

## CAPÍTULO 8

### DESAFIOS DO ENFERMEIRO NA EXECUÇÃO DA LIDERANÇA NO ÂMBITO HOSPITALAR

**Aline Farias Figueiredo**

Discente do Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos,  
Curso de Enfermagem - UNIFEOB

**Anna Gabriela Souza de Carvalho**

Discente do Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos,  
Curso de Enfermagem - UNIFEOB

**Leila Barroso da Silva Oliveira**

Docente do Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos,  
Curso de Enfermagem - UNIFEOB

---

#### RESUMO

A liderança é uma competência do profissional enfermeiro de suma importância para o desempenho do gerenciamento de enfermagem nas instituições hospitalares. Vale salientar os múltiplos desafios enfrentados por esses profissionais para que ocorra a liderança de maneira eficaz. **Objetivos:** Apresentar os desafios que acometem o enfermeiro e as estratégias para que este profissional execute a competência liderança no âmbito hospitalar. **Método:** Trata-se de uma revisão de literatura realizada nas bases de dados GOOGLE ACADÊMICO, BVS e periódicos CAPES, utilizando os descritores enfermeiro, competência, liderança e hospital. No período compreendido de 2017 a 2022, foram identificados 90 artigos, e desses, 35 foram selecionados para leitura. Dos 35 estudos selecionados, somente 24 traziam as competências, desafios e estratégias para o enfermeiro na execução da liderança. A revisão contou com a leitura e análise do conteúdo sob as seguintes questões: Qual o papel da liderança e quais são as competências do processo de gerenciamento de enfermagem? Quais os desafios na liderança do enfermeiro no âmbito hospitalar? Quais são as estratégias para que o enfermeiro exerça a liderança? **Discussão:** Fez-se notório a existência de vários desafios e dificuldades que os enfermeiros enfrentam para atingir sucesso no gerenciamento de sua equipe. **Considerações:** Há uma lacuna a respeito do conhecimento sobre a temática liderança gerando um grande empecilho no trabalho do enfermeiro na instituição hospitalar, assim foi percorrido estratégias para essas problemáticas. Portanto, o profissional

carece em estar sempre buscando por conhecimentos, através de estudos, para oferecer uma assistência qualificada e humanizada.

**Palavras-chave:** competência; enfermeiro; hospital; liderança.

## **INTRODUÇÃO**

Há vários significados para a palavra liderança, mas para a enfermagem ela está relacionada com ações que o enfermeiro desenvolve sobre sua equipe responsável, suprimindo as carências de saúde apresentadas pelos seus clientes e familiares, com o cuidado apropriado. A liderança no gerenciamento do processo de enfermagem é concernente a questões culturais dentro da região que o profissional está inserido (SILVA et al., 2022).

Atualmente, liderar é guiar uma equipe em busca dos resultados esperados. Tal habilidade está relacionada a influenciar e motivar o grupo. Há vários tipos de liderança, como a transformacional, onde o líder procura satisfazer as principais demandas da equipe. Podendo citar também a liderança democrática, onde todos participam da tomada de decisões. Já no estilo autocrático, o líder é autoritário, impondo suas escolhas. O líder liberal, permite a autonomia de toda a equipe, porém muitas das vezes deixa de ter controle sobre as ações dos colaboradores. No estilo situacional, o enfermeiro adapta a liderança de acordo com a necessidade apresentada em cada situação (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

As Competências do processo de gerenciamento de enfermagem, de acordo com a Lei nº 7.498/1986 e as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), incluem: tomada de decisões, planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem, comunicação, educação permanente, gerenciamento, resolução de conflitos, administração e liderança (FERREIRA et al., 2019).

O enfermeiro no âmbito hospitalar está inserido na funcionalidade da gestão e liderança na unidade e nos serviços prestados, encontrando diversos desafios nos processos gerencial/assistencial, recursos humanos e capitais envolvidos em cada setor e departamento inerente (SILVA et al., 2019).

Alguns dos principais desafios enfrentados pelos enfermeiros são: ausência de trabalho em equipe, escassez de materiais, estrutura física desapropriada, carência de conhecimento, sobrecarga de trabalho, a falta do quantitativo necessários de profissionais, dificuldades em fazer escalas de trabalhos, o enfermeiro não ser reconhecido como o líder da equipe e realizar a divisão entre assistência e gerência, quando esses processos deveriam se completar em benefício do cuidado (MORAES et al., 2022).

O modelo de trabalho atual ainda é muito preso no ponto tradicional de execução de tarefas apenas, voltado a realizar procedimentos, escalas e controle de arsenal. Não ocorrendo a envoltura dos profissionais enfermeiros na parte efetiva do gerenciamento hospitalar (SILVA et al., 2019).

Algumas estratégias para auxiliar o enfermeiro no desenvolvimento da liderança se constituem em boa comunicação e habilidades comportamentais para facilitar a resolução de conflitos, motivação para que toda a equipe tenha um olhar holístico para com o paciente e também haja uma cooperação e aprendizado mútuo, transparência no trabalho e delegação de funções, incentivo a educação permanente, reconhecimento institucional voltado para valor e autonomia desse profissional e amplificar o aprendizado na formação acadêmica de liderança na enfermagem (SILVA et al., 2022).

No conceito de pesquisa se faz necessário que o profissional enfermeiro esteja em constante busca por conhecimentos, por meio de estudos, para gerir o cuidado. A educação se trata de qualificar as práticas sociais a fim de um objetivo em comum (FERREIRA et al., 2019).

Diante disso, este estudo teve como objetivo, entender e apresentar os desafios que o enfermeiro enfrenta e relatar estratégias para que este exerça uma correta liderança dentro do âmbito hospitalar, procurando distinguir a liderança e as competências do processo de gerenciamento de enfermagem dentro do âmbito hospitalar; levantar os desafios na liderança do enfermeiro dentro do âmbito hospitalar; e relatar estratégias para que o enfermeiro exerça a liderança que lhe cabe no âmbito hospitalar.

Logo, este estudo se torna relevante por existir uma dificuldade na execução da liderança e gerência do enfermeiro, frente às suas funções no âmbito hospitalar, em decorrência da carência de compreensão sobre o tema.

Através desta revisão serão abordadas algumas estratégias, no qual beneficiará os profissionais enfermeiros e sua equipe respectivamente, apresentando conhecimento científico atualizado e fidedigno, pois o enfermeiro contemporâneo precisa da liderança para a sua atuação.

Assim, quando o enfermeiro entende a liderança como sua competência, consequentemente oferecerá um cuidado humanizado e de excelência ao paciente, além de beneficiar sua instituição.

Trata-se de um estudo de revisão de literatura, a partir do levantamento de artigos científicos nas bases de dados periódicos CAPES, Google ACADÊMICO, Biblioteca Virtual em Saúde - BRASIL (BVS), utilizando os descritores enfermeiro, liderança, estratégia e gerenciamento. No período compreendido de 2017 a 2022, foram identificados 90 artigos, e desses, 35 foram selecionados para leitura, onde somente 24 traziam as competências, desafios e estratégias para o enfermeiro na execução da liderança. A revisão contou com leitura e análise do conteúdo sob as seguintes questões: Qual o papel da liderança e quais são as competências do processo de gerenciamento de enfermagem? Quais os desafios na liderança do enfermeiro no âmbito hospitalar? Quais são as estratégias para que o enfermeiro exerça a liderança?

