagem, mas mais uma vez não se consegue identificar se as equipas estudadas estão ou não atualmente satisfeitas com o líder e o estilo de liderança.

Llapa-Rodriguez *et al.* (2015) como já referido, conseguiram avaliar quatro categorias do líder e qual o nível de satisfação das equipas face os mesmos; este foi o único estudo onde se conseguiu compreender e identificar um real nível de satisfação por parte dos profissionais. Para além da categoria da comunicação foram também avaliados o “clima de apoio”, “estilos de gestão” e o “modelo de papel”.

De acordo com os autores Llapa-Rodriguez *et al.* (2015), nos resultados identificados no seu artigo, para além da comunicação identificou-se que a equipa encontra-se também insatisfeita em relação ao líder face ao “clima de apoio”, mas encontram-se satisfeitos em relação ao “estilo de gestão” e o “modelo de papel”.

No artigo analisado, os liderados identificam que o líder, em relação à categoria do “clima de apoio”, se mostra indiferente quanto ao criar condições e incentivar aos liderados a fazerem sugestões sobre o serviço/trabalho/cuidados.

Em relação aos aspetos satisfatórios os liderados identificam que, quanto ao “estilo de gestão”, o líder sabe identificar possíveis barreiras que dificultam a eficácia do trabalho, testam o entendimento dos colaboradores, visando a maior compreensão possível e, ainda, estabelecem os objetivos a serem alcançados, buscando atender as solicitações do público que utiliza os serviços; e no que diz respeito ao “modelo de papel” o líder possui comprometimento com os objetivos do serviço de enfermagem, direciona os colaboradores

com competência, habilidade e atitudes por meio de diferentes processos de trabalho em busca da melhoria contínua, sendo assim, um exemplo de líder a ser seguido.

Face a tudo anteriormente abordado, o Líder é quem orienta, dirige, influencia e motiva os elementos da equipa para que haja um contributo no atingimento dos objetivos delineados. Líder é quem gere os 3”E’s”:

- Eficiência: quantidade/valor dos recursos usados para atingir uma meta/objetivo;
- Eficácia: fazer corretamente, abrangendo os objetivos declarados, satisfazendo o “consumidor”;
- Efetividade: capacidade de produzir em efeito que pode ser ou não eficaz.

Apesar da carência científica face à temática, com este trabalho de pesquisa e com experiências pessoais, identificamos que o papel do líder (e da liderança) é muito importante numa equipa de enfermagem. Este é um dos pilares que promove e influencia a satisfação da equipa.

Com as várias pesquisas realizadas, em relação à Satisfação Profissionais, a maior parte da fundamentação científica centra-se mais nos aspetos da vida pessoal de cada elemento da equipa de enfermagem, género, horários, fundos monetários, ambiente de trabalho e relações interpessoais, não havendo, como já referido, fundamentação científica/estudos em relação à influência do líder.

Por fim a questão de investigação: As equipas de Enfermagem estão satisfeitas com os estilos de liderança implementados? Da revisão destes artigos, e pela carência no meio científico sobre a temática em estudo, não conseguimos identificar se as equipas estão ou não satisfeitas com os estilos de liderança implementados. Os resultados deste estudo são inconclusivos. No entanto identificou-se que a liderança tem influência na satisfação dos profissionais, e por conseguinte na qualidade dos cuidados de enfermagem prestados.

Deste modo proponha-se – para além de aprofundar a temática da Comunicação do Líder/Liderados – a realização de novos estudos sobre a satisfação das equipas de enfermagem face ao estilo de liderança implementados, principalmente nos diversos serviços de saúde portuguesas, sendo possível também compreender melhor o impacto que a liderança, e os diferentes tipos de liderança, têm sobre as equipas de enfermagem.



