

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL  
INOVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR EM SAÚDE**

**Sílvia Rodrigues Cervantes Luz**

**ENSINANDO A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO  
NA GESTÃO DO SERVIÇO PÚBLICO**

**São Caetano do Sul  
2021**

## Declaração de avaliação de Produto Técnico Tecnológico

Título do produto técnico tecnológico (PTT): Curso de capacitação em liderança: Desenvolvendo liderança positiva em ambientes hospitalares

Discente: Sílvia Rodrigues Cervantes Luz

Orientador(a): Celso Machado Junior

Esse PTT passou por processo de avaliação por pares da Comissão de Avaliação *ad-hoc* constituída seguindo as normativas do Programa de Pós-graduação de Mestrado Profissional em Inovação no Ensino Superior em Saúde da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

A comissão *ad-hoc* foi constituída pelos Professores Doutores Amanda Costa Araujo, Carlos Alexandre Felício Brito, Celso Machado Júnior, Daniel Leite Portella, Leandro Bueno Lima, Luisa Veras de Sandes-Guimarães, Marcela Charantola Rodrigues, Rebeca Nunes Guedes de Oliveira, Rosamaria Rodrigues Garcia e Sandra Regina Mota Ortiz.

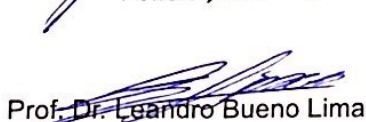
Pelo menos dois docentes dos listados acima avaliaram esse PTT, sendo que a distribuição dos docentes nos processos avaliativos ocorreu de forma aleatória, excluindo-se qualquer docente com vínculo à produção do PTT. Para a avaliação utilizou-se de uma ficha única, seguindo as normativas pré estabelecidas pela comissão.

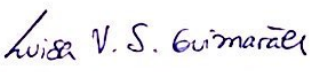
  
Prof. Dra. Amanda Costa  
Araujo

  
Prof. Dr. Carlos Alexandre  
Felício Brito

  
Prof. Dr. Celso Machado Júnior

  
Prof. Dr. Daniel Leite Portella

  
Prof. Dr. Leandro Bueno Lima

  
Prof. Dra. Luisa Veras de  
Sandes-Guimarães

  
Prof. Dra. Marcela Charantola  
Rodrigues

  
Prof. Dra. Rebeca Nunes  
Guedes de Oliveira

  
Prof. Dra. Rosamaria  
Rodrigues Garcia

  
Prof. Dra. Sandra Regina  
Mota Ortiz

**SÍLVIA RODRIGUES CERVANTES LUZ**

**ENSINANDO A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO  
NA GESTÃO DO SERVIÇO PÚBLICO**

Produto Técnico tecnológico Final de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Inovação no Ensino Superior em Saúde da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Saúde.

**Área de concentração:** Inovação no Ensino Superior em Saúde.

**Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Junior**

**São Caetano do Sul  
2021**

Luz, Sílvia Rodrigues Cervantes; Machado Júnior, Celso  
Curso de capacitação em liderança [livro eletrônico]:  
desenvolvendo liderança positiva em ambientes hospitalares  
/ Sílvia Rodrigues Cervantes Luz; Celso Machado Júnior. --  
São Bernardo do Campo, SP: Ed. da Autora, 2022.

Bibliografia.

ISBN 978-65-00-57277-3

1. Capacitação profissional 2. Competências  
3. Enfermagem em saúde pública 4. Enfermeiros - Formação  
profissional 5. Habilidades - Desenvolvimento 6. Gestão 7.  
Liderança 8. Líderes

I. Título.

22-136666

CDD-610.734

Trabalho Final de Curso defendido e aprovado em 15/12/2021 pela Banca Examinadora constituída pelos(as) professores(as):

Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Júnior  
Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Profa. Dra.: Amanda Costa Araújo  
Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Profa. Dra.: Áurea Eleutério Soares Barroso  
Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP

