

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

IVAN LUCAS MITKUS RIBAS

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR

RIO DO SUL

2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

IVAN LUCAS MITKUS RIBAS

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Curso de Enfermagem, da Área de Ciências Biológicas, Médicas e da Saúde do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Enfermagem

Orientadora: Prof^a. M^a. Rosimeri Geremias Farias

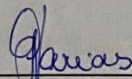
**RIO DO SUL
2022**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

IVAN LUCAS MITKUS RIBAS

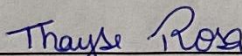
LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR

Trabalho de Conclusão de Curso a ser
apresentado ao Curso de Enfermagem, da Área
de Ciências Biológicas, Médicas e da Saúde do
Centro Universitário para o Desenvolvimento do
Alto Vale do Itajaí, a ser apreciado pela Banca
Examinadora, formada por:

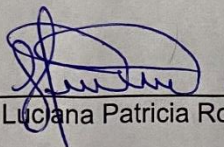


Prof^a. M^a. Rosimeri Geremias Farias

Banca examinadora:



Prof.: Dra. Thayse Rosa



Prof.: Dra. Luciana Patricia Rosa Dias

Rio do Sul, dezembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu grande Deus pela dádiva da vida, por me permitir vivenciar tudo isso e pelos teus planos para minha vida, pois são sempre maiores que meus próprios sonhos.

A minha mãe, Luci Mitkus, por ser esse exemplo de ser humano, honesta, bondosa, humilde e trabalhadora, me incentivando a ser uma pessoa melhor e dando todo o suporte necessário durante toda a minha trajetória, oferecendo o melhor para nossa família.

Aos meus irmãos, Edelman e Bianca por me incentivarem nesta minha jornada e por compreenderem minha ausência em momentos de lazer, que possamos estar sempre juntos.

Aos meus colegas de curso, pelas amizades construídas e por tornarem essa caminhada mais leve.

A minha orientadora, Rosimeri Geremias Farias, pelo aceite do convite para me guiar neste trabalho, por ter me conduzido para o alcance dos resultados, me auxiliando e tirando todas as dúvidas presentes.

Ao Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), por oportunizar a formação de profissionais capacitados, oferecendo um ensino e corpo docente de qualidade.

Ao hospital no qual foi realizada a pesquisa, por me acolherem, oportunizando o aprendizado através da prática e pelas amizades construídas, onde conheci profissionais incríveis.

RESUMO

O método de trabalho da enfermagem é concebido em diferentes subprocessos, voltado para o cuidar, gerenciar, pesquisar e ensinar. A liderança é uma prática indispensável na prática da enfermagem e com o aumento da complexidade, em especial no ambiente hospitalar, a demanda por líderes eficazes e bem preparados, ocorre de forma crescente, na expectativa de que estes adotem estratégias assertivas, empreendam novas ações e busquem formas alternativas de agir e gerar trocas construtivas no seu fazer. Este estudo tem por objetivo geral analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, realizado junto a um hospital de médio porte localizado no interior de Santa Catarina. Os sujeitos de pesquisa foram enfermeiros que executam atividades assistenciais ou administrativas nas unidades de internação ou urgência e emergência, no local selecionado. A coleta de dados foi realizada por meio de roteiro de entrevista, respeitando-se os preceitos éticos previstos na Resolução CNS nº 466/12. O estudo tem liberação ética expressa pelo parecer número 5.493.160. Os dados foram tratados segundo a análise do discurso, organizados em três categorias empíricas e discutidos à luz da Teoria dos Vínculos profissionais, destacando-se, a liderança como processo de trabalho; exercício da liderança; relação interpessoal e o exercício da liderança. Constatou-se que o entendimento dos enfermeiros frente à liderança está direcionado como uma prática voltada para diferentes dimensões, no qual estão diretamente associadas com o relacionamento interpessoal e obtenção de metas e o cuidado ofertado e com competências para coordenar o grupo de trabalho. Entre as principais dificuldades encontradas no cotidiano de trabalho, destaca-se a redução de recursos humanos, o gerenciamento do tempo de trabalho e equilíbrio entre o processo assistencial e gerencial que tornam difícil o exercício da liderança. Já entre as potencialidades, evidenciou-se que os profissionais atribuem a confiança estabelecida entre os membros da equipe como um facilitador para a condução da liderança. Diante dos resultados, considera-se a necessidade de qualificação e aprimoramento dos profissionais para o exercício da liderança mais efetivo.

Palavras-chave: Liderança; Enfermeiros; Gestão em Saúde.

ABSTRACT

Nursing work is conceived in different sub-processes, methods for caring, managing, learning and teaching. Practice is an indispensable practice in nursing leadership and in the complex environment, especially it does not require the practice of new and well-prepared training, leadership occurs in the execution of new actions, undertake actions and strategies adopted. seek alternative ways of acting and generating constructive exchanges in their actions. The general objective of this study is to analyze the nurses' view of leadership as a work tool. This is a qualitative, exploratory and descriptive study, carried out in a medium-sized hospital located in the countryside of Santa Catarina. The research subjects are nurses who perform care or administrative activities in urgency and emergency units, in the selected location. Data collection was carried out through an interview script, respecting ethical precepts provided for in CNS Resolution No. 466/12. The study has ethical approval expressed by the opinion number 5.493.160. The data were treated according to a discourse analysis, organized into three empirical categories and discussed in the light of the Theory of Professional Bonds, highlighting leadership as a work process; exercise of leadership; interpersonal relationships and the exercise of leadership. It was found that the nurses' understanding is related to the leadership of work directed as a development practice for different dimensions, it does not qualify directly related to the interpersonal relationship and the commitment to coordinate the work and the group of competences. Among the main difficulties in daily work, there is the reduction of human resources, the management of working time and the balance between the care and management process, difficult to exercise leadership. Among the potentialities, it was evidenced that the professionals attribute the trust established among the team members as a facilitator for the conduction of leadership. In view of the results, it is considered the need for qualification and improvement of professionals for the exercise of more effective leadership.

Keywords: Leadership; Nurses; Health Management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEN	Associação Brasileira de Enfermagem
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
PE	Processo de Enfermagem
SAE	Sistematização da Assistência de Enfermagem
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TVP	Teoria dos Vínculos Profissionais
UNIDAVI	Centro Universitário Para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 GESTÃO EM ENFERMAGEM	10
2.2 O PROCESSO DE TRABALHO NA ENFERMAGEM	13
2.3 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM.....	16
2.4 TEORIA DOS VÍNCULOS PROFISSIONAIS	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 MODALIDADE DA PESQUISA	22
3.2 LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.3 POPULAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	22
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	23
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	24
3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS	24
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 A LIDERANÇA COMO PROCESSO DE TRABALHO	28
4.1.1 Compreendendo a Liderança	28
4.1.2 Estilos de Liderança.....	31
4.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	33
4.2.1 O Líder em Ação	33
4.2.2 Dificuldades e Potencialidades da Liderança.....	35
4.3 RELAÇÃO INTERPESSOAL E O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICES	50
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	50
ANEXOS	53
ANEXO A – DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARCEIRA	53
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	54
ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	58

1. INTRODUÇÃO

O cuidado faz parte da vida do ser humano, desde os primórdios da humanidade como resposta ao atendimento de necessidades essenciais para garantia da vida. A enfermagem é uma ciência, que interage com outras ciências por meio do conhecimento a respeito da natureza, da sociedade, de fatos e fenômenos que oportunizam ao enfermeiro o desenvolvimento de estratégias capazes de articular processos de trabalho com diferentes categorias profissionais.

O método de trabalho da enfermagem é concebido por meio de diversos subprocessos voltados para o cuidar, gerenciar, pesquisar e ensinar. As competências dos profissionais de enfermagem são estabelecidas pela lei do exercício profissional, garantindo o respeito à vida, à dignidade e aos direitos humanos em todas as suas dimensões, desenvolvendo ações estratégicas na promoção do ser humano em sua integridade, em conformidade com os princípios da ética e da bioética.

A gestão do cuidado de enfermagem é uma responsabilidade privativa do enfermeiro. Compreende, além do cuidado, a clínica, o ensino e a integralidade, procedendo sob concepções atitudinais e subjetivas. Essa gestão é entendida como um conjunto de elementos que abrangem o processo individual e familiar consolidado através de ações que perpassam pelos profissionais envolvidos, as organizações que direta e indiretamente relacionam-se como os serviços de saúde, além da sociedade em geral.

A liderança surge como uma das competências e/ou habilidades do enfermeiro no processo de gestão. É entendida como a capacidade de influenciar indivíduos a empenharem-se e envolverem-se em determinados objetivos e metas. O trabalho em equipe requer que o enfermeiro considere as peculiaridades de cada indivíduo, respeite as individualidades, reconheça e impulsione as competências, habilidades e potencialidades de cada integrante.

Considerando-se que o enfermeiro atua como um dos principais provedores de liderança em equipes de saúde, estando inserido em inúmeros espaços e níveis de atenção, justifica-se reconhecer a organização do processo de liderança na enfermagem para que se possa promover alternativas capazes de qualificar este processo, com o intuito de que os envolvidos tenham a clareza das competências necessárias para consolidar o uso da liderança como ferramenta de trabalho.

Mesmo a liderança sendo uma exigência da atualidade, o desenvolvimento de habilidades, atitudes e competências para a utilização efetiva desta ferramenta está muito aquém do que é necessário. Os profissionais enfermeiros enfrentam dificuldades para o pleno exercício do papel de liderança de forma competente nas organizações. Assim, faz-se necessário a criação de estratégias capazes de despertar no enfermeiro a busca por conhecimentos na área da liderança, bem como ampliar a formação específica para a área da gestão dos serviços de saúde.

A liderança é uma habilidade indispensável na prática de enfermagem, que repercute na qualidade da cultura organizacional das instituições e nas relações de trabalho. Deste modo, surge o questionamento que norteia o presente estudo: quais são as fragilidades e potencialidades da liderança em enfermagem, entre enfermeiros inseridos em um hospital no interior de Santa Catarina?

Como gerente, é necessário que o enfermeiro esteja preparado para desempenhar o papel de liderança, de maneira que ocorram transformações no trabalho, atingindo metas da organização e conciliando o trabalho em equipe. Nesse contexto, o estudo tem por objetivo geral analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho. Traz como objetivos específicos: descrever as dificuldades e potencialidades encontradas pelos enfermeiros frente ao exercício da liderança além de, compreender a influência das relações interpessoais para consolidar o processo de liderança no ambiente de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta aspectos relacionados à gestão em enfermagem, o processo de trabalho da profissão, liderança em enfermagem e a teoria de enfermagem dos vínculos profissionais. Trata-se de uma busca simples de informações conceituais, pautada em material científico descrito em base de dados indexadas e outras publicações que contextualizam a proposta.

2.1 GESTÃO EM ENFERMAGEM

A era do conhecimento e a globalização fizeram com que o ser humano buscasse desenvolvimento de potencialidades para encarar da melhor forma possível os fatores organizacionais. As empresas buscam subsídios que garantam a qualidade de seus serviços e produtos, empregando conhecimentos da importância do bem-estar e o aprimoramento profissional e pessoal de seus integrantes (LEONI, 2014).

Exercer uma atividade e intervir nos ambientes de produção de cuidado caracterizam-se como atividades complexas. Na atualidade, a saúde é referida como questão de grande importância para a população, fazendo com que os gestores elaborem e implementem políticas públicas de diferentes ordens, como a gestão, assistência, educação e pesquisa, para que os desprovimentos de saúde da população sejam atendidos de modo ativo pelos trabalhadores de saúde (AMESTOY *et al.*, 2014).

A enfermagem enquanto profissão em diferentes cenários do sistema de saúde, compõe-se de um conjunto de componentes próprios de conhecimentos científicos e técnicos descritos por um complexo de práticas sociais, éticas e políticas na assistência ao ser humano, em diferentes circunstâncias. Com isso, o agir ético do profissional perpassa por um processo de construção de uma consciência individual e coletiva, pelo compromisso social e profissional, retido pela responsabilidade do plano nas relações de trabalho juntamente com os reflexos no campo técnico, científico e político (PEREIRA *et al.*, 2015).

A gestão do cuidado em saúde considera as necessidades individuais de pessoas, em diferentes momentos de vida, visando o bem-estar, segurança e

autonomia, sendo aplicada através de dimensões individuais, familiares, profissionais, organizacionais, sistêmicas e societárias (MORORÓ *et al.*, 2017).

A enfermagem caracteriza-se como uma ciência voltada para o cuidado integral do ser humano em suas diferentes complexidades, na família e comunidade, sendo desenvolvida de forma autônoma ou em equipe, através da promoção, prevenção e recuperação do estado de alteração da saúde (MACHADO, 2015).