## **DISCUSSÃO**

### **A liderança e as principais competências do processo de gerenciamento de enfermagem**

Com as mudanças políticas, sociais e econômicas, o mercado de trabalho se adapta a novos moldes, que exigem dos profissionais competências inovadoras e mais aprimoradas, sendo a liderança imposta em vários ambientes de trabalho (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

A definição de competência se refere a um agrupamento de habilidades, conhecimentos e ações que são necessárias para o profissional realizar o processo de trabalho na área de enfermagem e especificamente no gerenciamento. Pode se relacionar ao comprometimento, educação permanente, atenção, liderança, ética, relacionamento harmônico, comunicação eficaz e gestão de materiais e equipamentos, logo este é o referencial teórico para o trabalho de enfermagem (LEAL et al., 2022).

A tomada de decisão e a liderança são competências gerenciais estabelecidas nas ações de enfermagem, sendo indispensáveis no ambiente de trabalho. A comunicação é outra competência imprescindível no dia a dia de trabalho do enfermeiro hospitalar, sobretudo quando esta é associada com a equipe multidisciplinar. O trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal se evidenciam como competências cruciais no ambiente hospitalar, para garantir a qualidade da assistência, sendo introduzidas na graduação e implementadas somente na prática assistencial (LEAL et al., 2017).

A capacidade de resiliência, compreendida como um conjunto de processos intrapsíquicos e sociais, também se faz essencial, já que permite aos enfermeiros se fortalecerem perante as adversidades, participando de forma crítica e ativa diante das várias situações vividas no âmbito hospitalar (MÖLLER; FROEHLICH, 2021).

A competência autonomia também deve ser trabalhada, pois está diretamente conectada com o conhecimento especializado da área determinada. Desta forma os enfermeiros que frequentemente buscam adquirir novos conhecimentos, aprimoram técnicas e procedimentos, dominando o seu trabalho, ocasionando uma assistência de qualidade e oportunizando a autonomia profissional (BONFADA et al., 2018).

A Lei nº 8080, de 19 de setembro de 1990, da Constituição Federal de 1988, estabelece que a gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) é procedente da distribuição de competências nas esferas de gestão, assim, o estado é encarregado de promover a saúde escolhendo mecanismos de controle apropriados para promover uma saúde de qualidade e integralizada (MORAES et al., 2022).

No âmbito hospitalar existem várias situações complexas que requerem dos profissionais a inclusão de competências. Com isso, é responsabilidade do enfermeiro exercer a função de gerente do cuidado e

também da equipe de enfermagem. Sua atuação se dá no processo coletivo, com a articulação e cooperação deste profissional juntamente com a equipe de enfermagem e saúde, objetivando um relacionamento saudável e eficaz, se fazendo imprescindível as competências gerenciais, que deverão ser desenvolvidas ainda na graduação (LEAL et al., 2022).

O trabalho do profissional enfermeiro é oferecer a assistência de enfermagem, mas para que esse objetivo seja alcançado, é necessário o planejamento do cuidado, a execução dos mais complexos procedimentos, o desempenho das atividades burocráticas e administrativas, a coordenação e supervisão da equipe, sendo as duas últimas funções citadas, destaques do trabalho do enfermeiro, pois mostram o comprometimento e efetividade do líder, vinculado à organização da unidade e educação permanente (SILVA et al., 2019).

O processo trabalho em enfermagem organiza-se nas dimensões assistir, administrar, pesquisar, ensinar e participar politicamente, cada qual com objetos, meios, instrumentos e atividades específicos, coexistindo temporal e institucionalmente, em uma composição heterogênea e hierarquizada de seus agentes. (FERREIRA et al., 2019, p. 2)

É de responsabilidade do enfermeiro todas as atividades voltadas para o gerenciamento de recursos, assistência, pesquisa, ensino e integração entre os serviços. Na visão assistencialista, atualmente, ainda é apresentado um olhar dicotômico entre os profissionais enfermeiros assistenciais (forma direta do cuidado) e gerenciais (forma indireta). As atividades gerenciais do enfermeiro dispõem de muitas ações, dentre elas o gerenciamento do cuidado, dos recursos e dos conhecimentos, e também na articulação com os vários serviços fundamentais para a assistência correta e qualificada (MORAES et al., 2022).

O COFEN também determina que este profissional é responsável pela tomada de decisão sobre a assistência de enfermagem, como líder e norteador de seu conjunto (técnicos e auxiliares de enfermagem), onde essa equipe deve cumprir e contribuir para que, juntamente com o líder, alcancem os objetivos da instituição e dos pacientes, sendo necessário planejamento e sistematização da assistência (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

O enfermeiro tem destaque dentro do âmbito hospitalar, servindo de ponte entre os “superiores” e os “subordinados” e na organização das atividades, orientando e supervisionando os colaboradores do seu setor. Seu trabalho tem maior predomínio, pois é exigido dele o bom funcionamento da unidade, voltado para as demandas dos profissionais e as condições de trabalho (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Não é ocasional que grande parte dos cargos de direção hospitalar sejam preenchidos pelos enfermeiros, haja visto que tal profissional desenvolve em sua formação acadêmica, competências como a liderança e

aprendem a lidar com situações que exigem a tomada de decisões e compreensão do processo de trabalho (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

Mesmo que o cuidado em si seja o foco central da profissão, o gerenciamento afirma a importância do conjunto de estratégias, em forma de ações objetivas e subjetivas, que vão potencializar melhores condições de assistência do cuidado e do trabalho de enfermagem, auxiliando em alcançar as metas institucionais (FERREIRA et al., 2019).

O gerenciamento de enfermagem passou por um processo histórico impulsionado pela divisão técnica e social de trabalho, onde se estabeleceu como privativo do enfermeiro a gerência e liderança, autenticando seu status (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

O gerenciamento de enfermagem se baseia nas finalidades do trabalho que será executado, servindo como utensílio de auxílio para o planejamento, coordenação e desenvolvimento das tarefas de enfermagem. Portanto, o enfermeiro gerencial, atua como administrador do cuidado e tem como meta designar a sua equipe para suas funções, com o intuito de evitar conflitos, realizar escalas de trabalho que vão agregar para a adequação da ambiência e propiciar condições harmônicas para a execução das atividades, com a finalidade de atingir o objetivo assistencial e garantir a segurança do cliente (SILVA et al., 2019).