## Referências Bibliográficas

- Aparício, A; Caldeira, S. (2015) *A Liderança de Enfermagem em Cuidados Paliativos*. Disponível on-line em: [http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18084/1/tesela\\_julho2015.pdf](http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18084/1/tesela_julho2015.pdf)
- Araújo, M. B. S.; Rocha, P. M. (2007) *Trabalho em Equipa: um desafio para a consolidação da estratégia de saúde da família*. Disponível on-line em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232007000200022](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000200022)
- Conselho Internacional de Enfermeiros (2007) *Ambientes favoráveis à prática. Condições no trabalho = Cuidados de qualidade*. Disponível on-line em: [http://www.ordemenfermeiros.pt/publicacoes/Documents/Kit\\_DIE\\_2007.pdf](http://www.ordemenfermeiros.pt/publicacoes/Documents/Kit_DIE_2007.pdf)
- Correia, L. M. (data desconhecida) *Trabalho em Equipa e Liderança*. Disponível on-line em: [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779577355370/07\\_TrabalhoEquipaLideranca.pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779577355370/07_TrabalhoEquipaLideranca.pdf)
- Coutinho de Almeida, A. C. M. (2012) *Satisfação dos Enfermeiros face ao estilo de liderança*. Disponível on-line em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4173/1/Tese%20Bruno%20Santos%20-%20MGERH.pdf>
- Dias de Sousa, T. A. (2012) *Competências de Liderança nas Chefias de Enfermagem*. Disponível on-line em: [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_gdoc\\_id=147402](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=147402)
- Fradique, M. J.; Mendes, L. (2012) *Efeitos da Liderança na Melhoria da Qualidade dos Cuidados de Enfermagem*. Disponível on-line em: [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-02832013000200006&lang=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832013000200006&lang=pt)
- Galvão, C., Sawada, N. e Mendes, A. (2003). *A busca das melhores evidências*, Revista da Escola de Enfermagem da USP, 37, 4, (pp. 43-50);
- Gomes da Costa, R., M. (2011) *Dinâmica de Grupos, Liderança e Coaching - O Modelo Gerencial*. Disponível on-line em: <http://dinamicasecoaching.webnode.pt/lideran%C3%A7a/teorias%20da%20lideran%C3%A7a/teoria%20sobre%20estilos%20de%20lideran%C3%A7a-comportamentos%20do%20lider/o-modelo-gerencial/>

- Gomes de Sá, A., I. (2014) *Satisfação Profissional dos Enfermeiros do ACeS – Um indicador de Gestão*. Disponível on-line em: [http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9468/1/Teste\\_Dezembro.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9468/1/Teste_Dezembro.pdf)
- Higa, E. F. R.; Trevizan, M. A. (2005) *Os Estilos de Liderança Idealizados pelos Enfermeiros*. Disponível on-line em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v13n1/v13n1a10.pdf>
- Llapa-Rodriguez, E., O.; Albuquerque de Oliveira, J. K.; Neto, D. L.; Campos, M. P. A. (2015) *Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360º*. Disponível on-line em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-14472015000400029&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472015000400029&lang=pt)
- Lopes, E. R.; Souza, J. E. O.; Almeida, M. L. S; Silva, W. A. (2015) *Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro*. Disponível on-line em: <http://www.faculdadeunica.com.br/periodicos/index.php/UNICA/article/view/10/10>
- Marques da Conceição e Neves, M. M. A (2012) *O papel dos enfermeiros na equipa multidisciplinar em cuidados de Saúde Primários – Revisão sistemática da literatura*. Disponível on-line em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-02832012000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832012000300013&lng=en&nrm=iso)
- Melo, R. C. (2014) *Liderança e Gestão – Desenvolvimento de Competências Relacionais*. Loures: Lusodidacta
- Neves, A. R. (2011) *Liderança Situacional: Maturidade é a Chave*. Disponível on-line em: <http://www.institutojetro.com/artigos/lideranca-geral/lideranca-situacional-maturidade-e-a-chave.html>
- Neves, D. S. (2013) *Liderança e Satisfação dos Enfermeiros com Supervisão*.
- Ordem dos Enfermeiros. Conselho Internacional Enfermeiros (2000) *Gestão de enfermagem e dos serviços de cuidados de saúde*. Disponível on-line em: [http://www.ordemenfermeiros.pt/relacoesinternacionais/gri\\_documentacao/ICN\\_Tomad asdePosicao\\_versaoINGePT/TP\\_versaoPT/08\\_ManagementNsg\\_Pt\\_-\\_revisto\\_IS-LF.pdf](http://www.ordemenfermeiros.pt/relacoesinternacionais/gri_documentacao/ICN_Tomad asdePosicao_versaoINGePT/TP_versaoPT/08_ManagementNsg_Pt_-_revisto_IS-LF.pdf)
- Sackett, D. (1998) *Evidence-Based Medicine*. Spine: Lippincott-Raven;
- Santos, C. (2007) *A Estratégia Pico para a Construção da Pergunta de Pesquisa e Busca de Evidências*. Revista Latino-Americana de Enfermagem.