Gerenciar em enfermagem presume a tomada de decisões, as quais dependem do grau de autonomia do gerente e sua relação com a equipe, bem como, a política da instituição para o desenvolvimento ético no processo de trabalho. Na enfermagem, a cultura e o poder da organização apropriam a forma de apreensão e de ponderação dos fatos, com base na convivência estabelecida (MASSAROLLO E FERNANDES, 2011).

O modelo de gestão do cuidado utilizado na enfermagem direciona a organização dos serviços e das práticas profissionais, visando a obtenção dos objetivos da instituição e do cuidado. No entanto, para que ocorra de forma efetiva no processo de trabalho, os objetivos devem estar de forma clara à equipe de saúde, contribuindo assim, com as práticas gestoras e de cuidado, com a missão, visão e valores da organização (SILVA *et al.*, 2021a).

O processo de gestão apresenta dimensões importantes na área da saúde, com o comprometimento com a tarefa organizacional e o envolvimento de todos os recursos humanos, de maneira que ocorra uma assistência que contribua com as necessidades da comunidade e estimule a compreensão da necessidade de liderança ao mesmo tempo que se gerencia (GOMES *et al.*, 2015).

Os ambientes hospitalares configuram-se, cada vez mais, como contornos empresariais, carecendo de profissionais com espírito de liderança e com perfil gerencial, onde a comunicação se destaca como um importante elemento de liderança e habilidade pessoal necessária de um bom líder (PEREIRA *et al.*, 2015).

O planejamento é um processo constante, promotor de uma postura ativa dos gestores na sua relação com as outras pessoas e com o meio em que empreende. Devido a sua dinamicidade, é necessário considerar as ambiguidades dos planos, sendo este, um instrumento aberto, que proporciona aos gestores explicar os resultados objetivados e os responsáveis pelas operações (CIAMPONE E MELLEIRO, 2011).

Na enfermagem, a gestão visa propiciar elementos do processo de organização para praticar um cuidado seguro e de qualidade nas diferentes situações. Nesse contexto, a prática da enfermagem utiliza escolhas de concepção gerencial, de dimensionamento, tecnologias, tipo de divisão do trabalho e relação de poder, envolvendo a gerência de processos assistenciais e administrativos no qual instituem o trabalho nuclear do enfermeiro (LORENZETTI *et al.*, 2014).

A concretização de ações e programas que sustentem a qualidade é uma necessidade na busca da eficiência e uma atribuição do ponto de vista ético e moral com os indivíduos e prestadores. A assistência ao ser humano é uma missão fundamental, que deve ser melhorada constantemente, alcançando uma relação harmônica entre as áreas administrativa, tecnológica, econômica, assistencial e educacional (TRONCHIN, MELLEIRO E TAKAHASHI, 2011).

De acordo com Souza *et al.* (2020), os avanços nos cenários das práticas de saúde e de cuidado, em especial na área hospitalar, tem exigido conhecimento direcionado do enfermeiro em práticas gerenciais e voltados para administração em saúde.

Enfrentar as dificuldades para equilibrar os recursos moderados e o aumento dos custos acarretados pela demanda de serviços e as carências de saúde da população, é um dos atuais desafios das instituições hospitalares, sendo necessário o gerenciamento adequado de recursos da assistência para a subsistência das mesmas, acompanhando avanços tecnológicos e complexidades do cuidado prestado (VENTURA, FREIRE E ALVES, 2016).

O enfermeiro está envolvido em um processo direcionado às esferas gerencial e assistencial, no qual carece de competências, de maneira que articule valores, conhecimentos, habilidades e atitudes para uma atuação eficaz das atividades como gerenciador do cuidado (TREVISO ET AL., 2017).

Segundo Silva *et al.* (2021b), o Conselho Federal de Enfermagem define a atuação do enfermeiro gestor com atributos de chefia, coordenação, planejamento, organização e avaliação das atividades de enfermagem, o que asseguram a qualidade e bom desempenho dos serviços de saúde, através de uma boa comunicação com a equipe.

2.2 O PROCESSO DE TRABALHO NA ENFERMAGEM

Desde o tempo de Florence Nightingale, a enfermagem envolveu-se com a questão da qualidade. Neste momento, no mundo globalizado, a profissão está direcionada para a qualidade do cuidado, através da análise dos componentes de estrutura, processo e resultado do serviço (VITURI E ÉVORA, 2015).

A proposta de trabalho em equipe na enfermagem surgiu na década de 1950, com experiências idealizadas no Teacher's College da Universidade de Colúmbia, guiado através de Eleanor Lambertsen, que sugeria a organização do serviço de enfermagem com base no trabalho em equipe. Já no Brasil, somente em 1966, as repercussões da proposta foram divulgadas, através da Associação Brasileira de Enfermagem (ABEN) (PEDUZZI E CIAMPONE, 2011).

Segundo Rabello *et al.* (2020), o processo de trabalho é a intervenção feita em um objeto pelo homem com o propósito de modificá-lo. Na enfermagem, o processo de trabalho é voltado principalmente para o cuidar e gerenciar, no qual o primeiro compreende a equipe de enfermagem, de maneira que possibilite o cuidado ao indivíduo, família e coletividade, através da promoção, prevenção e recuperação em saúde. Já o gerenciar, o único agente é o enfermeiro, tendo como meta os agentes do cuidado e os meios empregados para assistir.

A área hospitalar assume os cuidados de maior complexidade nos serviços de saúde, com isso, faz-se necessário um grande número de recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, no qual o enfermeiro é responsável pelo planejamento, distribuição e controle destes recursos. Os desafios inerentes a estas funções estão associados ao aumento dos custos subsequentes da complexidade assistencial e restrições de investimentos políticos. Com isso, discute-se a melhor forma de gerenciar estas tarefas, qualificando o cuidado (VENTURA, FREIRE E ALVES, 2016).

A consolidação de um ambiente de trabalho profissional é fundamental para a conservação da equipe de enfermagem, através de um modelo de prática profissional que compreenda as crenças, os valores, a filosofia e a visão do hospital direcionando a equipe de enfermagem em sua prática profissional no ambiente ao qual atuam (JOINT COMMISSION RESOURCES, 2008).

A enfermagem representa a maior categoria de trabalhadores em um hospital, onde os enfermeiros possuem formação crítica, reflexiva, científica, clínica e social, estando habilitados para liderar o gerenciamento dos processos hospitalares e no

trabalho de enfermagem, de maneira que possibilitem sustentabilidade financeira, qualidade e assistência segura (SILVA *et al.*, 2019).

O enfermeiro é caracterizado como líder e responsável por diversas atividades em seu ambiente de trabalho, necessitando contribuir para o fortalecimento da instituição onde atua, através de uma organização regionalizada, articulada e integrada, com uma gestão participativa, transparente e democrática. Deste modo, é necessário a formação de profissionais com potencialidades para desempenharem posições de liderança, principalmente no âmbito hospitalar, com diferentes complexidades (AMESTOY *et al.*, 2014).

A gestão do cuidado na enfermagem é executada com a articulação entre as dimensões gerencial e assistencial no processo de trabalho, onde na dimensão gerencial, o enfermeiro fortalece ações direcionadas para organização do trabalho e de recursos humanos, com o objetivo de propor condições propícias para a oferta do cuidado ao cliente, bem como, para o desenvolvimento das atividades da equipe de enfermagem. Quanto ao assistencial, o centro de intervenção é voltado para as necessidades do cuidado de saúde, de forma integral ao paciente (MORORÓ *et al.*, 2017).

A assistência de enfermagem nas instituições está voltada em diferentes áreas, como: o cuidado de enfermagem aos pacientes, a organização do ambiente terapêutico e a gestão dos profissionais de enfermagem. A Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) e a gerência das unidades de internação caracterizam a evolução de trabalho dos enfermeiros (LORENZETTI *et al.*, 2014).

De acordo com Martins *et al.* (2021), o gerenciamento do cuidado inclui a articulação entre os processos de cuidar e gerenciar visando as necessidades do paciente. Para que essas práticas ocorram de modo que qualifiquem a assistência de enfermagem e as condições de trabalho, o enfermeiro deve atuar propriamente na prestação de cuidados, na gestão dos recursos humanos e materiais, na liderança e no desenvolvimento da equipe de enfermagem utilizando a capacitação, coordenação e avaliação do serviço de enfermagem.

Quanto ao processo de trabalho gerencial, a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem constituem os produtos de trabalho do enfermeiro, necessitando um conjunto de elementos técnicos, como o planejamento, dimensionamento, recrutamento e seleção de pessoal, além da educação continuada

e permanente, supervisão, força de trabalho e distintos conhecimentos administrativos (FELLI E PEDUZZI, 2011).

Entre as competências desenvolvidas pelo enfermeiro, encontra-se a gerencial, com o objetivo em articular e incorporar ações, de modo que favoreça, qualifique e contextualize a assistência em diferentes situações, previsíveis ou não. Ademais, planejar, coordenar, direcionar e avaliar o processo de trabalho da equipe, são outros atributos essenciais desse profissional (TREVISIO *et al.*, 2017).

Os indivíduos, enquanto detentores de opiniões, comportamentos e diferentes percepções estão propriamente envolvidos com as relações interpessoais, no qual o local de trabalho deve ser um ambiente proveitoso e agradável, onde os conflitos organizacionais precisam ser evitados (PEREIRA, BEZERRA E BARROS, 2019).

Para uma prática do cuidado efetivo, é fundamental a existência de relações saudáveis e harmoniosas no local de trabalho, através de uma coordenação ativa, com o cuidador motivado, com capacidade de assistir as necessidades do cliente, atento às possibilidades de sobrecarga de trabalho na equipe relacionada com o convívio com a dor e o sofrimento (NOVATO E NUNES, 2019).

Uma comunicação em enfermagem adequada intensifica as relações interpessoais no ambiente de trabalho, de modo que o processo de trabalho seja construtivo e as atividades se tornam prazerosas. Também colabora com a interação multiprofissional, favorecendo o cuidado prestado ao paciente, promovendo o autocuidado e reprimindo angústias (PEREIRA, BEZERRA E BARROS, 2019).

Sob o entendimento das práticas de saúde socialmente estruturadas, o processo de trabalho gerencial desempenha um papel primordial na construção de um modo de fazer saúde direcionado para a necessidade de saúde, organizada na articulação e integração, através da dimensão técnica, política, comunicativa e desenvolvimento da cidadania (FELLI E PEDUZZI, 2011).

O enfermeiro como líder tem um papel fundamental no estabelecimento de uma comunicação efetiva e organizada entre a equipe de enfermagem, de maneira que possa identificar falhas, corrigindo-as e conservando os pontos positivos reiteradamente (MONTEZELI, PERES E BERNARDINO, 2013).

2.3 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM

Compreende-se que a liderança está presente em diferentes espaços como escolas, instituições, comunidades ou grupos sociais, sendo um tema de relevância multidisciplinar e com um grande campo para a área de pesquisas onde os estudos buscam compreender os diferentes conceitos de liderança (NETO, CANTERMI E LIZOTE, 2021).

Conforme Pereira *et al.* (2018), liderança é uma capacidade estabelecida ao longo do processo de vida, constituindo-se a partir das experiências relacionais que o indivíduo faz consigo mesmo, com pessoas e ambiente, sendo um relevante elemento para o estabelecimento de um ambiente favorável, harmonioso, tornando menos conflituoso para a equipe de saúde e para o paciente.

Na área da enfermagem, a liderança está relacionada com os modelos de administração, no qual o seu conceito nasce desta ciência e se corrobora com as diferentes teorias de administração que foram evoluindo nos últimos anos. O termo liderança foi consolidado no início do século XX, onde as conceituações terminológicas das teorias administrativas passaram por transformações sociais, tecnológicas e culturais (PEREIRA *et al.*, 2015).

A liderança em enfermagem se organiza e se estabelece mediante as relações interpessoais com o meio de trabalho, sendo característica essencial no processo de construção do enfermeiro líder. Este profissional deve ter capacidade em interagir com diferentes setores do ambiente, estruturando uma rede de interações favoráveis, tornando o enfermeiro um exemplo a ser seguido para a equipe, com o propósito de que todos possam ser fomentadores de suas ações (PEREIRA *et al.*, 2018).

De acordo com Jesus, Silva e Borges (2019), liderar é um dos principais saberes a serem adquiridos pelo enfermeiro, considerando que envolve habilidades para tomada de decisões e comunicação. Gerenciar o cuidado é um dos principais alicerces do enfermeiro, consistindo em atividades contínuas e específicas, requerendo profissionais com competências técnicas, cognitivas e que implementem estratégias apropriadas as atuais habilidades administrativas.

No Brasil, adequar a quantidade de pessoal de enfermagem é um problema recorrente, visto que a demanda do serviço é considerada maior que a oferta de atendimento. Com isso, é essencial o papel das lideranças de enfermagem na constante busca de soluções e novos modelos de gestão que gerem resultados frente

a deficiência de recursos, sem riscos ao processo de cuidado (VENTURA, FREIRE E ALVES, 2016).