Segundo o COFEN no Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem, no Artigo 66, destaca que é direito do enfermeiro “exercer cargos de direção, gestão e coordenação na área de seu exercício profissional e do setor saúde”, com isso o enfermeiro precisa da prática gerencial, o que pode ser um desafio (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Em uma pesquisa realizada com enfermeiros quanto às suas percepções do gerenciamento do cuidado, alegaram que seriam as ações de prestar assistência direta, atender as intercorrências clínicas, identificar e avaliar o paciente diariamente, realizar procedimentos complexos, priorizar os pacientes de maior necessidade, supervisionar, implementar protocolos e acompanhar o seu desenvolvimento e atualizar os instrumentos de acompanhamento diário do paciente (MORAES et al., 2022).

O enfermeiro pode considerar o gerenciamento como algo prazeroso, quando há reconhecimento e crescimento profissional e pessoal e quando traz satisfação. Pode vir a se tornar angustiante em ocasiões que se apresenta dificuldades no relacionamento interpessoal e sobrecarga de trabalho, a depender do momento (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

A equipe de enfermagem compõe o maior número de profissionais dentro da unidade hospitalar atuando diretamente na assistência ao cliente, em todos os momentos do seu ciclo de vida, nas 24 horas diárias e em todas as especialidades. Os enfermeiros têm formação, política, científica, crítica, clínica, reflexiva e social, ou seja, são capacitados para liderar o gerenciamento dos serviços, valorizando e aprimorando a assistência

hospitalar, garantindo a qualidade do serviço prestado, sustentabilidade financeira e segurança ao cliente (SILVA et al., 2019).

Atualmente, a enfermagem, no setor de saúde, é a categoria profissional que melhor gera líderes sagazes e capazes, através da tomada de decisões certeiras, a favor do contentamento individual e coletivo, estabelecendo relações positivas entre a equipe, que conseqüentemente concilia as necessidades individuais com as da organização (GUIMARÃES; SOUSA, 2018).

A conquista de um objetivo organizacional pode se dar através da liderança, onde é esperado do enfermeiro a condução e direcionamento da sua equipe, fazendo com que ela confie em suas falas, gerando motivação, inspiração e instigando a reflexão. Assim, acarretando mudanças, desafiando o processo, articulando colaboração e apoio para otimizar práticas e reconhecer o trabalho das equipes (CARLOS et al., 2019).

A compreensão da definição de liderança não é clara, pois existem várias definições com contraste nos conceitos. Ela pode ser identificada entre a influência, o processo, as metas e o contexto grupal. A liderança está intimamente conectada à eficaz produção, com finalidade de atingir os resultados organizacionais (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

A liderança é uma competência importantíssima para o sucesso geral das organizações e individual dos seus colaboradores, logo, é crucial a sua mensuração por meio de instrumentos (GUIMARÃES; SOUSA, 2018).

A liderança pode ser definida como uma maneira de influenciar comportamentos e ações dos seus funcionários, compreendendo e delegando tarefas à equipe (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

A liderança é entendida também como aptidão de influenciar trabalhadores, motivando de maneira positiva e ética, de acordo a experiências e habilidades vivenciadas do líder, buscando alcançar os resultados desejados da instituição (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

A liderança em enfermagem está sendo associada com: satisfazer os clientes através da assistência realizada pela equipe de enfermagem, trazer segurança ao paciente e estar satisfeito com o seu emprego e também no seu ambiente de trabalho. Conceituando a área de trabalho de acordo com os elementos: controle e autonomia, ou seja, a desenvoltura do enfermeiro de solucionar problemáticas relacionadas ao cuidado do paciente; ligação entre enfermeiros e médicos, atingindo os objetivos comuns de ambos os profissionais consolidando uma boa comunicação; e obtenção de um alicerce organizacional para amparar as práticas do enfermeiro. Assim é possível identificar a liderança como provedora de resultados positivos ou negativos, a partir de como é executada (BALSANELLI; DAVID; FERRARI, 2018).

Para desenvolver a liderança são necessárias competências, como: determinação, humildade, convencimento, flexibilidade, credibilidade, responsabilidade, conhecimento organizacional, integridade, senso de humor, entre outros (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

É importante que o líder seja entendido como profissional que gere, capaz de representar, conduzir e influenciar através da comunicação interpessoal, os comportamentos, valores e atitudes da sua equipe (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

O líder deve propor a confiança, cooperação e comunicação franca de ideias; utilizar da crítica construtiva; solucionar conflitos da melhor forma possível; compreender os interesses pessoais, identificando os pontos fracos e fortes da sua equipe (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

O enfermeiro-líder assume responsabilidades técnicas e processos administrativos como controladoria e direção, que exigem conhecimentos e habilidades, desenvolvidas por toda a extensão de sua carreira (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

O enfermeiro líder, assumindo um papel de gerência e assistência no âmbito hospitalar, deve atender os serviços com qualidade e produtividade, é de suma importância possuir a autonomia, gerando aprendizagem diariamente, troca de conhecimentos, desenvolvimento de ações em meio às situações apresentadas, solucionando os conflitos e cumprindo com as exigências da unidade. É realizada interações entre enfermeiro-profissionais de saúde e enfermeiro-paciente, exigindo organização, autonomia e a atuação de cada profissional adequadamente no ambiente hospitalar. O profissional enfermeiro é qualificado para organizar, controlar, administrar e cuidar (BONFADA et al., 2018).

Alguns tipos de liderança são a tradicional ou transacional, no qual se preocupa com processos cotidianos e com o bom relacionamento entre o líder e liderados, satisfazendo o interesse de ambos, esse líder se baseia em regras e normas estabelecidas pelos seus superiores, com o intuito de cumprir as tarefas estabelecidas (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Na forma autocrática o líder é autoritário, com isso seu trabalho se baseia apenas em dar ordens, sem criar vínculos ou mesmo escutar sugestões da sua equipe. Esse estilo de liderança não funciona em novas organizações, em que as responsabilidades devem ser compartilhadas (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

O líder transformacional se apresenta como comprometido e visionário, delegados de responsabilidade, buscando inspirar moralmente seus liderados, para assim estimular a autorrealização, os interesses coletivos e individuais e o comprometimento, criando motivação para que os indivíduos entendam os objetivos organizacionais como seus próprios objetivos, superando os resultados esperados (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

A liderança transformacional, predominante em relação aos outros modelos, sendo uma das mais populares atualmente, ela representa um líder inspirador e carismático, que procura olhar para sua equipe, buscando seus principais pontos motivacionais, para satisfazê-los em suas necessidades (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).