## RESUMO DA DISSERTAÇÃO

A atuação dos profissionais de saúde necessita ser eficaz para que o paciente retorne às suas atividades de rotina o mais rápido possível. Nesse contexto, emerge a relevância dos enfermeiros em sua atribuição de coordenar a equipe responsável pelo atendimento dos pacientes, garantindo uma adequada gestão dos recursos e melhoria da qualidade da assistência prestada. Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos enfermeiros sobre as competências necessárias para liderar uma equipe de enfermagem em hospital público. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e de natureza aplicada, com procedimentos de campo. Os dados foram coletados por meio de um questionário para os enfermeiros assistenciais e entrevista semiestruturada para os enfermeiros gestores. A gestão do serviço público é bastante peculiar pela forma de admissão, pelos direitos adquiridos ao ingressar e pela morosidade em sancionar penalidades. Essas características desestimulam o desenvolvimento de características relacionadas às competências de liderança, que por sua vez posicionam-se relevantes para o bom andamento das equipes. Os enfermeiros assistenciais não se sentem na obrigação de enfrentar conflitos, seja entre os elementos da equipe, seja com usuários. Essa percepção dos enfermeiros assistenciais origina-se no entendimento de não possuírem respaldo da Instituição em que atuam, e assim se acomodam em apenas solicitar a interferência dos coordenadores, deixando para eles todo manejo e resolução dessas situações. Os enfermeiros gestores validaram esses resultados por meio dos depoimentos e fica como sugestão a elaboração de uma capacitação sobre liderança em serviço público para instrumentalizar enfermeiros no desenvolvimento dessa competência.

**Palavras-chave:** Serviço Hospitalar de Enfermagem; Competências; Práticas em saúde; Gestão em Saúde; Sistema Único de Saúde.

## **PRODUTO**

A pesquisa almeja atender o terceiro objetivo específico, ao propor uma ferramenta de Capacitação para o aprimoramento das competências dos enfermeiros assistenciais, coordenadores de enfermagem e demais profissionais da saúde que se interessarem pelo tema, contribuindo para a melhoria da qualidade da assistência aos usuários, permeando pela qualidade de vida do trabalhador.

O produto proposto possibilitará ao profissional enfermeiro identificar as competências de liderança necessárias para o aprimoramento das suas atividades, aperfeiçoar suas habilidades e melhorar seu desempenho nas atividades do cotidiano.

Sendo assim, foi elaborada uma Capacitação sobre Liderança, inicialmente para os enfermeiros do Hospital Municipal de Diadema, por meio das ferramentas do Google Formulário. Como estratégia serão gravados pequenos vídeos e telas em PowerPoint explicativos. Após cada vídeo/PowerPoint serão aplicadas questões que, somente após serem respondidas, possibilitarão o acesso à continuidade do conteúdo seguinte, até sua finalização e envio, comprovando, assim, a conclusão da capacitação. Como complementação, foi elaborada uma apostila com o conteúdo da Capacitação, apresentada a seguir.

Vale destacar que, nas questões a serem respondidas para dar sequência aos vídeos da Capacitação, não há respostas certas ou erradas, mas sim uma forma de proporcionar um momento de reflexão e de identificação de eventuais pontos fracos a serem melhorados na atuação profissional como líder de equipe.

# CURSO DE CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA

*Desenvolvendo liderança positiva em  
ambiente hospitalar*



Sílvia Rodrigues Cervantes Luz, 2021

Celso Machado Júnior, 2021

## INTRODUÇÃO

Bem vindos ao Curso de Capacitação em liderança para enfermeiros, estudantes, profissionais da área hospitalar e todos aqueles que se interessem pelo tema.

Para que seu estudo seja proveitoso e prazeroso, esta capacitação foi estruturada de forma simples, agradável e acolhedora, em formato de vídeo aulas, com apresentação de telas explicativas, proporcionando momentos de reflexão e motivação.

Na primeira aula apresentaremos conceitos e estilos de liderança. Na segunda aula falaremos sobre as habilidades de liderança. Na terceira aula enfocaremos as habilidades interpessoais. E finalmente, na quarta aula, falaremos sobre avaliação, autoconhecimento, autocuidado e cuidado com os liderados.