O alcance das metas organizacionais pode ser adquirido através da liderança, onde o enfermeiro realiza o direcionamento para sua equipe, atuando como motivador e desafiando o processo de trabalho, de maneira que colabore para o aperfeiçoamento da prática profissional e promova mudanças de trabalho. No entanto, o aumento das demandas de trabalho, os impasses organizacionais e o desprovimento de apoio da gestão, contribuem para que essa prática seja desestimulante nas organizações (CARLOS *et al.*, 2019).

A organização, simultaneamente com o planejamento, coordenação, liderança e avaliação, são tarefas essenciais em todas as instituições de saúde. Organizar é uma atividade complexa em uma instituição. Perpassa pelas áreas de recursos humanos, tecnologias e materiais objetivando o alcance de resultados em uma organização, ocorrendo a divisão de responsabilidades, níveis de autoridade e discernimento de gestão a ser priorizada (LORENZETTI *et al.*, 2014).

É notório que a eficácia é consequente de um conjunto de fatores, que incluem equipamentos, ferramentas, recursos, tecnologias e pessoas. Determinadas abordagens centralizam-se no líder, ou na organização, e outras concentram-se nos processos que envolvem o duo líder x liderado, considerando as condições específicas em que ocorre o fenômeno da liderança (NETO, CANTERMI E LIZOTE, 2021).

O trabalho em equipe é desenvolvido constantemente na enfermagem, no qual a expectativa é que o enfermeiro reconheça a relevância do processo de liderança como um aprendizado contínuo e dinâmico, guiando o trabalho de forma satisfatória, atingindo os objetivos em comum. Através disso, o líder deve estar disposto a ajudar a equipe, empenhando em ser reflexo de um bom profissional, sabendo de suas responsabilidades, a fim de promover o comprometimento e a colaboração de todos na tomada de decisões (AMESTOY *et al.*, 2014).

A eficiência do trabalho em equipe e seu treinamento podem aprimorar a confiança entre os profissionais, fortalecer os sentimentos de respeito e de apoio, além de reforçar a percepção sobre os papéis do indivíduo e dos outros, ocasionando um melhor comprometimento com a segurança do paciente, bem como o discernimento dos atributos de uma equipe eficiente (JOINT COMMISSION RESOURCES, 2008).

O enfermeiro enquanto líder, ocupa o papel de motivar e intermediar as relações da equipe de enfermagem, valorizando as relações interpessoais, movido pelo respeito e pela confiança, a começar pela compreensão. Portanto, o líder tem o compromisso direto diante dos relacionamentos estabelecidos entre sua equipe, sendo necessário o aprimoramento das habilidades de liderança pelo enfermeiro (NOVATO E NUNES, 2019).

Na atualidade, é primordial que o líder moderno saiba lidar com os indivíduos, uma vez que através deles são executadas as ações, gerando efeitos positivos ou não. Um líder necessita saber ouvir seus liderados previamente a qualquer tomada de decisão. Essa conduta favorece o ambiente interno organizacional, sendo fundamental cuidar da motivação da equipe, promovendo satisfação pessoal e melhorias no ambiente de trabalho (BIEGELMEYER *et al.*, 2021).

As dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros frente a liderança são diárias. A comunicação expressa-se como um elemento fundamental no processo de liderar, estabelecendo relações elencadas através do diálogo, sendo este, um facilitador no gerenciamento de forma produtiva dos conflitos nas instituições de saúde, retinindo no trabalho em equipe e colaborando para a construção de relacionamento terapêutico (AMESTOY *et al.*, 2017b).

O líder autocrático, que determina técnicas para o cumprimento de tarefas, sem a participação da equipe, inibe a criatividade dos liderados, acarretando em ausência de espontaneidade, fazendo com que as tarefas se desenvolvam apenas na presença do líder, gerando pouca produtividade na ausência do mesmo (BIEGELMEYER *et al.*, 2021).

A liderança transformacional é reconhecida por ações transformadoras, no qual visam melhorar a percepção dos sujeitos acerca da importância das atividades realizadas e da atuação, de maneira que se envolvam efetivamente com a causa da instituição e o alcance de suas metas. Um bom líder é habilitado em reconhecer as necessidades de seus liderados, através de características morais e o agir ético de forma competente (FERREIRA *et al.*, 2018).

O líder democrático assiste, inspira e promove a participação do grupo nas decisões e técnicas para atingir os propósitos, com um comportamento de orientação e apoio, promovendo um bom relacionamento, favorecendo um ritmo de trabalho agradável e de qualidade, inclusive na sua ausência (BIEGELMEYER *et al.*, 2021).

Para que os profissionais desenvolvam as habilidades imprescindíveis para o exercício da liderança, os enfermeiros carecem de alcance acessível à formação através de programas educacionais contemporâneos, que promovam a clínica e os saberes gerenciais. Por isso, o espaço de trabalho deve ser seguro e encorajador, mediado por condutas efetivas por parte dos enfermeiros que assumem o encargo da liderança (AMESTOY *et al.*, 2017a).

2.4 TEORIA DOS VÍNCULOS PROFISSIONAIS

A teoria dos vínculos profissionais surgiu através de uma parceria entre as teóricas e enfermeiras Maira Buss Thofehrn e Maria Tereza Leopardi. As teóricas inspiraram-se nas ideias de vínculo de Pichon Riviére e teoria da atividade de Leontiev, originária dos descritos de Vygotsky, onde o sujeito está em inter-relação constante com o objeto e mediado por uma ferramenta, um artefato mediador (CARVALHO *et al.*, 2020).

Maira Buss Thofehrn nasceu no dia 08 de agosto de 1963, natural da cidade de São Lourenço do Sul/RS, graduou-se em bacharel e licenciatura em enfermagem pela Universidade Federal de Pelotas em 1984. É mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina. Maira tem experiência na área da enfermagem, com ênfase na Teoria dos Vínculos Profissionais, temática construída no curso de Doutorado, onde estuda os seguintes temas: relações interpessoais, grupo e equipe de enfermagem; equipe multiprofissional; gerenciamento em enfermagem; processo de trabalho, entre outros (THOFEHRN, 2022).

Maria Tereza Leopardi graduou-se em enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1974. É mestre pela mesma universidade e Doutora em ciência da Enfermagem pela Universidade de São Paulo. Tem experiência na enfermagem com ênfase em teorias de enfermagem e processo de trabalho na área da saúde (LEOPARDI, 2022).

A teoria dos vínculos profissionais manifesta-se como uma proposta a partir da teorização das relações estabelecidas no ambiente de trabalho na enfermagem através do fortalecimento da equipe, mediada pela formação e afirmação dos vínculos profissionais. Com isso, a teoria corresponde a um conjunto de definições e estratégias gerais, flexíveis, interdependentes, sendo considerada uma referência

conceitual e prática para o aprimoramento do processo de trabalho da enfermagem (JACONDINO *et al.*, 2014).

A enfermagem é compreendida como uma disciplina profissional, onde a construção do conhecimento pode ser entendida na perspectiva da gerência de enfermagem, sobre seu processo de trabalho. A gestão corresponde num conjunto de atividades elaboradas pelo enfermeiro, destinado a manter a coerência entre o discurso e a ação, juntamente com a equipe de enfermagem, com o cuidado terapêutico em indivíduos através de uma assistência biopsicossocial. O cuidado terapêutico caracteriza-se como uma tarefa profissional do processo de trabalho da enfermagem, objetivando o conforto e alívio da dor, tendo uma perspectiva terapêutica sobre um objeto animado, de natureza física e social (THOFEHRN E LEOPARDI, 2006).

A teoria dos vínculos profissionais representa um conjunto de conceitos e estratégias gerais, tanto na direção da realização dos trabalhadores da equipe, quanto em relação aos resultados de qualidade pretendidos. É uma concepção relacional na busca do fortalecimento da equipe, visando contribuir para um novo modelo de gestão em enfermagem (THOFEHRN, 2005).

Em sua matriz teórica a Teoria dos Vínculos Profissionais considera conceitos e pressupostos de três teóricos da dinâmica de grupo, Kurt Lewin, Will Schutz, Enrique Pichon-Rivière, os quais propõem mecanismos para analisar pequenos grupos de trabalho. Desses, para Pichon-Rivière, a concepção de vínculo é estabelecida pela totalidade da pessoa, não por uma parte dela ou somente sua individualidade, mas como sujeito incluído num grupo. E que, dessa forma, ao incluir-se em um grupo, a pessoa adquire uma nova identidade e características necessárias à sua inclusão às ações acordadas no grupo. Para Thofehrn, à medida que os vínculos profissionais são formados, o grupo adquire uma personalidade, uma identidade, com característica própria, que pode determinar a sua visualização e valorização na instituição e sociedade (CARVALHO *et al.*, 2021, p. 55).

O modelo para o trabalho em equipe na enfermagem consiste numa ferramenta mediadora para o trabalho estabelecido por meio de conceitos, que serve como referência para as relações interpessoais entre profissionais. Representa um conjunto de ações que visam tornar o ambiente de trabalho um local de realizações e desenvolvimento do indivíduo, enquanto pessoa e profissional, favorecendo a interação no coletivo (THOFEHRN, 2005).

Para Carvalho *et al.* (2021), o enfermeiro enquanto coordenador da equipe, precisa levar em consideração as características de cada membro da equipe, suas vivências, cultura e meio em que vivem, com o objetivo de compreender seus

comportamentos, buscando estratégias de liderança que reconheçam os vínculos interpessoais saudáveis, com um cuidado direcionado aos profissionais da equipe.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que norteiam a realização do estudo, apresentando-se a modalidade, local, população, procedimentos de coleta e análise de dados, além dos preceitos éticos que garantiram o cumprimento das etapas propostas.

3.1 MODALIDADE DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória.

3.2 LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo ocorreu junto a um hospital filantrópico, de médio porte, localizado no interior de Santa Catarina. A instituição atende pessoas do município onde está localizado e também de municípios vizinhos. É referência para atendimentos em algumas especialidades. Os pacientes acessam os serviços via pronto socorro, ambulatorios, encaminhamentos de outros serviços e programação de atendimentos eletivos. A pesquisa ocorreu nos setores de Clínica Médica, Clínica Cirúrgica, Clínica Conveniada, Clínica Pediátrica e Pronto Socorro.

A declaração de anuência da instituição parceira pode ser evidenciada junto ao Anexo A.

3.3 POPULAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 12 enfermeiros vinculados a instituição parceira que autorizou a realização da pesquisa (Anexo A). O pesquisador explicou os propósitos e objetivos da pesquisa e convidou os enfermeiros a participarem livre e espontaneamente. Para manifestarem o aceite, os profissionais obtiveram conhecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Anexo B) e procederem à assinatura do mesmo.

Considerou-se como critério de inclusão todos os enfermeiros que executam atividades assistenciais ou administrativas, de ambos os gêneros, com no mínimo um

ano de experiência profissional, atuantes junto a uma equipe de enfermagem e que programam a assistência aos pacientes nas unidades Clínica Conveniada, Clínica Cirúrgica, Clínica Médica, Clínica Pediátrica e Pronto Socorro, dos turnos de trabalho matutino, vespertino e noturno.

São considerados critérios de exclusão para a pesquisa o fato de os enfermeiros não participarem do processo de gestão e administração das unidades, terem menos de um ano de atuação ou estiverem cumprindo licenças, atestados e férias no período da coleta de dados.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados mediante autorização da declaração de anuência da instituição parceira e parecer favorável (Parecer Nº 5.493.160) do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unidavi, conforme Anexo C. A coleta de dados ocorreu através de um roteiro de entrevista (Apêndice A), elaborado pelo pesquisador, com perguntas abertas e fechadas, que tratam do tempo de formação profissional, setor de atuação e fatores inerentes a visão e a atuação dos enfermeiros frente a liderança em enfermagem. Com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados, foi aplicado um teste piloto com dois participantes com perfil que se assemelham ao estudo, sendo que estes não participaram da pesquisa. O mesmo, permitiu ajustar, aprimorar e validar o roteiro de perguntas no que tange a clareza, objetividade, adequação de conteúdo e tempo para responder o instrumento. Os sujeitos de pesquisa utilizaram cerca de 20 minutos para completar o preenchimento do instrumento de coleta e dados.

Destaca-se que os dados coletados são de uso exclusivo deste estudo. Os enfermeiros foram identificados e abordados após encaixarem-se nos critérios de inclusão propostos por esta pesquisa, contando-se com o apoio do serviço e da gerência de enfermagem da instituição para identificação dos participantes.

O pesquisador apresentou-se individualmente para cada participante do estudo, realizou a leitura e discussão do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). Após concordarem, livre e espontaneamente, em participar do estudo, os enfermeiros assinaram o TCLE, em duas vias de igual teor, ficando uma com o pesquisador e a outra com o entrevistado. Cada profissional que compõe a população

do estudo foi entrevistado individualmente, em ambiente privativo, minimizando riscos de constrangimento.