Na liderança democrática, o líder e os seus liderados discutem as técnicas, diretrizes e processos do cuidado, ou seja, todos fazem parte da tomada de decisões, dividindo o trabalho e as tarefas, sem deixar de apoiar o líder (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

O contingencial não adota um modelo de liderança específica. Há também a falta de liderança onde não existe a troca entre o líder e subordinado, pois ele é irresponsável, não assume os objetivos, adia a tomada de decisão, sem dar suporte e desenvolvimento à equipe (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

No estilo liberal, há liberdade para os subordinados, possibilitando o protagonismo e crescimento da equipe, mas o líder em alguns momentos pode perder a autonomia e deixar de compartilhar informações. A equipe deve ter uma boa experiência e autonomia para poder ser colocada em prática (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

Já na liderança situacional o líder adapta seu comportamento de acordo com a situação, para que as necessidades dos funcionários sejam atendidas da melhor maneira possível. O líder situacional utiliza de vários tipos de lideranças para cada tarefa, a depender da dificuldade e maturidade da equipe, podendo influenciá-los (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

Pesquisadores de liderança nas organizações consideram os modelos transacionais e transformacionais como os mais significativos dentre as "novas lideranças" em contraponto a contingencial. Salientando que a liderança deve ser flexível e objetiva (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

De acordo com um estudo, nos hospitais privados a liderança é mais intensificada do que no âmbito hospitalar público, onde pode haver também a junção entre as lideranças transacional e transformacional, a depender da situação apresentada (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

Os deveres delegados pelo enfermeiro influenciam diretamente na liderança, demonstrando alguns estilos e conceitos comportamentais, o que gera seu destaque, em busca dos objetivos planejados. A liderança é estabelecida também como um ambiente seguro para desempenhar o cuidado com qualidade (MORAES et al., 2022).

Assim, o enfermeiro se apresenta com a função de fomentador da operacionalização do sistema de saúde e da assistência e dos serviços de saúde. Neste quesito se torna pertinente considerar uma reorganização da graduação de enfermagem, garantindo o desenvolvimento de competências específicas para o gerenciamento de enfermagem, ainda mais no âmbito hospitalar (SILVA et al., 2019).

De acordo com o filósofo Kant, a autonomia é o início da dignidade de toda a população, portanto, se trata da vontade de querer e ser entendido. Assim, ela se torna uma competência fundamental para o desenvolvimento da competência profissional (BONFADA et al., 2018).

A autonomia, no ramo da enfermagem, está vinculada a organização e estruturação dos serviços, gestão e gerenciamento de pessoas,

implementação e criação de protocolos, conceitos éticos, processos de trabalho e Sistematização da Assistência em Enfermagem (SAE), ou seja, a normatização dos serviços de enfermagem. É determinada pela tomada de decisão rápida e obrigatória, realizada pelo enfermeiro para alcançar as metas, juntamente à equipe multiprofissional (BONFADA et al., 2018).

As teorias da administração dão enfoque no aperfeiçoamento dos processos de trabalho, por meio do planejamento, execução, padronização dos serviços e aptidão técnica (MORAES et al., 2022).

Na teoria das relações humanas o enfermeiro deve gerar o desenvolvimento das pessoas, às influenciando internamente para atingir os objetivos, através da liderança. Dar suporte sempre que solicitado e opinar sobre algo são atividades do líder, que deverá ser integrativo, estimulando o crescimento, as potencialidades e criatividade da equipe (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Na teoria de Taylor (Taylorismo), a meta é otimizar o custo/benefício dos sistemas produtivos. No campo de trabalho da enfermagem, no âmbito hospitalar, é achado uma elevada demanda de serviços que buscam por profissionais, equipamentos e estruturas físicas para o aperfeiçoamento de tarefas (MORAES et al., 2022).

Na realidade do SUS, o colaborador trabalha inversamente a teoria, pois exige que o enfermeiro gestor de saúde, ofereça uma assistência de qualidade com o mínimo de subsídios (MORAES et al., 2022).

Logo, os enfermeiros líderes são capacitados para motivar seus seguidores, inspirando e reconhecendo o papel importante de cada membro, promovendo uma boa comunicação e a iniciativa para mudanças, gerando um equilíbrio entre a equipe e gerenciando as tecnologias e informações. Evidenciando que a liderança é dependente de outras competências e questões referentes à administração no ambiente de trabalho (GUIGUER; LUIZ; PINTO, 2020).

Atualmente se espera do enfermeiro a execução de várias atividades e competências, como o gerenciamento, atuando como colaborador, realizando a assistência direta e indireta. Para gerenciar sua equipe, o enfermeiro necessita de algumas qualidades que serão verdadeiros alicerces para alcançar o sucesso, sendo elas: responsabilidade, engajamento, foco em seus resultados e um bom vínculo interpessoal. Cabe ao profissional sempre buscar por técnicas e estratégias, para estimular potenciais habilidades, assim desenvolvendo competências e experiências junto aos seus colaboradores e em acordo com as normas institucionais (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

É essencial o desenvolvimento e estudo das competências gerenciais, pois facilitam o processo articulador do profissional enfermeiro na sua supervisão cotidiana laboral. Contribuindo para basear e direcionar processos de educação permanente, para desenvolver as habilidades fundamentais à tomada de decisão, liderança, planejamento, organização e comunicação (FERRACIOLI et al., 2020).

A atuação do enfermeiro, além dos pilares gerenciais e de competências, usa de instrumentos. No âmbito hospitalar há maior complexidade e dependência do cuidado, desta forma o enfermeiro vem se mostrando parte fundamental na organização e delegação da equipe de saúde e na busca por ações táticas voltadas às melhorias para o cliente (FERREIRA et al., 2019).

## **Os desafios do enfermeiro na liderança dentro do âmbito hospitalar**

Existem vários desafios a serem enfrentados em nosso país na área da saúde, mesmo fazendo mais de 20 anos da criação do SUS. É claro a evolução na ampliação do acesso da sociedade aos serviços públicos de forma geral, mas ainda ocorrem insatisfações por parte da população, decorrente do desempenho do sistema e da assistência prestada (CUNHA, 2018).

O mercado de trabalho é definido pela competitividade, aumento do ritmo de trabalho, a busca de enormes níveis de produtividade, baixo custo de produção e descaso com a satisfação do trabalhador (FERREIRA et al., 2019).

Ser um profissional gerenciador requer muitas exigências, pois o cargo solicita várias competências, como gerenciar pessoas para controlar e diminuir conflitos provenientes da extensa diversidade de perfis dos trabalhadores da equipe. É também muito cobrado a parte de tomada de decisões, tanto pelos superiores, como pelos subordinados (CUNHA, 2018).

Os servidores estão sofrendo cada vez mais pressão para atingir os elevados padrões de produtividade com qualidade. Os enfermeiros gerentes declaram que há um uma problemática relacionada com a jornada de trabalho disponível e sua utilização. O profissional deve sempre equilibrar as demandas do setor público e privado. Atualmente o gestor não tem domínio acerca das suas atividades diárias e tempo, pois é dependente de fatores externos (CUNHA, 2018).

Em relação aos desafios do trabalho gerencial de enfermagem, encontra-se à formação profissional, satisfação, manutenção da qualidade dos serviços, sobrecarga de trabalho, resolução de conflitos, execução de inúmeras tarefas e trabalho em equipe. Onde todas essas questões podem vir a se tornar problemáticas no exercício profissional. Outras dificuldades no trabalho dos enfermeiros estão relacionadas, sobretudo, às demandas excessivas, dimensionamento incorreto de colaboradores e estrutura de trabalho irregular, o que propicia a desorganização do serviço, a desvalorização do profissional e dificulta o desenvolvimento do gerenciamento (FERREIRA et al., 2019).