- Schultz, T. W. (1961) *The American Economic Review*, Vol.51, No. 1 - *Investment in Human Capital*. Disponível on-line em: <http://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
- Serafim, A. (2013) *O Modelo Hersey-Blanchard: Como liderar eficazmente os seus Colaboradores*. Disponível on-line em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html>
- Souto de Moura, G. M. S.; Inchauspe, J. A. F.; Agnol, C. M. D.; Muller de Magalhães, A. M.; Hoffmeister, L. V. (2013) *Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança*. Disponível on-line em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/v26n2a15>
- Sousa, L.B; Barroso, M. G. T (2009) *Liderança em Enfermagem – Reflexão sobre os cuidados como essência da liderança em enfermagem*. Disponível on-line em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v13n1/v13n1a25>
- Tappen, R. M. (2005) *Liderança e Administração em Enfermagem – Conceitos e Prática* (4ª Ed) Capítulo 3 – Componentes de uma Liderança Eficiente (p.58, p.77-78) Loures: Lusociência
- Tappen, R. M. (2005) *Liderança e Administração em Enfermagem – Conceitos e Prática* (4ª Ed) Capítulo 4 – Comunicação Avançadas: Conflitos e Negociação (p.95-96) Loures: Lusociência
- Tappen R. M. (2005) *Liderança e Administração em Enfermagem – Conceitos e Prática* (4ª Ed) Capítulo 5 – Dinâmicas de Grupo e Equipas de Trabalho (p.131) Loures: Lusociência



# **ANEXO I**



## a) Estudos Relevantes Encontrados

Apresentam-se os cinco artigos relevantes analisados na Revisão Sistemática da Literatura.

<b>Artigo 1</b>	
<b>Título</b>	Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem
<b>Autor</b>	Maria de Jesus Fradique; Luís Mendes.
<b>Ano</b>	2012
<b>País</b>	Portugal
<b>Objetivo</b>	“(…) investigar se a liderança em enfermagem percecionada pelos enfermeiros prestadores de cuidados influência a melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem.”
<b>Palavras-Chave</b>	Cuidados de enfermagem Liderança Qualidade Nursing, leadership, quality Cuidados de enfermagem, Liderazgo, calidad
<b>Tipo de Estudo</b>	Não referenciado
<b>Amostra</b>	184 Enfermeiros colaboradores de todos os serviços da ULS Hospital de Castelo Branco
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Questionário formado por questões de resposta fechada
<b>Aspetos Relevantes</b>	Os resultados da investigação mostram a importância que têm na qualidade dos serviços de enfermagem, <i>i)</i> o reconhecimento demonstrado pelo líder, <i>ii)</i> as suas ações orientadas para o desenvolvimento dos enfermeiros em geral, <i>iii)</i> a forma como comunica com os seus “liderados”, assim como <i>iv)</i> a forma como ele incute e incentiva o espírito inovador no seu serviço.
<b>Observações e outros aspetos</b>	A liderança em enfermagem percecionada pelos enfermeiros foi medida através de um conjunto de itens retirados da escala desenvolvida e validada no contexto português por Frederico e Castilho (2006). A liderança em enfermagem foi assim medida através de um conjunto de 13 itens repartidos da seguinte forma: <i>i)</i> Reconhecimento (três itens), <i>ii)</i> Comunicação (três itens), <i>iii)</i> Desenvolvimento de equipa (três itens) e <i>iv)</i> Inovação (dois itens).

Tabela 7 - Artigo 1

<b>Artigo 2</b>	
<b>Título</b>	Expectativas da equipa de enfermagem em relação á liderança
<b>Autor</b>	Gisela Maria Schebella Souto de Moura; Juciane Aparecida Furlan Inchauspe; Clarice Maria Dall’Agnol; Ana Maria Muller de Magalhães; Louíse Viecili Hoffmeister
<b>Ano</b>	2013
<b>País</b>	Brasil
<b>Objetivo</b>	“Identificar as expectativas da equipe de enfermagem em relação á liderança do futuro chefe.”
<b>Palavras-Chave</b>	Liderança Equipe de enfermagem Serviço hospitalar de enfermagem Pesquisa em administração de enfermagem Recursos humanos de enfermagem Leadership, Nursing team, Nursing service, hospital; Nursing administration research; Nursing staff.
<b>Tipo de Estudo</b>	Estudo exploratório, descritiva, com abordagem qualitativa.
<b>Amostra</b>	30 Enfermeiros e 32 auxiliares ou técnicos de enfermagem. A amostragem foi probabilística aleatória simples através de um sorteio entre os profissionais de enfermagem na ativa, assegurando-se a representatividade de um técnico, ou auxiliar de enfermagem, e um enfermeiro de cada setor da instituição.
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Entrevistas semi-estruturadas gravadas em áudio
<b>Aspetos Relevantes</b>	Da análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar a presença de quatro eixos temáticos que originaram as categorias de expetativas. Comportamento do futuro chefe, trabalho com a equipe de enfermagem, trabalho com outras equipes, e ambiente de trabalho.
<b>Observações e outros aspetos</b>	Estudo realizado no Hospital de Clinicas de Porto Alegre, integrante da rede de hospitais do Ministério da Educação. O critério de inclusão adotado foi o de que o profissional selecionado tivesse votado no último processo consultivo de escolha de chefias da unidade.