A coleta de dados ocorreu no próprio setor de atuação de cada profissional, em um local onde o enfermeiro pode atender às demandas desse estudo. Ao término, agradeceu-se a participação de cada sujeito de pesquisa.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados obtidos através das entrevistas foram organizados em arquivo digital. A interpretação dos dados se deu por meio de discussões com a literatura vigente. Para a análise utilizou-se elementos da Teoria dos Vínculos Profissionais proposta pelas teóricas e enfermeiras Maria Buss Thofehn e Maria Tereza Leopardi, além dos preceitos da técnica de análise de conteúdo definidos por Bardin.

Segundo Bardin (1988) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, através da qual é possível sistematizar e descrever conteúdos de mensagens organizando-os em categorias. Essa análise pode ser descrita por meio de três etapas: a pré-análise, onde os dados oriundos de diversas fontes são organizados; a descrição analítica onde se faz leitura exaustiva e repetida do material, formando-se assim as unidades de significado; e a última etapa de interpretação inferencial onde se busca dar um sentido para o conjunto por meio da construção de categorias empíricas.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

O presente estudo atendeu aos preceitos éticos determinados na Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, implementada pelo Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre os testes e pesquisas realizadas com seres humanos e dos direitos que lhe são assegurados. Foi esclarecido para cada participante o objetivo, métodos, benefícios que este estudo pode lhe trazer e os incômodos ou constrangimentos que este possa ocasionar. Cada participante recebeu um TCLE que foi assinado, autorizando sua participação no estudo. Enfatizou-se que a participação no presente estudo acontece de forma voluntária, e que os enfermeiros têm a possibilidade de não

querer participar da pesquisa e de declinar de sua participação a qualquer momento durante o processo de construção científica.

O estudo apresentou risco mínimo aos participantes, devendo-se considerar o risco de constrangimento dos enfermeiros ao responder os itens do formulário de coleta de dados. Quanto ao instrumento de coleta, os dados obtidos garantiram o anonimato dos participantes. Não houve necessidade de encaminhamento dos entrevistados para apoio psicológico considerando-se o risco previsto no estudo. A coleta de dados ocorreu de forma individualizada, em ambiente privativo, sendo preservado o sigilo quanto aos dados coletados. Os instrumentos de coleta de dados foram numerados, seguindo uma sequência conforme a coleta de dados e esse número substituiu o nome do participante (ENF. 1, ENF. 2, ENF. 3 e assim consecutivamente). Enquanto benefícios, o estudo prevê contribuição para que os profissionais atuantes na gestão em Enfermagem possam aprimorar e desenvolver as habilidades, competências e condutas que oportunizem a organização do planejamento das ações, o alcance das metas estabelecidas, sabendo negociar conflitos, tomar decisões estratégicas e promover formas mais cooperativas e interligadas de trabalho.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os procedimentos de coleta de dados, dentre os profissionais da instituição que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, foram convidados 20 profissionais. No entanto, 02 entrevistados estavam de férias e 06 entrevistados não manifestaram interesse em participar da pesquisa, mesmo tendo o convite reiterado em três tentativas, sendo excluídos do estudo. Com isso, participaram dessa pesquisa, 12 profissionais enfermeiros, sendo 9 enfermeiros do gênero feminino e 3 do gênero masculino.

De acordo com o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN, 2015), o elenco dos profissionais de enfermagem de Santa Catarina é predominantemente feminino. As mulheres correspondem a 87,7% do total de profissionais. É importante ressaltar, que mesmo tratando-se de uma categoria feminina, registra-se a presença de 11,5% dos homens, percentual esse abaixo da média nacional (14,4%).

A faixa etária dos profissionais que participaram do estudo variou entre 26 a 50 anos. Quando questionados sobre o tempo de trabalho em relação a formação profissional, os participantes declararam ter entre 1 ano e 2 meses e 33 anos de atuação como enfermeiro.

Dos 12 participantes da pesquisa, 7 responderam possuir especialização em áreas de auditoria, pediatria, UTI, emergência, psiquiatria e gestão hospitalar; 4 participantes informaram não possuir nenhum tipo de especialização e, 1 participante está com a especialização em andamento na área de auditoria.

A análise dos dados deu-se através da organização destes em categorias, descritos de acordo com a literatura e conceitos da Teoria dos Vínculos Profissionais, seguindo os princípios da análise de conteúdo indicados por Bardin.

Conforme proposto por Bardin (1988), os dados coletados foram organizados em 3 categorias, possibilitando destacar categorias e subcategorias no quadro que segue:

Quadro 1 - Categorias e Subcategorias de Análise

Categorias de análise	Subcategorias	Apresentação do discurso	Apresentação do conteúdo
A liderança como processo de trabalho	Compreendendo a liderança	“[...] conduzir a equipe através de conhecimento, respeito e humildade; gerenciar em busca dos melhores resultados”. (ENF 12) ¹ .	Apresenta a liderança como parte integrante da gestão de serviços de saúde voltada para o trabalho em equipe e o alcance de resultados.
	Estilos de liderança	“Democrática, acredito na valorização das pessoas e na motivação”. (ENF 4) ² .	Aponta estilos de liderança além de outras habilidades que envolvem o processo de gestão em saúde.
Exercício da liderança	O líder em ação	“Trabalho em equipe; delimitar atividades, tarefas; escalas; dimensionamento de funcionários; checagem das tarefas; entre outros”. (ENF 2) ³ .	As atribuições da liderança ficam imbricadas entre as ações do cotidiano do enfermeiro gestor.
	Dificuldades e potencialidades da liderança	“Dificuldades: desviar dos vícios já criados; ouvir e realizar mudanças; seguimento de rotinas [...]”. (ENF 6) ⁴ . “Potencialidades: assumir personalidade justa e ética; ser uma pessoa de apoio; ser confiante, demonstrar confiança [...]”. (ENF 4) ⁵ .	Reconhecem dificuldades e potencialidades no processo de liderar, entretanto, a apresentação de dificuldades é enfatizada em relação às potencialidades.
Relação interpessoal e o exercício da liderança	-	“Acredito que no setor onde trabalho ser líder é comandar uma equipe mostrando o porquê, o motivo de estar cobrando, muitas vezes o colaborador, fazendo e mostrando como deve ser feito para eles fazerem o mesmo”. (ENF 9) ⁶ .	As relações interpessoais direcionam para comandos numa posição de chefia e subordinação, pautada na devolutiva dos resultados de acordo com a programação institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatos dos entrevistados (2022).

¹ Entrevista respondida por ENF 12 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

² Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³ Entrevista respondida por ENF 2 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴ Entrevista respondida por ENF 6 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁵ Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁶ Entrevista respondida por ENF 9 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

4.1 A LIDERANÇA COMO PROCESSO DE TRABALHO

Nesta categoria serão apresentadas as informações que integram a compreensão dos enfermeiros sobre a liderança e seus diferentes estilos na área da enfermagem.

4.1.1 Compreendendo a Liderança

A liderança caracteriza-se como uma competência de grande relevância na atuação do enfermeiro diante da sociedade e no mercado de trabalho atual, sendo que, através desta, o enfermeiro conduz o seu processo de trabalho, guiando a sua equipe para o alcance de metas organizacionais (MOURA *et al.*, 2017).

Buscando-se a compreensão dos entrevistados acerca da definição de liderança, identificou-se:

“Uma prática que envolve relação interpessoal, um mecanismo de alcance de metas e conseqüentemente promove e/ou contribui para sucesso das organizações de saúde” (Entrevista respondida por ENF 4)⁷.

“Um profissional com conhecimento e habilidade de coordenar a equipe” (Entrevista respondida por ENF 5)⁸.

“Conseguir delegar tarefas à sua equipe afim do melhor atendimento ao paciente” (Entrevista respondida por ENF 10)⁹

O entendimento dos enfermeiros frente à liderança está direcionado como uma prática voltada para diferentes dimensões, no qual estão diretamente associadas com o relacionamento interpessoal e obtenção de objetivos, o cuidado ofertado e com competências para coordenar o grupo de trabalho.

Um bom líder necessita oportunizar a integração do grupo, encorajando a corresponsabilização pela construção de saberes, como também a autonomia dos membros da equipe. A Teoria dos Vínculos Profissionais (TVP) discute a necessidade de um processo democrático entre os membros da equipe de enfermagem, onde o enfermeiro dispõe da capacidade de liderança e de delegar funções, estruturando

⁷ Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁸ Entrevista respondida por ENF 5 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁹ Entrevista respondida por ENF 10 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

seus atos, através do planejamento, execução e avaliação sobre as atividades desenvolvidas pela equipe de enfermagem (THOFEHRN *et al.*, 2013).

O enfermeiro enquanto líder, tem o papel de motivar e intermediar as relações interpessoais estabelecidas pela equipe de enfermagem, no qual os relacionamentos devem ser pautados no respeito e na confiança, de modo que envolva a comunicação verbal e não verbal, onde a valorização dessas relações favorece nos resultados almejados no ambiente de trabalho (NOVATO E NUNES, 2019).

Diante da liderança no processo de trabalho e as relações interpessoais definidas, os participantes destacam:

“Ser a pessoa de referência frente a equipe, a que sabe tomar decisões, a que define as condutas, que conhece sua equipe e seus pacientes, enfim a pessoa que lidera e comanda a unidade” (Entrevista respondida por ENF 3)¹⁰.

“Liderança em enfermagem contribui para uma relação equipe/enfermeiro, metas, objetivos, cuidado de qualidade, influenciando a equipe e motivando para o melhor” (Entrevista respondida por ENF 9)¹¹.

Os profissionais reconhecem que a liderança deve ser estabelecida a partir de uma relação interpessoal entre a equipe, de modo que possa influenciá-los, instruindo as atividades e motivando constantemente os mesmos.

Através da TVP, entende-se que o estabelecimento de vínculos profissionais favoráveis oportuniza a promoção de um ambiente de trabalho agradável, resultando de forma positiva no exercício da enfermagem, impactando diretamente na qualidade do cuidado ofertado (JACONDINO *et al.*, 2014).

Como gerente, o enfermeiro necessita estar capacitado para assumir o papel de líder, quesito essencial para conseguir transformações no trabalho, alcançar metas institucionais e aliar o trabalho em equipe. A complexidade exigida pelo mercado de trabalho faz com que o enfermeiro seja dinâmico no gerenciamento de recursos para uma assistência de qualidade e execução efetiva do serviço (CARRION, 2016).

Os profissionais percebem a prática da liderança como uma ferramenta para o alcance dos objetivos institucionais, como destaca-se nas seguintes falas:

“Indispensável no processo, pois através dela o enfermeiro organiza o serviço, trocar conhecimentos e ajustar objetivos com a equipe” (Entrevista respondida ENF 4)¹².

¹⁰ Entrevista respondida por ENF 3 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹¹ Entrevista respondida por ENF 9 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹² Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

“Importância total para definir o objetivo proposto na unidade em que lidera” (Entrevista respondida ENF 6)¹³.

“Avalio como um facilitador na condução da equipe e atender as necessidades da instituição” (Entrevista respondida ENF 8)¹⁴.

A compreensão dos profissionais frente a liderança está relacionada como uma habilidade relevante para estabelecer planos de ação que proporcionem o desenvolvimento no processo de trabalho, atrelado às metas estipuladas na instituição onde atuam.

A influência da liderança praticada pelo enfermeiro é de grande relevância na responsabilização da força de trabalho exercida pela equipe de enfermagem, onde essa prática contribui para o comprometimento do grupo com a instituição, melhora a qualidade do cuidado prestado e a segurança do cliente (VALLE *et al.*, 2021).

A segurança do paciente é evidenciada nos seguintes relatos:

“Quem faz a distribuição das atividades para a equipe, dividir e passar conhecimento. Avaliar o atendimento para que o público alvo seja atendido com segurança” (Entrevista respondida ENF 6)¹⁵.

“O enfermeiro é capaz de supervisionar as atividades realizadas pela equipe, delegando-as de maneira que não comprometa a segurança dos pacientes” (Entrevista respondida ENF 8)¹⁶.

“Sobre avaliar os atendimentos e cuidados prestados aos pacientes, fazer a distribuição e orientações das atividades dos demais profissionais da enfermagem” (Entrevista respondida ENF 11)¹⁷.

Conforme os depoimentos, percebe-se que os enfermeiros reconhecem que a capacidade do líder em delegar tarefas influencia diretamente na assistência de enfermagem prestada, proporcionando assim, um cuidado seguro e significativo.

A coordenação do cuidado em enfermagem frente ao exercício profissional é reconhecida através de ações de planejamento, organização e o manejo do cuidado, visando a sua continuidade e dando sustentação às políticas e planos da instituição. Com isso, o enfermeiro carece oportunizar uma cultura de organização que aprimore a prática do cuidado, dimensionando pessoas, promovendo qualificações e elaborando um modelo de cuidado que direcione as ações de enfermagem (MORORÓ *et al.*, 2017).