É relatado pelos enfermeiros problemáticas relacionadas com as escalas de trabalho, como conferir folgas para não aumentar a carga horária de trabalho sobrecarregando a equipe, entre várias outras dificuldades. A falta de insumos e materiais também vem implicando no gerenciamento da

assistência. Quando falamos sobre a prestação do cuidado com qualidade, é impossível a equipe de enfermagem realizar este ato sem que tenha as ferramentas necessárias e adequadas. (MORAES et al., 2022).

Os enfermeiros vêm apontando dificuldades em lidar com as variadas personalidades e maneiras de pensar de seus membros de equipe, como crenças, valores e experiências prévias. Logo, o líder precisa ser flexível, aberto a ouvir e atender as necessidades dos seus colaboradores, sempre que possível, para que o desfecho do trabalho seja positivo (AMESTOY et al., 2017).

Onde os trabalhadores de enfermagem, acabam improvisando em diversas situações para prestar uma assistência que atinja qualidade (MORAES et al., 2022).

Falta apoio da gestão hospitalar, em relação a garantir a educação permanente, em busca de sanar os desafios encontrados. Outro ponto é a ausência de definição clara sobre a estrutura organizacional dos serviços de saúde e das atribuições do enfermeiro (FERREIRA et al., 2019).

Em alguns momentos se confunde ou se converge o gerenciamento administrativo e o gerenciamento do cuidado. Uma parte dos profissionais enfermeiros levantam que a estrutura física deficiente e inadequada dos ambientes de trabalho, atestados médicos, o número reduzido de materiais, respeito mútuo, recursos humanos escassos e déficit de conhecimento, são dificuldades encontradas no cenário profissional (MORAES et al., 2022).

No contexto organizacional, os trabalhadores demandam de um período de tempo para aprender e desempenhar suas atribuições dentro da equipe, desta forma é essencial que o profissional se mantenha em uma determinada função por certo tempo, pois a rotatividade desses trabalhadores acaba sendo um desafio para o pleno exercício da liderança e para bom desempenho do processo de trabalho. Visto que o profissional ao ingressar em uma equipe, cria vínculos, levando a relações harmoniosas entre os profissionais, no qual propicia engajamento na rotina laboral, já que os trabalhadores saberão o seu papel na equipe (AMESTOY et al., 2017).

Há também momentos que influenciam no sofrimento e no prazer do enfermeiro, tais como ser reconhecido, sentir-se útil, sobrecarga de trabalho e desgaste no âmbito hospitalar, conflitos gerenciais sobre a falta de autonomia, carência de diálogo com os colegas e o convívio diário com o sofrimento e o óbito (BONFADA et al., 2018).

Várias instituições não têm estratégias sistematizadas para inserir programas de educação permanente, no qual contribuiria para o desenvolvimento da competência, assim sendo, isso se torna um aspecto dificultoso para o desempenho da liderança gerando preocupação de como o enfermeiro aplicaria os planos de cuidado com relação a assistência para pacientes de alta complexidade. Outra problemática são as normas que limitam o trabalho dentro das instituições (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

De modo geral, os obstáculos que o enfermeiro acaba enfrentando se apresentam muitas vezes pelas lacunas em sua formação acadêmica a respeito do gerenciamento, ainda que a graduação de enfermagem siga diretrizes curriculares próprias, envoltas à gestão. Enfermeiros recém-graduados apresentam mais experiências conceituais, do que a iniciativa de tomada de atitudes em si, onde os embasamentos teóricos acabam não sendo suficientes para se aprender e executar o gerenciamento no dia a dia, ficando para ser entendida na prática. Porém é muito importante que se chegue ao mundo do trabalho embasado nesse conjunto de habilidades e conhecimentos (FERREIRA et al., 2019).

Ao finalizar a graduação, o profissional enfermeiro se depara com o desafio de liderar uma equipe, que na maioria das vezes é mais experiente, assim é necessário que o enfermeiro se revista de conhecimento para gerir a assistência e criar um bom vínculo com seus subordinados, gerando um trabalho seguro e com qualidade (BALSANELLI et al., 2018).

É evidenciado que a inexperiência é causa do despreparo do enfermeiro em decorrência das situações de liderança (AMESTOY et al., 2017).

A liderança é uma construção profissional e pessoal que requer do líder a capacidade de lidar com as muitas adversidades que o campo de trabalho impõe. Todavia, nessa realidade os enfermeiros são expostos a situações desafiadoras, o que ocasiona um trabalho estressante e desencoraja os profissionais a assumirem cargos gerenciais (CARLOS et al., 2019).

Apesar de o enfermeiro reconhecer a notoriedade do desenvolvimento de habilidades ligadas à liderança, em algumas situações como entraves organizacionais, as grandes demandas e a falta de apoio dos seus superiores geram uma desestimulação nessas práticas (CARLOS et al., 2019).

É evidente que o profissional enfermeiro segue regras impostas por superiores, o que limita o seu poder gerencial (CUNHA, 2018).

A hierarquia é entendida como a relação entre líderes e liderados, ou seja, problemáticas voltadas às ações, orientações, delegações e também o saber ouvir os participantes da coletividade (AMESTOY et al., 2017).

Alguns empecilhos para uma boa atuação como líder, muita das vezes se dá pelo sistema no qual o enfermeiro trabalha, na sobrecarga do mesmo e as fragilidades no planejamento das atividades (SCOFANO et al., 2019).

Os principais elementos citados como barreiras do desenvolvimento da liderança foram questões de gênero, perspectivas restritas, empecilhos profissionais e contratuais, estrutura organizacional e organograma, constantes alterações no ambiente de trabalho, ritmo acelerado, falta de apoio institucional e jovialidade, que na maioria das vezes se associa com a inexperiência profissional (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

Se ressalta o desprovimento de investimentos no desenvolvimento da liderança na enfermagem (AMESTOY et al., 2017).

Há pouco investimento na capacitação dos trabalhadores, com isso não se atinge uma boa qualidade no cuidado (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Outra problemática é entre o processo de integração, gestão e assistência. Onde se aponta a necessidade de modificar a assistência gerencial do enfermeiro direcionando a gestão para modelos mais democráticos e humanizados, levando em conta as primícias da administração atual, pois os princípios do modelo de gestão clássico não suprem mais as exigências das instituições de saúde, no entanto ainda permanecem em uso, podendo causar mais conflitos entre os trabalhadores (CUNHA, 2018).

Vários enfermeiros exercem muitas funções e desta forma se vêm sobrecarregados, o qual provoca cobranças da gestão, interferindo na aplicação da liderança transformacional (MORAES et al., 2022).

A insatisfação desses profissionais está associada à dimensão política que os envolve, relacionada principalmente à limitações na autonomia e liderança (CARLOS et al., 2019).