Tabela 8 - Artigo 2

<b>Artigo 3</b>	
<b>Título</b>	Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°
<b>Autor</b>	Eliana Ofélia Llapa-Rodriguez; Júlian Katrin Albuquerque de Oliveira; David Lopes Neto; Maria Pontes de Aguiar Campos.
<b>Ano</b>	2015
<b>País</b>	Brasil
<b>Objetivo</b>	“Avaliar a liderança de enfermeiros de uma maternidade com auxiliares/técnicos de enfermagem segundo o método 360°.
<b>Palavras-Chave</b>	Avaliação de desempenho profissional Liderança Equipe de Enfermagem
<b>Tipo de Estudo</b>	Estudo descritivo de corte transversal.
<b>Amostra</b>	115 Profissionais de enfermagem, sendo 19 Enfermeiros e 96 técnicos/auxiliares de Enfermagem na Maternidade de Manaus, estado do Amazonas
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Dois Questionários baseados no método de 360 graus.
<b>Aspetos Relevantes</b>	Os questionários foram constituídos por 24 questões organizadas em quatro categorias avaliativas do exercício da liderança (comunicação, Geração de um clima de apoio, modelo de papel e estilo de gestão).
<b>Observações e outros aspetos</b>	Em relação aos questionários: O primeiro instrumento de coleta foi direcionado para técnicos /auxiliares de enfermagem para que avaliassem o líder da equipe (enfermeiro) O segundo instrumento foi direcionado aos enfermeiros gerentes-líderes para que realizassem a autoavaliação.

Tabela 9 - Artigo 3

<b>Artigo 4</b>	
<b>Título</b>	Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro
<b>Autor</b>	Edvânia Rodrigues Lopes; Jaqueline Enir Oliveira Souza; Mariana Lúcia Silva Almeida; Walker Alexandre Silva.
<b>Ano</b>	2015
<b>País</b>	Brasil
<b>Objetivo</b>	“(…) Identificar os principais conflitos existentes entre profissionais da equipa de enfermagem, descrever o papel de liderança do enfermeiro junto à equipe e também verificar as dificuldades na liderança dos enfermeiros no processo de trabalho de um equipe de enfermagem.”
<b>Palavras-Chave</b>	Enfermeiro e conflitos Enfermeiro e liderança Conflitos no setor saúde Nurse and conflicts, nurse and leadership and team work
<b>Tipo de Estudo</b>	Revisão bibliográfica de abordagem sistemática
<b>Amostra</b>	Artigos sobre a temática de gerenciamento do enfermeiro diante dos conflitos.
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Pesquisa em bases de dados virtuais: Lilacs, Scielo e Bireme.
<b>Aspetos Relevantes</b>	O estudo tem como eixos nucleadores: a equipe em saúde, enfermeiro e liderança, conflitos encontrados entre os profissionais e o papel do enfermeiro gestor no gerenciamento dos conflitos dos seus colaboradores.
<b>Observações e outros aspetos</b>	Verificou-se pelo estudo realizado uma carência no meio científico em relação ao tema.

Tabela 10 - Artigo 4

<b>Artigo 5</b>	
<b>Título</b>	A Liderança de Enfermagem em Cuidados Paliativos
<b>Autor</b>	María Aparicio; Sílvia Caldeira.
<b>Ano</b>	2015
<b>País</b>	Portugal
<b>Objetivo</b>	“(…) Identificar e analisar a produção científica relacionada com a liderança de enfermagem em cuidados paliativos.”
<b>Palavras-Chave</b>	Cuidados Paliativos Enfermeiro Enfermagem Liderança Líder Palliative care/ Nurse/ Nursing/ Leadership/ Leader
<b>Tipo de Estudo</b>	Revisão Integrativa da Literatura
<b>Amostra</b>	10 publicações (após a aplicação dos critérios a 56 resultados identificados)
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Pesquisa em bases de dados internacionais.
<b>Aspetos Relevantes</b>	Não foi identificado um estilo de liderança mais adequado ao contexto de cuidados paliativos, mas sim algumas características que os líderes deverão possuir e competências que deverão desenvolver.
<b>Observações e outros aspetos</b>	O nível de evidência é baixo, pois os resultados são publicações tipo notícias

Tabela 11 - Artigo 5