¹³ Entrevista respondida por ENF 6 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹⁴ Entrevista respondida por ENF 8 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹⁵ Entrevista respondida por ENF 6 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹⁶ Entrevista respondida por ENF 8 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹⁷ Entrevista respondida por ENF 11 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

Discutindo sobre as estratégias utilizadas na prática da gestão do cuidado em enfermagem, os entrevistados apontaram:

“Nós como enfermeiro precisamos tomar a frente, pois é nossa função liderar, organizar e planejar, isso faz parte do nosso processo de trabalho e está presente no dia a dia” (Entrevista respondida ENF 3)¹⁸.

“Função gerencial que demanda uma delegação legal de autoridade. Organização das rotinas diárias” (Entrevista respondida ENF 7)¹⁹.

O enfermeiro enquanto coordenador da equipe de enfermagem, tem de considerar os atributos de cada integrante da equipe, seus sentimentos, cultura e meio em que vivem, planejando ações estratégicas de liderança que proporcionem relações interpessoais vantajosos para o sucesso das ações (CARVALHO *et al.*, 2021).

4.1.2 Estilos de Liderança

As concepções sobre os estilos de liderança relacionam-se ao processo de escolha do ser humano acerca de qual estilo o mesmo irá se adequar às necessidades peculiares e organizacionais do líder e liderado, podendo influenciar e direcionar diretamente no desempenho da equipe (NETO, CANTERMI E ELIZOTE, 2021).

Entre os estilos de liderança apontados, destaca-se o discurso dos seguintes entrevistados:

“Democrática” (Entrevista respondida ENF 8)²⁰.

“Liderança democrática” (Entrevista respondida ENF 11)²¹.

A liderança democrática destaca o trabalho em conjunto, no qual todos são informados sobre os objetivos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Entre suas características, os líderes democráticos trabalham com sua equipe pela sugestão, persuasão e ensino, e não por autoridade (KRON E GRAY, 1998).

¹⁸ Entrevista respondida por ENF 3 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

¹⁹ Entrevista respondida por ENF 7 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²⁰ Entrevista respondida por ENF 8 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²¹ Entrevista respondida por ENF 11 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

O estilo de liderança democrática foi apontado por alguns participantes que reconhecem ser o mais adequado, de acordo com as características propostas, promovendo qualidade no trabalho e a cooperação entre a equipe.

Dentre outros estilos de liderança apresentados pelos entrevistados, observou-se:

“Liderança com ênfase nas pessoas (paciente e equipe) e nas tarefas” (Entrevista respondida ENF 6)²².

“Liderança com ênfase em desenvolvimento da equipe” (Entrevista respondida ENF 7)²³.

Considerando as definições mencionadas pelos participantes, os discursos não configuram um estilo de liderança e sim, caracterizam atributos de um determinado estilo, a liderança transformacional. Neste modelo o líder cria oportunidades para ouvir sua equipe, esclarecendo os deveres e responsabilidades dos membros.

A liderança transformacional visa potencializar o progresso da capacidade dos membros, de modo que facilite o desempenho da equipe, a produtividade e as metas da instituição, direcionando as condutas da equipe de modo a conquistar e colaboração e reciprocidade dos integrantes (GALLON E ENSSLIN, 2008).

Em alguns depoimentos, os participantes relataram características comportamentais necessárias para conduzir a liderança.

“Tranquila” (Entrevista respondida ENF 2)²⁴.

“[...] confiança e carisma” (Entrevista respondida ENF 10)²⁵.

Quando questionados sobre o estilo de liderança adotado, a maioria dos participantes não souberam identificar o estilo de liderança empregado no seu dia a dia, citando características interpessoais adotadas frequentemente no seu cotidiano de trabalho.

Entende-se que o enfermeiro compreende a liderança, no entanto de modo fragilizado, necessitando desenvolver capacidades essenciais de um líder, para que possa conduzir, auxiliar e orientar sua equipe para atingirem as metas propostas,

²² Entrevista respondida por ENF 6 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²³ Entrevista respondida por ENF 7 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²⁴ Entrevista respondida por ENF 2 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²⁵ Entrevista respondida por ENF 10 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

juntamente com uma comunicação efetiva e assim proceder a condução de um trabalho preciso e organizado (OLIVEIRA E RODRIGUES, 2017).

4.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Nesta categoria serão evidenciadas questões relacionadas à liderança frente a instituição parceira onde foi realizada a pesquisa.

O processo de liderança abrange diversas atividades e peculiaridades, estando relacionado diretamente com a organização do trabalho e a maneira que a equipe estabelece e articula as exigências de trabalho. Através dessa demanda de incorporar as diferentes dimensões, oportuniza articular os principais processos do exercício profissional, voltados para o cuidar e o gerenciar, transformando o trabalho mais eficiente, produtivo e íntegro (FERNANDES *et al.*, 2016).

Sabendo da complexidade do ambiente hospitalar e que os líderes se configuram como os principais responsáveis pela melhoria do desempenho, desenvolvendo, implementando e monitorando a gestão do serviço, é necessário entender quais são as atribuições necessárias e as dificuldades e potencialidades no desempenho da liderança.

4.2.1 O Líder em Ação

O exercício da enfermagem é regulamentado pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), através da Lei nº 7.498/86, no qual o artigo 11 refere às atribuições do enfermeiro, pertinentes em sua maioria ao planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação das atividades relacionadas a assistência de enfermagem (SOUZA *et al.*, 2021).

As principais atribuições do enfermeiro frente a liderança podem ser identificadas nos relatadas dos entrevistados:

“Treinamento admissional, organização de folgas e férias, reuniões periódicas sobre novas normas, folhas e condutas, pedido de almoxarifado e CAF, pois sou eu que mantenho o estoque, orientações específicas, respostas ao SAC, demissões e contratações” (Entrevista respondida ENF 3)²⁶.

²⁶ Entrevista respondida por ENF 3 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

“Avaliar constantemente o desempenho dos profissionais. Propor medidas para resolver situações complicadas” (Entrevista respondida ENF 4)²⁷.

“Ter boa comunicação com a equipe, paciente e família. Cautela em situações com a equipe. Estar em contato direto na assistência ao paciente. Ter escuta da equipe e/ou família. Estar atento ao atendimento de maneira integral” (Entrevista respondida ENF 10)²⁸.

Os participantes relataram que para desempenharem suas atividades relacionadas à liderança é importante apropriarem-se do conhecimento necessário para gerir a assistência de enfermagem e interagir com os seus colaboradores, com uma escuta qualificada, avaliando continuamente as práticas de enfermagem.

Entre as responsabilidades do enfermeiro líder, estão as atividades de chefia dos serviços e unidades de enfermagem, planejamento, organização e coordenação dos integrantes da equipe que estão sob sua supervisão, devendo também promover um relacionamento interpessoal saudável no ambiente de trabalho (GARCIA *et al.*, 2017).

A Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) é regularizada no Brasil pela Resolução nº 358/2009 do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), devendo ser implementada em todas as unidades em que ocorre a assistência de enfermagem. Caracteriza-se pela orientação e gerenciamento do cuidado, assegurando ao enfermeiro o cuidado integral, através de um atendimento individualizado (BARRETO *et al.*, 2020).

A SAE é outra atividade realizada na rotina de trabalho relacionada a liderança, conforme os relatos:

“Minhas atividades estão relacionadas à organização do setor, escala de equipe, avaliação e acompanhamento da rotina da equipe, evolução de enfermagem, SAE, folhas de gasto e escala de avaliações” (Entrevista respondida ENF 5)²⁹.

“SAE” (Entrevista respondida ENF 11)³⁰.

Através dos depoimentos, percebe-se que alguns profissionais apresentaram a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), uma ferramenta que organiza

²⁷ Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²⁸ Entrevista respondida por ENF 10 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

²⁹ Entrevista respondida por ENF 5 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³⁰ Entrevista respondida por ENF 11 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

toda a operacionalização do processo de enfermagem, como um elemento que contribui para o exercício da liderança.

Através do processo de enfermagem, o enfermeiro implementa diagnóstico e prescrição de enfermagem, supervisionando a aplicação dos mesmos por meio da equipe de enfermagem. Para isso, é necessário habilidades e raciocínio clínico, de modo que possa inovar no planejamento da assistência, possibilitando autonomia profissional (ANDRADE *et al.*, 2019).

4.2.2 Dificuldades e Potencialidades da Liderança

Entre os desafios enfrentados pelos líderes, encontram-se a rotatividade da equipe, o confronto com outros profissionais, as relações interpessoais, falta de engajamento e autonomia. Outros fatores relacionados com o tempo de formação profissional, aceitação da parte da equipe e desatualização, são dificuldades comumente encontradas (AMESTOY *et al.*, 2017b).

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas frente ao exercício da liderança, destaca-se as seguintes falas:

“Falta de profissionais comprometidos e capacitados; número de pacientes X números de profissionais, na falta destes, colocam em risco a assistência de saúde” (Entrevista respondida ENF 7)³¹.

“Organização do tempo de trabalho, na distribuição das atividades burocráticas e assistenciais, levando em conta intercorrências no dia a dia que exigem prioridade” (Entrevista respondida ENF 8)³².

Percebe-se que no cotidiano de trabalho, o enfermeiro se depara com diversas dificuldades, no qual estão relacionadas com a escassez dos recursos humanos e o gerenciamento do tempo de trabalho. Equilibrar as atividades tornam difícil o exercício da liderança.

Enquanto coordenador da equipe de enfermagem, o enfermeiro executa as atividades de gerenciamento do cuidado, organizando o trabalho e as relações interpessoais definidas no mesmo ambiente. A aplicação da TVP apresenta um modelo de gestão voltado para o trabalho em equipe, como uma ferramenta

³¹ Entrevista respondida por ENF 7 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³² Entrevista respondida por ENF 8 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

mediadora, de modo que favoreça a redução das dificuldades impostas no ambiente de trabalho (THOFEHRN *et al.*, 2013).

Mesmo a enfermagem constituindo a maior força de trabalho nas instituições hospitalares, a quantidade de pessoal ainda é insuficiente para uma prestação do cuidado de qualidade, tornando o dimensionamento de enfermagem inadequado, sobrecarregando a equipe de enfermagem, com um número maior de pacientes assistidos (FERNANDES *et al.*, 2016).

O número reduzido de funcionários afeta diretamente a qualidade do cuidado, conforme os relatos apontados:

“Infelizmente o dimensionamento é inadequado, precisa entender que cada funcionário tem uma personalidade, é necessário diferenciar isso, quando você é novo em um setor ou instituição você precisa conquistar a equipe e mostrar o seu potencial” (Entrevista respondida ENF 3)³³.

“[...] Dificuldades: sobrecarga de trabalho” (Entrevista respondida ENF 4)³⁴.

“Não continuidade de um plantão para outro; número reduzido de funcionários; falta de comprometimento” (Entrevista respondida ENF 11)³⁵.

Articular o processo assistencial e gerencial tem sido uma das dificuldades dos enfermeiros, onde a falta de conhecimento, gerenciamento, hierarquização, bem como, a falta de preparação diante das competências necessárias, tem ocasionado na segmentação do processo de trabalho do enfermeiro, tornando dificultoso a qualificação do cuidado, propósito final do gerenciador do cuidado (TREVISIO *et al.*, 2017).

O reconhecimento de potencialidades articuladas ao processo de liderança não é uma condição que se apresenta com clareza entre os profissionais entrevistados. No discurso que segue, o entrevistado menciona afazeres burocráticos como elementos da liderança que podem interferir na assistência aos pacientes, criando um entrave para a consolidação de potencialidades.

“Às vezes essas potencialidades deixamos a desejar, não conseguimos realizar no mesmo tempo os dois, sendo que a prioridade minha é a assistência, a parte burocrática fazemos todos os dias, o que não conseguimos fazer no outro” (Entrevista respondida ENF 2)³⁶.

³³ Entrevista respondida por ENF 3 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³⁴ Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³⁵ Entrevista respondida por ENF 11 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³⁶ Entrevista respondida por ENF 2 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

Os enfermeiros ocupam grande parte dos cargos de gestão hospitalar, sendo estes direcionados para a liderança desde sua formação, no qual desempenham um significativo papel nos cuidados de saúde, lidando diariamente com inúmeras situações que demandam análise e entendimento do processo do trabalho, além de tomada de decisões (SOUZA *et al.*, 2021).

No processo de trabalho gerencial do enfermeiro, os objetos de trabalho são a organização do trabalho e os recursos humanos. Estes objetos estão entre os principais facilitadores relatados pelos participantes:

“Potencialidade: uma equipe bem liderada tenta seguir motivada e fazer o seu melhor [...]” (Entrevista respondida ENF 1)³⁷.

“[...] sua equipe se sentir confortável em lhe falar algo quando não está lhe agradando” (Entrevista respondida ENF 9)³⁸.