A autonomia foi abordada como um grande desafio, relacionada com o trabalho em equipe e conceitos de gênero. Questões políticas e de governabilidade limitadas também são apresentadas como influenciadoras da autonomia e tomada de decisões (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

A falta de autonomia também está conectada com a falta de conhecimento no campo de atuação, exaustão de trabalho, déficit de serviços de apoio à assistência, iniciativas de educação continuada ineficientes, escassez de tempo, carência de atualização constante e ausência de oportunidades para debater com os profissionais as problemáticas e cuidados essenciais para o cliente, como também o pouco envolvimento em decisões administrativas. (BONFADA et al., 2018).

A autonomia e demais relações positivas otimizam o trabalho em equipe. No entanto, a maior dificuldade do desenvolvimento da liderança é a autonomia na tomada de decisões, e a falta da mesma é um quesito que dificulta a criação de laços, por conseguinte, o trabalho em equipe, que está diretamente relacionado com desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que por consequência se concretiza na assistência do cuidado ao paciente (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

O enfermeiro gestor, no âmbito hospitalar, além da parte gerencial, também executa práticas assistenciais, porém muita das vezes ele não consegue a autonomia, seja por conflitos interpessoais, rotatividade da equipe, fatores políticos e falta de insumos (CUNHA, 2018).

A rotatividade é capaz de afetar os vínculos no trabalho e consequentemente as atividades em si, também pode contribuir para a geração de conflitos, dado que o remanejamento constante dos colaboradores interfere nas relações dos profissionais, pois o trabalho em

equipe se ancora na união e em objetivos comuns e claros (AMESTOY et al., 2017).

O trabalho em equipe se relaciona com as dificuldades que as enfermeiras possuem em posições estratégicas de liderança no desempenho de ações empreendedoras, sendo uma associação entre fatores de gênero e falta de autonomia. É exigido elevados níveis de desempenho institucional destas trabalhadoras que ocupam cargos estratégicos de liderança, no qual antagonicamente desfrutam da pouca credibilidade e autonomia, impedindo o desenvolvimento de atividades empreendedoras. É apontado outro desafio para os enfermeiros que é o desenvolvimento da inteligência emocional, pois é uma ferramenta eficiente para alcançar uma gestão satisfatória (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

Sofrimentos psíquicos e algumas fragilidades no trabalho do enfermeiro interferem diretamente no desenvolvimento da sua autonomia, onde essas debilidades estão associadas a sobrecarga de trabalho, a organização e estrutura administrativa e déficit de funcionários (BONFADA et al., 2018).

O estresse ocupacional é uma dificuldade enfrentada pelos trabalhadores, assim, se torna um desafio gerencial para as unidades; esse problema está conectado às reações dos colaboradores frente às pressões e exigências do trabalho e que muitas das vezes esses profissionais não têm conhecimento suficiente para lidar com as situações, diante disso é gerado estresse (CUNHA, 2018).

A inteligência emocional é uma dificuldade para os enfermeiros com relação a pressão exercida, escassez de tempo e pessoal insuficiente, impedindo que esses profissionais se tornem líderes hábeis (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

Há convergências entre a descrição dos entendimentos de como gerenciar a assistência, de como relatam as ações que desenvolvem, de como é feito o cuidado direto ao cliente, a avaliação da assistência, os procedimentos realizados pelo profissional enfermeiro e as adequações necessárias para a prestação dos serviços e protocolos da instituição. A assistência ao cliente, como modo de gerenciamento da assistência, é destaque no relato de enfermeiros (MORAES et al., 2022).

Outro grande desafio é a diferente percepção dos enfermeiros sobre a dicotomia assistência e gerência. Com várias interpretações sobre a temática, uma parte dos profissionais entende que o cuidado e o gerenciamento são inseparáveis, já o outro grupo enxerga o gerenciamento como um distanciamento do cuidado direto (FERREIRA et al., 2019).

É apresentado um relacionamento dialético entre o cuidado e a gerência. Logo a equipe de enfermagem tem a obrigação de se dispor de competências, garantindo o rigor técnico-científico ao cuidado e tendo o enfermeiro como líder (MORAES et al., 2022).

Essa divisão do trabalho (assistencial e gerencial) é reforçada quando as instituições restringem as atividades gerenciais apenas a

dimensão administrativa, onde o cuidado direto acaba não conseguindo ocupar espaço cêntrico no exercício profissional do enfermeiro, pois mesmo que esse trabalhador queira, com metas e interesses em executar a clínica do cuidado, são incapazes de dispor o tempo adequado para as questões administrativas. Assim, a função administrativa acaba se perdendo e não buscando a finalidade, que é o cuidado ser realizado com qualidade (FERREIRA et al., 2019).

A profissão de enfermagem envolve múltiplos processos na visão do cuidado, educação e pesquisa, gerenciamento, todavia os profissionais fragmentalizam o trabalho, ora assistência e ora gerência. Gerenciar e assistir são atos corriqueiros para os bacharelados em enfermagem, principalmente no ambiente hospitalar. O cuidar e o gerenciar devem ser unificados, mas ainda existe dificuldade em entender esse conceito, com isso há a compartimentalização das ações pelos profissionais (MORAES et al., 2022).

Historicamente, essa separação procede do processo formativo, que enfatiza a valorização da destreza manual e das habilidades técnicas, com a divisão das atividades teóricas das práticas nos cursos de graduação, desprezando o conhecimento psicossocial (CARVALHO et al., 2021).

Grande parte dos enfermeiros compreende que o gerenciamento e o cuidado estão interligados, visto que um completa o outro, atuando no planejamento da assistência com o intuito de otimizar o cuidado ofertado para o paciente. Alguns não reconhecem essa relação (MORAES et al., 2022).

Um conceito apresentado que se torna desfavorável para os enfermeiros assistenciais é a falta de aproximação com os diretores de enfermagem para a resolução de problemáticas, diferentemente dos enfermeiros gerenciais que tem uma acessibilidade maior com os superiores para solucionar problemas. Isso influencia o envolvimento dos enfermeiros assistenciais na tomada de decisão em processos determinantes, voltados para a assistência direta, gerando uma desestimulação para esses líderes assistenciais que almejam assumir posições gerenciais (CARLOS et al., 2019).

Nos dias atuais os profissionais são expostos constantemente à realização de tarefas nas quais não foram treinados, exigindo destes estar sempre em adaptação ao trabalho, pois há uma alta competitividade nas organizações, o que traz diminuição de produtividade e insatisfações (BONFADA et al., 2018).

Onde todos esses pontos devem ser superados pelo enfermeiro enquanto líder e gerenciador do exercício da enfermagem no âmbito hospitalar, sendo essa desenvoltura profissional um processo árduo e de construção contínua (FERREIRA et al., 2019).

## **Soluções para que o enfermeiro exerça a liderança**

Entender e gerir um sistema de saúde que abrange mais de 200 milhões de brasileiros é algo desafiador que requer determinação e



comprometimento. O enfermeiro coordenador da equipe de enfermagem precisa adquirir conhecimento teórico e vivências práticas para gerenciar o cuidado juntamente com sua equipe. O enfermeiro como gerente da assistência, deve ter a capacidade de analisar, identificar e conduzir as relações interpessoais de trabalho que afetam positivamente na assistência prestada à população (CUNHA, 2018).