Esperamos que até o final do curso vocês consigam ampliar sua compreensão sobre o tema, reconhecer sua importância, identificar os aspectos que interferem em sua liderança e refletir sobre suas atitudes em ambiente de trabalho.

Bom estudo!

Boas reflexões!



### **Silvia Rodrigues Cervantes Luz**

Mestrado Profissional Inovação no Ensino Superior em Saúde Universidade São Caetano do Sul USCS (2021)  
Graduação em Enfermagem pela Universidade Cidade de São Paulo (1988) e graduação em licenciatura em ciências pela UNIVERSIDADE DE FORMAÇÃO, EDUCAÇÃO E CULTURA (1992). Atualmente é gerente de enfermagem do HOSPITAL MUNICIPAL DE DIADEMA. Tem experiência na área de Enfermagem, com ênfase em gestão hospitalar.

<b>1. O que é liderança?</b> .....	<b>5</b>
1.1. Conceito de liderança .....	5
1.2. Estilos de liderança .....	5
1.3. Perguntas para o capítulo 2: .....	6
<b>2. Habilidades de liderança</b> .....	<b>7</b>
2.1. Habilidades de liderança: .....	7
2.2. Perguntas para o capítulo 3: .....	8
<b>3. Habilidades Interpessoais</b> .....	<b>9</b>
3.1. Foco nas habilidades interrelacionais:.....	9
3.2. Habilidades a serem desenvolvidas: .....	9
3.3. Inteligência emocional.....	9
3.4. Liderança dialógica .....	10
3.5. Perguntas para o capítulo 4 .....	10
<b>4. Avaliações</b> .....	<b>11</b>
4.1. Avaliação individual e da equipe .....	11
4.2. Perguntas para acessar o certificado: .....	12
<b>5. Certificado</b> .....	<b>13</b>
<b>6. Referências</b> .....	<b>14</b>

### ***Curso de Capacitação em Liderança***

*Desenvolvendo liderança positiva em ambiente hospitalar*

**Carga horária:** 02 horas

**Público alvo:** Enfermeiros assistenciais e gestores da área hospitalar, estudantes e demais profissionais que se interessem pelo tema.

**Objetivos:** Ao final da capacitação, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender o que é liderança, diferenciar seus principais estilos e reconhecer-se neles;
- Conhecer e refletir sobre suas habilidades de liderança, dando ênfase às habilidades interpessoais;
- Compreender a importância da avaliação dos elementos de sua equipe, assim como do autoconhecimento, autocuidado e cuidado com os liderados;
- Propor estratégias para o desenvolvimento das habilidades para uma liderança eficaz.

## 1. O que é liderança?

Nesta primeira aula apresentaremos alguns conceitos de liderança, sua função e alguns estilos básicos de liderança para que possam se identificar e refletir sobre suas posturas e atitudes no ambiente de trabalho.



Link do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=YzcrAYDIjuk>

### 1.1. Conceito de liderança

Para trabalhar o tema liderança escolhemos alguns conceitos:

“É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” (HUNTER, 2004)

Segundo Silva *et al.* (2017, p. 207), a liderança é definida como “(...) a capacidade de articular explicitamente o caminho e a direção, motivando as pessoas a concentrar seus esforços no alcance dos objetivos desejados.” A autora ressalta que liderança é uma competência passível de ser aprendida.

O enfermeiro desenvolverá a habilidade de liderança, independentemente de seus atributos particulares, pois esse profissional precisa ser capaz de lidar com a diversidade humana, resolver problemas e propor soluções que satisfaçam as necessidades do paciente, da Instituição e da equipe.

CARRARA *et al* (2017) afirmam que a principal função do líder é o aperfeiçoamento de pessoas e para isso é necessário o conhecimento sobre os principais estilos de liderança qual apresentaremos a seguir.