“[...] criatividade para liderar a equipe, perfeccionismo no agir e forma de cuidar” (Entrevista respondida ENF 10)³⁹.

As potencialidades do exercício profissional frente à liderança descritas pelos enfermeiros foram pouco relatadas, onde os profissionais atribuem a confiança estabelecida entre sua equipe e a inovação nas habilidades de liderar como fatores que contribuem no processo de liderar.

A liderança contribui diretamente para o alcance de metas organizacionais, de modo que o enfermeiro possa direcionar sua equipe, sendo um agente motivador, que instigue a reflexão sobre o fazer, reconhecendo o trabalho dos seus integrantes e proporcione apoio e colaboração para a qualidade da assistência (CARLOS *et al.*, 2019).

A TVP oportuniza o enfermeiro atuar diante do sofrimento existente em seu ambiente de trabalho, transformando-o em um local agradável, com capacidade para proporcionar prazer e satisfação, auxiliando no desenvolvimento do cuidado terapêutico e auxiliando na necessidade dos pacientes (THOFEHRN *et al.*, 2013).

³⁷ Entrevista respondida por ENF 1 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³⁸ Entrevista respondida por ENF 9 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

³⁹ Entrevista respondida por ENF 10 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

4.3 RELAÇÃO INTERPESSOAL E O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A liderança em enfermagem se estabelece através das relações de dependência de diferentes indivíduos e destes com o meio, sendo as relações interpessoais característica essencial na construção do enfermeiro líder. A habilidade do enfermeiro em interagir com diferentes setores do ambiente e promover uma rede de interdependências favoráveis, retrata a maturidade do enfermeiro, tornando-o exemplo e protagonista no cuidado ofertado (PEREIRA *et al.*, 2018).

O exercício da liderança relacionado com o envolvimento e comprometimento do enfermeiro junto a equipe de enfermagem fica atrelado a devolutivas de resultados no processo de trabalho. As diferentes devolutivas do líder para sua equipe foram destacadas nos seguintes relatos:

“Feedback” (Entrevista respondida ENF 1)⁴⁰.

“Além das cobranças e orientações que são diárias, as devolutivas são feitas mostrando os resultados positivos, elogiando a equipe e apresentando os elogios feitos pelos pacientes e acompanhantes” (Entrevista respondida ENF 3)⁴¹.

“Falar de forma amigável, sincera” (Entrevista respondida ENF 11)⁴².

Enquanto líder da equipe de enfermagem, o enfermeiro precisa desenvolver seus potenciais com o objetivo de aprimorar as habilidades primordiais relacionadas com liderança, em especial, ao desempenhar o processo de comunicação e de construção de um ambiente de apoio favorável ao exercício da liderança, norteador ao aprimoramento de um modelo de papel e estilo de gerenciamento do enfermeiro nas organizações (SILVA *et al.*, 2017).

Observa-se que as relações interpessoais estabelecidas entre os enfermeiros e a equipe de enfermagem frente ao exercício da liderança, valorizam a busca de percepções da equipe sobre suas ações e práticas adotadas no decorrer da assistência prestada enquanto, outras funções significativas do líder também deveriam perpassar entre as relações interpessoais e o exercício da liderança.

Para que as metas de uma equipe sejam alcançadas, o enfermeiro líder deve estar apto para manter a altos níveis de motivação, sendo que esta habilidade agrega

⁴⁰ Entrevista respondida por ENF 1 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴¹ Entrevista respondida por ENF 3 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴² Entrevista respondida por ENF 11 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

valor ao trabalho do enfermeiro e promove a interação entre o líder e os membros da equipe.

A motivação humana é reconhecida por um conjunto de fatores dinâmicos presentes na personalidade, no qual determinam os comportamentos de cada um. Esses fatores compreendem a personalidade por inteiro, sendo que quando motivado, o indivíduo aplica de sua inteligência, sentimentos, instintos e vivências para atingir seus objetivos (BEZERRA *et al.*, 2010).

Motivação e comunicação surgem como parte do relacionamento interpessoal apresentado pelos entrevistados, conforme os relatos:

“Atitude, ouvir a equipe, buscar melhorias junto a equipe, entre outros” (Entrevista respondida ENF 2)⁴³.

“Orientando e coordenando a equipe, motivando a equipe (metas, organização, bom convívio); sendo suporte para realizar suas tarefas, tirando dúvidas, orientando” (Entrevista respondida ENF 9)⁴⁴.

“[...] saber ouvir a opinião da equipe, até porque são eles que executam as tarefas (Entrevista respondida ENF 12)⁴⁵.

Quando o enfermeiro exerce a continuação de um diálogo compartilhado, claro e confiável, colabora para o estabelecimento de vínculos profissionais favoráveis entre os membros sua equipe, de modo que todos participem nas tomadas de decisões e organização das atividades, valorizando os trabalhadores, que se caracterizam como parte fundamental para o sucesso das práticas de enfermagem (JACONDINO *et al.*, 2014).

A autonomia profissional apresenta-se como uma condição importante na área da saúde, onde as ações devem ser pautadas em avaliações baseadas no conhecimento do profissional, garantindo uma conduta adequada frente às carências do paciente. As atividades desenvolvidas pelos diferentes profissionais ocorrem dentro de uma esfera de autonomia e de responsabilidade, de acordo com a área de atuação e de forma que a equipe seja capaz de articular seu trabalho, sendo necessário que os seus componentes tomem em consideração a interdependência de suas ações e a autonomia profissional dos demais (PEDUZZI E CIAMPONE, 2011).

⁴³ Entrevista respondida por ENF 2 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴⁴ Entrevista respondida por ENF 9 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴⁵ Entrevista respondida por ENF 12 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

A autonomia é fundamental para o exercício da liderança. Os enfermeiros líderes necessitam do respaldo institucional para conduzir as ações das equipes, tornando o processo de trabalho mais ágil.

Entre os entrevistados a autonomia para tomada de decisões está vinculada às relações interpessoais quando se direciona à equipe e, também, quanto as relações com os níveis de hierarquia institucional. Os relatos dos entrevistados formalizam as percepções a respeito da autonomia no processo de liderar:

“Atualmente recebo autonomia para liderar a equipe e também para contar com apoio técnico, recursos materiais, oportunidades de capacitações e ferramentas que facilitam o mapeamento de resultados” (Entrevista respondida ENF 4)⁴⁶.

“Autonomia na tomada de decisões facilita o gerenciamento. A falta dela é o grande problema porque dificulta o processo” (Entrevista respondida ENF 7)⁴⁷.

“Avalio positivamente, pois o enfermeiro tem total liberdade de agir conforme achar necessário” (Entrevista respondida ENF 10)⁴⁸.

Através dos depoimentos percebe-se que os profissionais avaliam de forma positiva as oportunidades de liderança na instituição onde atuam, utilizando-se de recursos, habilidades e competências desenvolvidas frente à dinâmica do trabalho, favorecendo o protagonismo da equipe e possibilitando o alcance dos objetivos propostos.

No entanto, alguns participantes apresentaram outra visão quanto a autonomia em seu campo de atuação, conforme os depoimentos a seguir:

“Limitadas” (Entrevista respondida ENF 7)⁴⁹.

“Dentro das possibilidades do setor” (Entrevista respondida ENF 11)⁵⁰.

A atuação do enfermeiro líder deve estar permeada pela capacidade de motivar, de estabelecer comunicação efetiva e de tomar decisões assertivas. Quando as relações estão prioritariamente determinadas pela devolutiva de resultados, tende-se a exercer restritamente as atribuições do líder, sem alcançar os propósitos que norteiam as relações interpessoais.

⁴⁶ Entrevista respondida por ENF 4 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴⁷ Entrevista respondida por ENF 7 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴⁸ Entrevista respondida por ENF 10 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁴⁹ Entrevista respondida por ENF 7 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

⁵⁰ Entrevista respondida por ENF 11 [ago., 2022]. Entrevistador: Ivan Ribas. Rio do Sul, 2022.

O compromisso é um estímulo interno capaz de conduzir as pessoas a atingirem seus objetivos. Surge com o propósito de influenciar o comportamento dos indivíduos, ampliando as oportunidades de alcançar as metas esperadas, já que saber motivar as pessoas é fundamental para sustentar-se no ambiente de trabalho (PEREIRA, BEZERRA E BARROS, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer do desenvolvimento do cuidado de enfermagem, coube ao enfermeiro o gerenciamento da assistência prestada, de modo que execute as atividades administrativas, utilizando-se de instrumentos no processo de trabalho, onde destacou-se a liderança.

Os profissionais de enfermagem, participantes deste estudo, analisaram a liderança como uma prática indispensável no processo de trabalho, sendo um instrumento que auxilia diretamente no gerenciamento da equipe de enfermagem, definindo condutas, atingindo metas, promovendo ações estratégicas e influenciando a equipe. Logo, a gestão dos serviços de saúde e o trabalho em equipe voltado para o alcance de metas foram apontados como atributos da liderança.

Liderar exige habilidades e competências específicas que envolvem o planejamento das ações, o relacionamento interpessoal, a motivação e a comunicação efetiva. Para tanto, os enfermeiros devem reconhecer os estilos de liderança e adotar aquele que melhor representa as necessidades pessoais do líder, as particularidades da equipe e os interesses da instituição. Reconhecer um estilo de liderança a ser adotado implica em qualificação e aprimoramento do enfermeiro.

O enfermeiro é naturalmente visto como gestor ou responsável pelo serviço de enfermagem. Neste contexto, vinculou-se também ao enfermeiro a posição de liderança dentro de uma equipe. Para que o líder seja reconhecido pelos seus pares não basta estar na gestão de um serviço. A liderança exige atributos que envolvem, entre outros, empatia, persistência, automotivação e comprometimento. Durante o exercício profissional, o enfermeiro deve buscar oportunidades para desenvolver o papel da liderança.

Embora a liderança seja reconhecida como uma prática relevante, a maioria dos entrevistados encontram dificuldades para o uso dessa ferramenta de gerenciamento do cuidado. As principais dificuldades apontadas pelos participantes foram conciliar as atividades burocráticas e assistenciais, lidar com o número reduzido de profissionais, escassez de profissionais qualificados e limitações no campo de atuação.

As dificuldades na prática gerencial, apresentaram-se com evidência neste estudo quando os processos relacionados ao exercício da liderança são atribuídos como ações do cotidiano do trabalho.

Algumas potencialidades foram elencadas pelos entrevistados. A confiança entre os membros da equipe e o líder foi o fator determinante para o bom desempenho da equipe.

A comunicação mostrou-se como um grande aliado para o exercício da liderança, caracterizando-se como um recurso primordial para conhecer e avaliar o desempenho dos integrantes de uma equipe, colaborando para a construção de um ambiente favorável e contribuindo para uma assistência de enfermagem eficiente. A capacidade de motivar pessoas mostrou-se essencial no exercício da liderança. Por meio da motivação o líder foi capaz de direcionar a equipe para o alcance de metas institucionais além de favorecer o relacionamento interpessoal.

As oportunidades para o exercício da liderança foram relacionadas com a autonomia profissional. Esta condição depende do perfil profissional e dos interesses da instituição. O reconhecimento do planejamento institucional, a responsabilidade e a capacidade do líder são fatores que podem determinar o grau de autonomia do profissional.

Espera-se que essa temática possa colaborar para o aprimoramento da gestão do cuidado, subsidiando a construção de reflexões para o enfrentamento dos desafios. O enfermeiro deve ser um profissional capaz de coordenar sua equipe, desenvolvendo técnicas direcionadas para qualificar e consolidar as ações, utilizando de planejamento, habilidades, competências e condutas que motivem a equipe a atingir as metas estabelecidas, tornando o ambiente de trabalho produtivo.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, Simone Coelho et al. Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. **Cogitare Enfermagem**, v. 19, n. 3, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/1011348/Downloads/35006-140305-1-PB.pdf>. Acesso em: 01 de julho de 2022.

AMESTOY, Simone Coelho et al. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. **Escola Anna Nery**, v. 21, 2017a. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/qrKG9jqXryhMHDrJqPQZQws/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 de junho de 2022.

AMESTOY, Simone Coelho et al. Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de enfermagem**, v. 38, 2017b. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/ShGypdpdxmhChVHJKDcCdw9r/?lang=pt>>. Acesso em: 24 de junho de 2022.

ANDRADE, Selma Regina de, et al. Configuração da gestão do cuidado de enfermagem no brasil: uma análise documental. **Enfermagem em Foco**, v. 10, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1926/508>>. Acesso em: 19 de abril de 2022.

BARRETO, Mayckel da Silva et al. Sistematização da assistência de enfermagem: a práxis do enfermeiro de hospital de pequeno porte. **Escola Anna Nery**, v. 24, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/hCMd9nm7tSRS7WzfdSBMFxF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 22 de setembro de 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BEZERRA, Felipa Daiana et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, p. 33-37, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/Nf8wZVthm9Sv5f8gdcMDDzQ/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 06 de setembro de 2022.