Uma forma de enfrentar a complexidade dos muitos desafios do ambiente de trabalho é empreender a integração dos profissionais da equipe, em busca de melhores resultados (FERREIRA et al., 2019).

“O futuro da profissão está associado à busca por qualificação científica, teórica e prática, para que se supere lacunas gerenciais nas organizações hospitalares.” (FERREIRA et al., 2019, p. 10).

A ligação entre prazer/sofrimento no trabalho pode ser minimizada ao se levar motivação e reconhecimento a cada um dos profissionais, propiciando o prazer de trabalhar e assistir os pacientes (BONFADA et al., 2018).

É orientado a alocar tempo e recursos regulares para aumentar o engajamento do pessoal de enfermagem, assim potencializar e aplicar a inteligência emocional nesses trabalhadores (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

Existem vários instrumentos para medir o Índice de Satisfação Profissional (ISP) voltados para a equipe de enfermagem no ambiente de trabalho, alguns deles são: Requisitos do Trabalho, Remuneração, Normas Organizacionais, Autonomia, Status Profissional e Interação. O contentamento no ambiente de trabalho se dá também pelas ações desenvolvidas, recompensa financeira e tomada de decisão. Todavia, o déficit de reconhecimento do profissional e a dificuldade na relação interpessoal influenciam para a sua insatisfação (BONFADA et al., 2018).

O prazer em gerenciar só é possível em ambientes onde usar a potencialidade, harmonia, competência, individualidade, habilidade, solidariedade, crenças e diálogo são viáveis. Onde o gerenciamento da assistência em enfermagem está ligado às finalidades do cuidar, sendo um instrumento auxiliador no desenvolvimento do planejamento de tarefas. (FERREIRA et al., 2019).

É ressaltado o desenvolvimento de atividades nas instituições hospitalares voltadas para a educação continuada, valorização profissional e a autonomia, para elevar a satisfação no ambiente de trabalho dos profissionais enfermeiros (BONFADA et al., 2018).

Em relação ainda, aos fatores de sofrimento e prazer do enfermeiro gerencial, é proposto uma maior atenção na graduação em enfermagem, visando reforçar o desenvolvimento de atividades de gerenciamento, principalmente em detrimento ao trabalho em equipe e resolução de conflitos. Foi considerado que a formação de enfermagem, através de visões integradoras, deve levar mais em conta as competências de gestão (principalmente a liderança, o trabalho em equipe e a comunicação efetiva) e

as competências específicas (gestão dos cuidados e qualidade), considerando também o domínio tecnológico e científico (FERREIRA et al., 2019).

É indispensável a atualização do ensino acadêmico de enfermagem, enfatizando a abordagem de inovações no gerenciamento do cuidado, trabalho em equipe, educação e promoção em saúde, liderança e demais habilidades exigidas no campo de trabalho profissional, distanciando a visão assistencial da prestação de cuidados rígidos e centrados somente na doença (CARVALHO et al., 2021).

É necessário esforço coletivo na averiguação de ferramentas teóricas e práticas que possam aprimorar a graduação/pós-graduação de enfermagem capazes de assegurar esse enfermeiro em sua prática diária, envolvendo a capacidade de torná-lo gerente em seu contexto profissional, sem deixar de contemplar a abundância de atitudes e habilidades que serão desenvolvidas no desempenho cotidiano. Sendo interessante que os cursos de graduação em enfermagem se atentem ao desenvolvimento de tarefas gerenciais, relacionadas principalmente ao trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos, conceituação e desenvolvimento de competências, liderança e compromisso ético, com visões integradoras (FERREIRA et al., 2019).

Na graduação de enfermagem é preciso maior estímulo em relação a aproximação entre os participantes das equipes e a criação de vínculos, buscando facilitar o processo de comunicação e aumentar o sentimento de valorização (AMESTOY ET AL., 2017).

Os enfermeiros recém-formados acabam desenvolvendo mais abordagens referentes a desenvolver habilidades e conhecimentos, do que atividades gerenciais. Assim, é essencial que as instituições de graduação proporcionem situações de ensino-aprendizagem que levem a obtenção de conhecimentos que possam fundamentar as atitudes necessárias para implantação no mercado de trabalho (FERREIRA et al., 2019).

Na formação de enfermagem e na pós-graduação, é importante ter clareza a respeito dos tipos de lideranças. Desta forma os docentes têm uma percepção sobre o possível desenvolvimento dos discentes como futuros líderes. (BALSANELLI et al., 2017).

A satisfação no trabalho varia em relação a liderança desempenhada e aplicada. A escolha correta do tipo de liderança influencia diretamente na relação entre os liderados e os seus líderes (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

É imprescindível que os profissionais gestores assumam um modelo compatível com a unidade e suas práticas. A liderança autêntica e a liderança transformacional fornecem possibilidades de escolha. Os estudos apresentam instrumentos de medidas, que possibilitam otimizar o mapeamento dos tipos de liderança dos enfermeiros e adquirir estratégias de desenvolvimento individual (BALSANELLI et al., 2017).

A autenticidade da liderança pelos coordenadores de enfermagem gera uma maior autoconsciência, onde os subordinados notam mudanças positivas com esse tipo de comportamento dos coordenadores (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

É fundamental que estimule os pesquisadores em liderança em enfermagem, para testar, propor e validar modelos que se ajustem às variadas realidades mundiais e desenvolver metodologias de pesquisa que norteiam os coordenadores sobre a mais benéfica opção a ser utilizada nos serviços. Essas evoluções são necessárias para operacionalizar a gestão, aplicando as pesquisas nos ambientes de trabalho. (BALSANELLI et al., 2017).

Para que aconteça o desenvolvimento da liderança, é requerido mais investimentos em estudos e pesquisas sobre essa temática, aliando a reflexão e o ensino científico à prática na graduação de enfermagem, haja visto que as instituições também devem apoiar profissionais de enfermagem, apresentando estratégias para estimular constante reflexão e aprimoramento da competência liderança, como oferecer educação continuada e permanente (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

O uso de instrumentos de medida são potenciais para melhorar o mapeamento dos tipos de liderança dos profissionais enfermeiros, assim como adotar estratégias de desenvolvimento individual, com objetivos a serem alcançados. Logo, estimulando o desenvolvimento da competência liderança (ASSONI; LOURENÇO; SILVA, 2021).

A educação e o desenvolvimento de comportamentos de liderança enfocam o aumento do conhecimento, conscientização e as técnicas dos indivíduos (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

Profissionais qualificados, ambientes de trabalho com adequada infraestrutura e equipe com integração multiprofissional favorecem a apresentação de líderes capacitados para a articulação de aspectos externos e internos ao serviço, de maneira coerente com as situações complexas apresentadas no âmbito hospitalar (CARLOS et al., 2019).