### 1.2. Estilos de liderança

**Liderança autoritária:** O líder decide as diretrizes sem participação do grupo. Determina a tarefa de cada um e quem será seu companheiro de trabalho. É pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. (CHIAVENATTO, 2005)

**Liderança democrática:** As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas. O líder é objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas. (CHIAVENATTO, 2005)

**Liderança liberal:** O líder tem mínima participação nas tomadas de decisão, dando total liberdade para o grupo. As divisões de tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho é feita pela própria equipe. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou direcionar o curso das atividades. Só responde quando perguntado. (CHIAVENATTO, 2005)

**Liderança carismática:** Motiva as pessoas por meio do seu entusiasmo, sua autoconfiança e exemplo. (CUNHA *et al*, 2016)

**Liderança dialógica:** Influencia os membros do seu grupo a atuarem de maneira crítica e reflexiva, estimulando a autonomia e a corresponsabilização. Sempre por meio do diálogo. (AMESTOY *et al.*, 2010)

**Liderança transacional:** Destaca um comportamento de recompensa por esforço, bom desempenho, oferecendo incentivos materiais e reconhecimento das realizações. Processo de troca. (YUKL, 1999)

**Liderança transformacional:** Desenvolve a percepção das pessoas sobre a importância das atividades realizadas, para que se envolvam efetivamente com a filosofia da Instituição e atuem a favor do alcance de suas metas. Características: motivação, empatia, comunicação efetiva, confiança e respeito. (FERREIRA *et al*, 2018)

### 1.3. Perguntas para o capítulo 2:

- Grau de concordância para o conceito de liderança apresentado:
- Com qual estilo de liderança você mais se identifica?

## 2. Habilidades de liderança

Nesta aula analisaremos as principais habilidades a serem desenvolvidas por um líder, sendo destacadas as habilidades técnicas, interpessoais e conceituais, provocando a reflexão de qual delas seria a mais desafiadora para o profissional enfermeiro.



**Link do vídeo**

<https://www.youtube.com/watch?v=E6FSei5Y-8Q>

### 2.1. Habilidades de liderança:

#### **TÉCNICA**

Domínio prático dos procedimentos e equipamentos da área sob sua responsabilidade;

Domínio dos fluxos e protocolos assistenciais;

Gestão do tempo: organizar-se e organizar a equipe.

#### **INTERPESSOAL**

Boa comunicação;

Conviver bem com os diferentes e aprender com eles;

Administrar conflitos interpessoais (80% do tempo);

Influenciar, inspirar e criar relações de confiança (persuadir sem manipular).

#### **CONCEITUAL**

Focada nos conhecimentos e nas decisões;

Enxergar a instituição e compreender o relacionamento entre suas partes;

Formular novas ideias e soluções;

Tomar decisões em momentos críticos.

(CUNHA *et al*, 2016)

## 2.2. Perguntas para o capítulo 3:

- Das habilidades destacadas na aula, qual a mais desafiadora para você?
- Acredita que a liderança seja uma característica nata ou pode ser aprendida?

### 3. Habilidades Interpessoais

Nesta aula discutiremos sobre as habilidades interpessoais como a comunicação, a inteligência emocional e o enfrentamento de conflitos, quesitos imprescindíveis para uma liderança eficaz.



Link do vídeo

[https://www.youtube.com/watch?v=6zNQn\\_qPopU](https://www.youtube.com/watch?v=6zNQn_qPopU)

#### 3.1. Foco nas habilidades interrelacionais:

**Comunicação assertiva:** O líder consegue se expressar sem criar conflitos.

**Comunicação agressiva:** O líder se expressa com imposição, com julgamentos e avaliações prévias sobre o outro. Em casos mais extremos, ocorrem desqualificações por parte do emissor.

#### 3.2. Habilidades a serem desenvolvidas:

**Saber ouvir:** compreender a mensagem e agir com empatia.

**Ter consciência social:** agir de modo a contribuir com relacionamentos harmoniosos.

**Delegar e cooperar:** Distribuir tarefas e colaborar com o grupo.

**Tolerância:** aceitar opiniões diferentes das estabelecidas.

**Resiliência:** adaptar-se e até mesmo evoluir em momentos de adversidades.

**Inteligência emocional:** “Capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e o dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.”