BIEGELMEYER, Uiliam Hahn; et al. Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 24, 2021. Disponível em: <<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>>. Acesso em: 24 de julho de 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466/2012**. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília. 2012b. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2013/06_jun_14_publicada_resolucao.html> Acesso em: 31 de mar.2022.

CARRION, Maria da Conceição Dias. **A arte de liderar na enfermagem**. 1 ed. São Paulo: Baraúna, 2016.

CARLOS, Ana Maria Martins et al. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. **Enfermagem em Foco**, v. 10, n. 6, 2019. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1099617>>. Acesso em: 09 de abril de 2022.

CARVALHO, Lisa Antunes; et al. As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais. **Revista Renome**, v. 10, n. 1, p. 52-64, 2021. Disponível em: <<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/renome/article/view/3687/4652>>. Acesso em: 03 de maio de 2022.

CARVALHO, Lisa Antunes; et al. Ressignificando teoria dos vínculos profissionais no trabalho em enfermagem. **Escola Anna Nery**, v. 24, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/JY7Q7YHQtrSsbW3wL6nGGWy/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02 de maio de 2022.

CIAMPONE, Maria Helena Trench; MELLEIRO Marta Maria. **Gerenciamento em enfermagem**. In: KURCGANT, Paulina. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.

Conselho Federal de Enfermagem - COFEN. **Perfil da enfermagem em Santa Catarina**. 2015. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/cofen-lanca-perfil-da-enfermagem-em-santa-catarina_33353.html>. Acesso em 21 de setembro de 2022.

FELLI, Vanda Elisa Andres; PEDUZZI, Marina. **Gerenciamento em enfermagem**. In: KURCGANT, Paulina. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.

FERNANDES, Marcelo Costa et al. Facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, v. 8, n. 4, p. 5039-5044, 2016. Disponível em <<http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5003>>. Acesso em: 12 de agosto de 2022.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 31, p. 644-650, 2018. <<https://www.scielo.br/j/ape/a/sdMHvYVY8hLzRdMBCBJTZz9p/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 14 de julho de 2022.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79098>>. Acesso em: 19 de setembro de 2022.

GARCIA, Bianca Lessa de; et al. Relação entre liderança e vínculos profissionais:

percepção de enfermeiros. **Revista de Pesquisa em Saúde**, v. 18, n. 2, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/1011348/Downloads/6715-Texto%20do%20artigo-25559-2-10-20180209.pdf>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

GOMES, Lucineide Almeida; et al. Percepções de enfermeiros sobre liderança: um repensar necessário. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Vol. 06, N°. 03, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/16841>>. Acesso em: 21 de junho de 2022.

JACONDINO, Michelle Barboza; et al. Vínculos profissionais no trabalho da enfermagem: elemento importante para o cuidado. **Enfermería Global**, v. 13, n. 2, p. 148-171, 2014. Disponível em: <<https://revistas.um.es/eglobal/article/view/eglobal.13.2.159881>>. Acesso em: 23 de agosto de 2022.

JESUS, Alcione da Câmara de; SILVA, Bruna Christi Alves da; BORGES, Janezeide Carneiro dos Santos. o exercício da liderança do enfermeiro frente à unidade de terapia intensiva. **Anais Eletrônico CIC**, v. 17, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://www.fasb.edu.br/revista/index.php/cic/article/view/422/363>>. Acesso em: 05 de abril de 2022.

JOINT COMMISSION RESOURCES. **Temas e estratégias para liderança em enfermagem**: enfrentando os desafios hospitalares atuais. Porto Alegre ArtMed 2008 1 recurso online. Acesso em: 02 de julho de 2022.

KRON, T; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente**. Colocando em ação as habilidades de liderança. Tradução Erly Bom Consendey, Fernando Diniz Mundim; supervisão da tradução, Maria Dolores Lins de Andrade. 6 ed., Rio de Janeiro; Interlivros, 1998.

LEONI, Miriam Garcia. **Autoconhecimento do enfermeiro**: instrumento nas relações terapêuticas e na gestão: gerência em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2014 1 recurso online. Acesso em: 02 de julho de 2022.

LEOPARDI, M. T. **Currículo do sistema currículo lattes**. [Brasília], 03 nov. 2022. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/5094642388603554>>. Acesso em: 04 de julho de 2022.

LORENZETTI, Jorge; et al. Organização do trabalho da enfermagem hospitalar: abordagens na literatura. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 23, p. 1104-1112, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/GtFQhTRJyG9pxN98C4yPgjK/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 22 de julho de 2022.

MACHADO, Eliana Cácia de Melo. Processo de trabalho em saúde: gestão do perfil profissional de enfermagem. **Revista Saúde e Desenvolvimento**, v. 7, n. 4, p. 26-42, 2015. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/revistasauade/index.php/saudeDesenvolvimento/article/view/349>>. Acesso em 20 de julho de 2022.

MARTINS, Karoline Nogueira; et al. Processo gerencial em centro cirúrgico sob a ótica de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 34, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/FDnJLDgqz6vdXv4BKdx6mwN/?lang=p>>. Acesso em: 03 de abril de 2022.

MASSAROLLO, Maria C. K. Braga; FERNANDES Maria de F. Prado. **Gerenciamento em enfermagem**. In: KURCGANT, Paulina. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.

MONTEZELI, Juliana Helena; PERES, Aida Maris; BERNARDINO, Elizabeth. Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto socorro. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, v. 5, n. 3, p. 245-252, 2013. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-683562>>. Acesso em: 13 de julho de 2022.

MORORÓ, Deborah Dinorah de Sá; et al. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 30, p. 323-332, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/KkrK5LqytwSghLpg3vFzvbj/?format=html&stop=next&lang=pT>>. Acesso em: 02 de abril de 2022.

MOURA, André Almeida de; et al. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 30, p. 442-450, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/pRsHKgjbwnHS7VSj5KPKpGS/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 24 de julho de 2022.

NETO, Manuel Fernandes; CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. Revisão bibliográfica: relação entre cultura organizacional e liderança. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 15, n. 57, p. 01-18, 2021. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3177>>. Acesso em: 23 de julho de 2022.

NOVATO, Débora Silveira; NUNES, Emanuelle Caires Dias Araújo. As relações interpessoais na enfermagem: Influência da liderança na motivação da equipe técnica. **Revista Saúde-UNG-Ser**, v. 13, n. 1/2, p. 8-16, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33947/1982-3282-v13n1-2-3686>>. Acesso em 27 de junho de 2022.

OLIVEIRA, IR; RODRIGUES LMS. Tipos de liderança adotados pelo enfermeiro no âmbito hospitalar. **Revista Pró-UniverSUS**. 2017 Jun/Dez.: 08 (2): 15-20. Disponível em: <<http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RPU/article/view/692>>. Acessado em 13 de setembro de 2022.

PEDUZZI, Marina; CIAMPONE, Maria H. Trench. **Gerenciamento em enfermagem**. In: KURCGANT, Paulina. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.

PEREIRA, Liliane Alves; et al. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. **Revista de Pesquisa Cuidado é**

Fundamental Online, v. 7, n. 1, p. 1875-1882, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750945012.pdf>>. Acesso em: 16 de julho de 2022.

PEREIRA, Liliane Alves; et al. Liderança em enfermagem: abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado. **Enfermagem em Foco**, v. 9, n. 3, 2018. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1351>>. Acesso em: 07 de abril de 2022.

PEREIRA, Tamires; BEZERRA, Maria Rozinar; BARROS, Marcela. Relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho. **DêCiência em Foco**, v. 3, n. 1, p. 65-81, 2019. Disponível em: <<https://revistas.uninorteac.com.br/index.php/DeCienciaemFoco0/article/view/271>>. Acesso em 22 de julho de 2022.

RABELO, S. K; et al. Processo de trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência. **Rev Bras Enferm**. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0923>>. Acesso em: 11 de abril de 2022.

SILVA, Thaís Oliveira da; et al. Gestão hospitalar e gerenciamento em enfermagem à luz da filosofia lean healthcare. **Cogitare enferm**, v. 24, p. e60003, 2019. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/328057054.pdf>>. Acesso em 19 de julho de 2022.

SILVA, Ana Gracinda Ignacio da; et al. Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. **Nursing (São Paulo)**, v. 24, n. 276, p. 5726-5735, 2021a. Disponível em: <<https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i276p5726-5735>>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis da; et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**, v. 26, 2021b. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt>>. Acesso em: 18 de março de 2022.

SILVA, Vânea Lúcia dos Santos; et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 51, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/7rqXgJtZCjDv4KZw6b887kv/?lang=pt&format=html>>. Acesso em 26 de julho de 2022.

SOUZA, Aryadne O'neil de Oliveira; et al. Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. **Saúde Coletiva (Barueri)**, v. 11, n. 67, p. 6705-6718, 2021. Disponível em: <<https://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1728>>. Acesso em 03 de agosto de 2022.

SOUZA, A. C; et al. Observação participante nas pesquisas de gestão em enfermagem: revisão integrativa. **Rev. Gestão & Saúde**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.26512/gs.v11i2.29410>>. Acesso em: 17 de março de 2022.

THOFEHRN, Maira Buss. **Currículo do sistema currículo lattes**. [Brasília], 06 set. 2022. Disponível em: < <http://lattes.cnpq.br/7956215663670890>>. Acesso em: 02 de outubro de 2022.

THOFEHRN, Maira Buss; et al. Teoria dos vínculos profissionais: visão dos enfermeiros que a implementaram no Brasil. **Enfermagem em Foco**, v. 4, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/528>>. Acesso em: 07 de agosto de 2022.

THOFEHRN, Maira Buss. **Vínculos profissionais: uma proposta para o trabalho em equipe na enfermagem**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102868>>. Acesso em: 02 de maio de 2022.

THOFEHRN, Maira Buss; LEOPARDI, Maria Tereza. Teoria dos vínculos profissionais: um novo modo de gestão em enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem [online]**. v. 15, n. 3, 2006. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300004>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

TREVISIO, Patrícia; et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, 2017. Disponível em: <<https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>>. Acesso em: 25 de março de 2022.

TRONCHIN, Daisy M. R; MELLEIRO, Marta Maria; TAKAHASHI, Regina Toshie. **Gerenciamento em enfermagem**. In: KURCGANT, Paulina. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.

VALLE, Rebeca Beatriz Lucena Ribeiro do; et al. The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/XjftGgk8r3BxgYdwKWkGVnJ/>>. Acesso em 12 de setembro de 2022.

VENTURA, Palloma Fernandes Estanislau Vaz; FREIRE, Elana Maria Ramos; ALVES, Marília. Participação do enfermeiro na gestão de recursos hospitalares. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n. 1, p. 126-147, 2016. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555870>>. Acesso em 15 de julho de 2022.

VITURI, Dagmar Willamowius; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Gestão da qualidade total e enfermagem hospitalar: uma revisão integrativa de literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, p. 945-952, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/77dXSSyVMK7cVDNkpGHNmmn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 13 de julho de 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a) profissional, eu, Ivan Lucas Mitkus Ribas, acadêmico do curso de Enfermagem, venho por meio deste instrumento, convidá-lo(a) para participar da pesquisa intitulada “**Liderança em Enfermagem no Contexto Hospitalar**”. Trata-se de uma pesquisa direcionada à elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso.

Esclareço que nesse instrumento de coleta de dados não haverá campos que permitam a sua identificação, e seu anonimato é totalmente garantido pelos pesquisadores, bem como as informações confidenciais fornecidas, conforme preconiza a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Se você concordar em contribuir com o estudo, peço que leia atentamente as questões e responda com toda sinceridade a resposta que melhor retrate sua realidade. Não existirão respostas certas ou erradas e você não será julgado ou penalizado de forma alguma. Todas as respostas, de todos os participantes serão analisadas em conjunto. Sua participação é fundamental para o avanço em pesquisas científicas na formação e atuação da Enfermagem.

Desde já, muito obrigado!

ROTEIRO DE COLETA DE DADOS

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () 20 a 25 anos () 36 a 40 anos () 50 ou mais.
() 26 a 30 anos () 41 a 45 anos
() 31 a 35 anos () 46 a 50 anos

Sector: () Clínica Médica () Clínica Cirúrgica () Clínica Conveniada
() Pronto Socorro () Clínica Pediátrica

Questão 01 - Há quanto tempo você está formado como enfermeiro?

Questão 02 - Possui especialização? ()Sim ()Não. Em qual área?

Questão 03 - Para você, qual é a definição de Liderança em Enfermagem?

Questão 04 – Como você avalia a liderança como instrumento do processo de trabalho?

Questão 05 - Como você define o seu estilo de liderança?

Questão 06 - Dentre as atividades realizadas na sua rotina de trabalho, quais você relaciona a liderança?

Questão 07 - Aponte as dificuldades e potencialidades para o exercício da liderança na dimensão gerencial e assistencial.

Questão 08 - Quais são os fatores que podem promover ou influenciar nas suas habilidades de gerenciar?

Questão 09 - Considerando o seu estilo de liderança de que forma você apresenta as devolutivas quanto aos resultados de desempenho para sua equipe?

Questão 10 - Como você avalia as oportunidades de liderança no que tange a organização institucional onde você atua?

ANEXOS

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARCEIRA

DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como **Gerente de Enfermagem do Hospital Regional Alto Vale - HRAV** tomei conhecimento do projeto de pesquisa: Liderança em Enfermagem no Contexto Hospitalar e cumprirei os termos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares, e como esta instituição tem condição para o desenvolvimento deste projeto, autorizo a sua execução nos termos propostos. Sabemos que Hospital Regional Alto Vale - HRAV poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar esse consentimento. Também foi, pelo, Ivan Lucas Mitkus Ribas, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas, de maneira totalmente anônima em relação aos nomes dos participantes e instituição parceira. Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Rio do Sul, 31.05.2022

ASSINATURA: _____

NOME: _____

CARGO: _____

Letícia Fátima Viani
Gerente de Enfermagem
CRM/RS 012917

CARIMBO DO/A RESPONSÁVEL

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

PROPEXI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Inovação
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR

Você está sendo convidado a participar em uma pesquisa. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo e não se apresse em decidir. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar basta preencher os seus dados e assinar a declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com o responsável pela pesquisa. Obrigado (a) pela atenção, compreensão e apoio.

Eu, _____ residente e domiciliado
_____,
portador da Carteira de Identidade, RG nº _____ nascido (a) em
____/____/_____, concordo de livre e espontânea vontade em participar como
voluntário da pesquisa **Liderança em Enfermagem no Contexto Hospitalar**. Declaro
que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais
esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas. Estou ciente que:

1. Os objetivos da pesquisa são: Objetivo geral: Analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho. Objetivos específicos: descrever as dificuldades e potencialidades encontradas pelos enfermeiros frente ao exercício da liderança; compreender a influência das relações interpessoais para consolidar o processo de liderança no ambiente de trabalho.

2. A pesquisa é importante de ser realizada, para que se reconheça a organização do processo de liderança na Enfermagem e se possa promover alternativas capazes de qualificar este processo. O exercício da liderança deve ser encarado como uma ferramenta de gestão e, para tanto, é primordial que os envolvidos tenham a clareza das competências necessárias para consolidar o uso da ferramenta.
3. Participarão da pesquisa os indivíduos que atenderem aos seguintes critérios de inclusão: todos os enfermeiros que executem atividades assistenciais ou administrativas, de ambos os gêneros, com no mínimo um ano de atuação profissional, atuantes e que programam a assistência aos pacientes nas seguintes unidades: Clínica Conveniada, Clínica Cirúrgica, Clínica Médica, Clínica Pediátrica e Pronto Socorro de todos os turnos de trabalho de um Hospital localizado no interior no Estado de Santa Catarina.
4. Para conseguir os resultados desejados, a pesquisa será realizada por meio de entrevista utilizando-se um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas e fechadas que tratam do tempo de formação profissional, setor de atuação e a fatores inerentes a visão e a atuação dos enfermeiros frente a liderança em enfermagem. Estima-se que o entrevistado utilize entre 15 e 20 minutos para responder o instrumento. Este instrumento foi validado por meio de teste piloto aplicado junto a profissionais enfermeiros com características semelhantes aos sujeitos da pesquisa, que não farão parte da população do estudo.
5. A pesquisa apresenta risco mínimo, sendo considerado o constrangimento diante das perguntas e respostas. Para isso, se existir a possibilidade de você não se sentir confortável com a continuidade da entrevista esta será encerrada neste momento. A fim de minimizar os riscos, será garantido o anonimato e confidencialidade das informações dos participantes que responderem ao roteiro de entrevista, os nomes dos respectivos indivíduos serão substituídos por uma sequência numérica e estas pessoas poderão cancelar sua participação na pesquisa a qualquer momento. Garantimos que a sua participação não trará riscos a sua integridade física, podendo apenas trazer algum desconforto emocional diante da abordagem do tema, advindo da lembrança de aspectos que podem ter sido difíceis.
6. A pesquisa é importante de ser realizada, pois deve trazer como benefícios, a contribuição para que os profissionais atuantes na gestão em Enfermagem possam aprimorar e desenvolver as habilidades, planejamento, competências e condutas

que oportunizem o alcance das metas estabelecidas, sabendo negociar conflitos, tomar decisões estratégicas e promover formas mais cooperativas e interligadas de trabalho.

7. Se houver algum problema ou necessidade, o pesquisador se comprometerá a fornecer suporte emocional, mediante a indicação e agendamento de acompanhamento por profissional de saúde no Núcleo de Estudos Avançados em Psicologia - NEAP do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), no município de Rio do Sul, em Santa Catarina, caso eu sinta qualquer desconforto ou constrangimento que possa estar relacionado à participação na pesquisa. Se eu julgar necessário, a entrevista será interrompida por tempo indeterminado, até me considerar reestabelecido (a) emocionalmente para o término da entrevista.
8. Se, no transcorrer da pesquisa, eu tiver alguma dúvida ou por qualquer motivo necessitar posso procurar a professora Rosimeri Geremias Farias responsável pela pesquisa no telefone (47) 3531-6077, ou no endereço Rua Dr. Guilherme Gemballa,13 – Caixa Postal 193 - Centro – 89.160-000 – Rio do Sul.
9. Caso venha a surgir alguma dúvida ou necessidade de mais informações em relação à pesquisa ou ainda, no caso da disposição em revogar sua participação, poderá entrar em contato pelos telefones ou e-mails: ROSIMERI GEREMIAS FARIAS, rosimeri@unidavi.edu.br, (47) 3531-6077 e IVAN LUCAS MITKUS RIBAS, ivan.mitkus@unidavi.edu.br, (47) 997474638.
10. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento pelo entrevistado.
11. Tenho a liberdade de não participar ou interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. A desistência não causará nenhum prejuízo a minha saúde ou bem-estar físico.
12. As informações obtidas neste estudo serão mantidas em sigilo e; em caso de divulgação em publicações científicas, os meus dados pessoais não serão mencionados. Serão utilizados nomes fictícios, respeitando os princípios contidos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Posteriormente, as informações serão organizadas, analisadas, divulgadas e publicadas.
13. Caso eu desejar, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa. A divulgação dos resultados acontecerá, na apresentação para Banca de Avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso e na Mostra Acadêmica

do Curso de Enfermagem, eventos estes que acontecem ao final do segundo semestre de 2022 na Unidavi.

- 14.** Não receberei nenhum ressarcimento ou indenização para participar desta pesquisa.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar (ou que meu dependente legal participe) desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Rio do Sul, _____ de _____ de 2022.

(Nome e assinatura do sujeito da pesquisa e/ou responsável legal)

Responsável pelo projeto: Rosimeri Geremias Farias, telefone (47) 3531-6000 ou (47) 3531- 6077, endereço Rua Dr. Guilherme Gemballa,13 – Caixa Postal 193 - Centro 89.160-000 – Rio do Sul.

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da Unidavi: Rua Dr. Guilherme Gemballa,13 – Caixa Postal 193 - Centro – 89.160-000 – Rio do Sul - PROPEXI - Telefone para contato: (47) 3531- 6026. etica@unidavi.edu.br

ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA

CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR

Pesquisador: Rosimeri Geremias Farias

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 59568322.8.0000.5676

Instituição Proponente: FUNDACAO UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.493.160

Apresentação do Projeto:

O processo de trabalho do enfermeiro requer o exercício da liderança desde a gestão da equipe de enfermagem até outros níveis organizacionais como por exemplo, a gerência do serviço de saúde. Com o aumento da complexidade, em especial no ambiente hospitalar, a demanda por líderes em enfermagem, eficazes e bem preparados, ocorre de forma crescente, na expectativa de que estes adotem estratégias assertivas, empreendam novas ações e busquem formas alternativas de agir e gerar trocas construtivas no seu fazer. Este estudo tem por objetivo geral analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, que será realizado junto a um hospital de médio porte localizado no interior de Santa Catarina. Os sujeitos de pesquisa serão enfermeiros que executam atividades assistenciais ou administrativas nas unidades de internação ou urgência e emergência, no local selecionado. A coleta de dados será realizada por meio de roteiro de entrevista, os dados tratados segundo a análise do discurso, organizados em categorias empíricas e discutidos à luz da Teoria dos Vínculos profissionais. Serão respeitados os preceitos éticos previstos na Resolução CNS nº 466/12.

Objetivo da Pesquisa:

Geral:

Analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho.

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMERICA

CEP: 89.160-932

UF: SC

Município: RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6026

E-mail: etica@unidavi.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI**



Continuação do Parecer: 5.493.160

Específicos:

Descrever as dificuldades e potencialidades encontradas pelos enfermeiros frente ao exercício da liderança.
Compreender a influência das relações interpessoais para consolidar o processo de liderança no ambiente de trabalho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

O estudo apresenta risco mínimo aos participantes, devendo-se considerar o risco de constrangimento dos enfermeiros ao responder os itens do formulário de coleta de dados. Os participantes que se sentirem prejudicados, terão o direito ao suporte emocional mediante agendamento prévio junto ao Núcleo de Estudos Avançados em Psicologia (NEAP). Para minimizar o risco a coleta de dados será individualizada, em ambiente privativo, e serão preservados o sigilo e anonimato dos participantes. Os instrumentos de coleta de dados serão numerados, seguindo-se uma sequência conforme a coleta de dados e esse número substituirá o nome do participante (Enf. 1, Enf. 2, Enf. 3 e assim consecutivamente).

Benefícios:

Enquanto benefícios, o estudo poderá contribuir para que os profissionais atuantes na gestão em Enfermagem possam aprimorar e desenvolver as habilidades, planejamento, competências e condutas que oportunizem o alcance das metas estabelecidas, sabendo negociar conflitos, tomar decisões estratégicas e promover formas mais cooperativas e interligadas de trabalho.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante na área hospitalar!

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos obrigatórios foram apresentados dentro dos preceitos éticos.

Recomendações:

Sugere-se a publicação dos resultados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Diante do Exposto e de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e na Norma Operacional CNS nº 001 de 2013, o Comitê de Ética - CEP Unidavi manifesta-se pela aprovação sem restrições éticas do protocolo de pesquisa proposto, apto para o início da coleta de dados. Ao término da pesquisa deverá ser submetido o Relatório Final via Plataforma Brasil.

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMÉRICA

CEP: 89.160-932

UF: SC

Município: RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6026

E-mail: etica@unidavi.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI**



Continuação do Parecer: 5.493.160

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do Exposto e de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e na Norma Operacional CNS nº 001 de 2013, o Comitê de Ética - CEP Unidavi manifesta-se pela aprovação sem restrições éticas do protocolo de pesquisa proposto, apto para o início da coleta de dados. Ao término da pesquisa deverá ser submetido o Relatório Final via Plataforma Brasil.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1955772.pdf	10/06/2022 18:27:40		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Ivan_comite.pdf	10/06/2022 18:25:11	Rosimeri Geremias Farias	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTOassinada.pdf	10/06/2022 11:58:16	Rosimeri Geremias Farias	Aceito
Outros	Instrumento_coleta_dados.pdf	10/06/2022 11:50:18	Rosimeri Geremias Farias	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Ivan.pdf	10/06/2022 11:49:27	Rosimeri Geremias Farias	Aceito
Outros	termo_utilizacao_dados.jpg	02/06/2022 15:15:17	IVAN LUCAS MITKUS RIBAS	Aceito
Outros	psicologia.jpg	02/06/2022 15:14:30	IVAN LUCAS MITKUS RIBAS	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	02/06/2022 15:12:58	IVAN LUCAS MITKUS RIBAS	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	02/06/2022 15:12:50	IVAN LUCAS MITKUS RIBAS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	termo_compromisso_pesquisa.jpg	02/06/2022 15:08:28	IVAN LUCAS MITKUS RIBAS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	anuencia.jpeg	02/06/2022 15:07:59	IVAN LUCAS MITKUS RIBAS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMERICA

CEP: 89.160-932

UF: SC

Município: RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6026

E-mail: etica@unidavi.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
PARA O DESENVOLVIMENTO
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
UNIDAVI**



Continuação do Parecer: 5.493.160

Não

RIO DO SUL, 27 de Junho de 2022

**Assinado por:
Fernanda Souza
(Coordenador(a))**

Endereço: DOUTOR GUILHERME GEMBALLA 13

Bairro: JARDIM AMERICA

CEP: 89.160-932

UF: SC

Município: RIO DO SUL

Telefone: (47)3531-6026

E-mail: etica@unidavi.edu.br