(HUNTER, 2004)

#### 3.3. Inteligência emocional

Dentro da Inteligência emocional destacamos duas habilidades: intrapessoais e interpessoais.

### **Habilidades intrapessoais:**

Autoconhecimento emocional;

Controle emocional;

Automotivação.

### **Habilidades interpessoais:**

Reconhecimento de emoções em outras pessoas;

Interação com outros indivíduos utilizando as competências sociais.

Enfrentamento de conflitos: O relacionamento interpessoal é considerado um potencial estressor, pois é inviável encontrar uma medida capaz de contentar a todos. É a situação que mais dificulta o desempenho da liderança do enfermeiro no âmbito hospitalar.

### **3.4. Liderança dialógica**

Como enfrentar ou diminuir conflitos (por meio da liderança dialógica):

Comunicação horizontal;

Coerência no discurso;

Potencialização da autonomia e da corresponsabilização;

Valorização da equipe e dos usuários;

Participação ativa do líder nas práticas do cuidado.

(GOLEMAN, 2012)

### **3.5. Perguntas para o capítulo 4**

- Na sua opinião, qual a maior qualidade de um líder?
- Qual o maior desafio de exercer a liderança em um serviço público?

## 4. Avaliações

Nesta última aula dialogaremos sobre a importância da avaliação individual e da equipe, incentivando a valorização do profissional. Refletiremos sobre o autoconhecimento e autocuidado como elementos fundamentais para o despertar da necessidade de cuidar do outro e da equipe.



### Link do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=b1fazXMvoMo>

### 4.1. Avaliação individual e da equipe

- Olhar para o liderado;
- Olhar para a equipe;
- Reconhecer seus esforços;
- Elogiar – reforço positivo;
- Satisfazer necessidades e não as vontades;
- Usar de ética e transparência;
- Começar pelas atitudes positivas;
- Nunca se referir à pessoa, mas à sua atitude;
- Fazer refletir e dar sugestões;
- Deixar falar.

**Autoconhecimento:** Conhecer a si mesmo. Saber quais são suas qualidades, suas limitações e seus desejos. Conhecer seus pontos fortes e pontos fracos. O autoconhecimento amplia nosso entendimento sobre quem somos e sobre quem lideramos. Estimulamos potenciais e melhoramos os resultados.

**Autocuidado:** O autocuidado é a chave para não desrespeitarmos nossos limites e vivermos uma vida plena, abundante. A enfermagem lida o tempo todo com o sofrimento alheio. O líder necessita cuidar dele em primeiro lugar, para depois cuidar de sua equipe.

(HUNTER, 2004)

#### 4.2. Perguntas para acessar o certificado:

- Grau de concordância para a importância da avaliação individual e do grupo:
- Descreva um ponto forte e um ponto fraco em sua liderança;
- Descreva o que faz para cuidar de si e de sua equipe.

## 5. Certificado

A última etapa da Capacitação dá acesso ao Certificado, que será completado pelo próprio participante, podendo ser salvo em meio digital ou impresso.



### Link do Certificado

[https://drive.google.com/file/d/147jE\\_NB1Jsnq\\_Ouuz7ZcYCNGFqWFpG\\_y/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/147jE_NB1Jsnq_Ouuz7ZcYCNGFqWFpG_y/view?usp=sharing)

## 6. Referências

AMESTOY, S. C. *et al.* Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 5, p. 844-847, 2010.

CARRARA, G. L. R. *et al.* A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Gaúcha Enfermagem**, v. 38, n. 3, e0060, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 reimpressões, Rio de Janeiro: Elsevier-Campos, 2005.

CUNHA, M. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 8 ed., Damaia: Editora RH, 2016.

FERREIRA, V. B.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R.; FELZEMBURGH, R. D. M.; SANTANA, N.; TRINDADE, L. L.; SANTOS, I. A. R.; VARANDA, P. A. G. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Acta Paulista Enfermagem**, v. 31, n. 6, p. 644-650, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HUNTER, James C; O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

SILVA, V. L. S. *et al.* Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 51, e03206, 2017.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.