É necessário que o enfermeiro líder desenvolva ações de liderança que estimule diretamente a atividade do liderado, como: demonstrar sentimentos bons e motivar positivamente as pessoas; prestar apoio permitindo que o grupo se desenvolva; falar o que os colaboradores devem fazer, dando exemplos dos princípios que acreditam; motivar e mostrar o valor da equipe para que cada um se responsabilize, buscando crescimento; desafiar as práticas convencionais e estimular mudanças e inovação (GUIGUER; PINTO; LUIZ, 2020).

Cabendo às instituições a estimulação de programas de formação da liderança, buscando integrar o ensino ao serviço, que alavanca melhorias na prática profissional e na cultura organizacional (AMESTOY et al., 2017).

Em seu dia a dia o enfermeiro encontra diversos obstáculos, que podem ser amenizados com o uso de ferramentas estratégicas. Entre alguns meios que os enfermeiros líderes usam está a comunicação, onde

estabelecer relações baseadas no diálogo pode ajudar o enfermeiro a gerenciar os conflitos nos serviços de saúde de maneira mais produtiva, refletindo no trabalho em equipe (AMESTOY et al., 2017).

A comunicação é primordial para a execução das tarefas do líder, sendo uma ação de capacitação que propicia a transformação de ideias em execução, é necessário que seja constante, sistemática e integrada à organização, por meio de atributos verbais e não verbais. A não presença dos liderados no processo decisivo da estrutura organizacional formal pode influenciar a comunicação, onde o líder tem que ter exímia influência e articulação sobre os mesmos (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

“[...] o processo de comunicação horizontalizado aproxima os profissionais de saúde dos pacientes e familiares, facilitando a construção de relações terapêuticas” (AMESTOY et al., 2017, p. 2).

A comunicação no âmbito hospitalar apresenta complexidade de informações técnicas, em atividades como a evolução de enfermagem e na troca de plantão, é imprescindível que esta seja passada de forma nítida e clara, para que a assistência seja realizada com total qualidade (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

O diálogo é uma estratégia que pode facilitar o exercício da liderança e a prática profissional do enfermeiro em sua multiplicidade de deveres, ações e responsabilidades. A autenticidade do diálogo auxilia nas relações interpessoais, levando a consciência da relevância de seu papel social e favorecendo o sentimento de valorização (AMESTOY et al., 2017).

Todas as habilidades desenvolvidas são relevantes, no entanto o dar e receber feedback e a comunicação estão diretamente relacionados; na qual uma boa comunicação na realização de feedback pode trazer resultados certos, já que a comunicação é essencial e faz parte do dia a dia de todos que vivem em sociedade (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Enfermeiros maduros e preparados para exercer a liderança conseguem conduzir os relacionamentos interpessoais. É importante que a liderança seja pautada pelo diálogo, onde a autonomia é potencializada, as relações são horizontalizadas e há a valorização dos integrantes da equipe, ajudando na implementação da assistência do cuidado e na tomada de decisão (AMESTOY et al., 2017).

O profissional enfermeiro tem como responsabilidade desempenhar o papel de líder da sua equipe, sendo flexível, crítico e reflexivo, estando aberto à comunicação. Para gerenciar a assistência de enfermagem é requerido um olhar holístico que integre a tudo e todos, buscando as singularidades e articulação entre as partes, estando ciente do processo de gerenciamento do cuidado como ser vivo dinâmico, com contradições e incertezas. (MORAES et al., 2022).

O processo de trabalho é baseado em normas e rotinas próprias das unidades hospitalares nas áreas de assistência e gerência, objetivando a autonomia do profissional (BONFADA et al., 2018).

O uso de protocolos pela equipe de enfermagem em seu processo de trabalho assegura confiança aos trabalhadores por normatizar os procedimentos, no qual são elaborados sistematicamente para fornecer auxílio no manejo de uma problemática de saúde, assim como em outros tipos de intercorrências que possam acontecer com os clientes (BONFADA et al., 2018).

É esperado do enfermeiro atitudes, habilidades e conhecimentos, para que a liderança seja desempenhada prontamente (GUIGUER; PINTO; LUIZ, 2020).

Outra ferramenta que é apresentada como recurso técnico são os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que auxiliam para uma prática de enfermagem segura e de qualidade dispondo de informações fidedignas para a continuidade da assistência. O desenvolvimento de capacitações e protocolos são respaldos legais para os enfermeiros e trazem visibilidade da autonomia do profissional. (BONFADA et al., 2018).

O líder contemporâneo deve ter como princípios, encorajar o apoderamento dos valores da organização, estando em constante sincronia com a instituição, incentivando o autogerenciamento, tendo agilidade e iniciativa para tomada de decisões complexas, e assumindo as atribuições no desenvolvimento do trabalho. Esses fatores colaboram na tomada de decisão, algo que na organização tradicional é realizado somente pelos diretores (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Muitos enfermeiros gestores gostariam de executar atividades assistenciais, porém devido a falta de tempo, muitas das vezes, não é possível realizar essas ações, portanto alguns pontos a serem refletidos são as atividades rotineiras e quais devem ser as prioridades (FERREIRA et al., 2019).

Quando se rompe a dicotomia assistencial surgem novas oportunidades de administração, oferecendo um cuidado mais qualificado. Para tal feito, se torna indispensável esclarecer os conflitos que existem no ser humano juntamente com seu cargo de gerência, voltados à reflexão e realização da gestão do cuidado (CARVALHO et al., 2021).

Os enfermeiros apresentam alguns fatores que são favoráveis para o gerenciamento do cuidado como quantidade adequada de materiais disponíveis, recursos humanos, união e comprometimento entre os enfermeiros e equipe, assistência prestada de forma correta, humanizada e dedicada (MORAES et al., 2022).

O correto seria encontrar o equilíbrio no desenvolvimento das funções, buscando oferecer uma gestão democrática e eficiente, exercendo um cuidado humanizado, holístico e individualizado ao cliente. Esse equilíbrio é apresentado como um paradigma de enfermagem que vem sendo estruturado e chamado de gerenciamento do cuidado (CARVALHO et al., 2021).

É necessário refletir quanto às ações gerenciais administrativas e burocráticas na relação com o cuidado de enfermagem, para que o

enfermeiro não se distancie do cliente e do alicerce do cuidado, para não se tornar apenas administrador de processos, ferramentas e recursos humanos (FERREIRA et al., 2019).

Segundo o Conselho Nacional de Secretários de Saúde, cabe aos gestores, de acordo com a determinação da legislação brasileira, a elaboração da política de equipamentos, medicamentos, imunobiológicos e demais insumos de utilidade para a saúde. (MORAES et al., 2022).

Os enfermeiros, quanto líderes, sempre que requisitados pelos liderados, apresentam disposição em desenvolver e auxiliá-los, seja para ajuda em atividades, dicas ou mudanças em processos operacionais (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Os profissionais enfermeiros vêm sinalizando a necessidade de alteração no fluxo de atendimento dos pacientes, reorganização do sistema de saúde no atendimento às urgências hospitalares, ampliação da estrutura física e elaboração de capacitações sobre gerenciamento (FERREIRA et al., 2019).

As tarefas que incorporam valor fazem com que o serviço seja mais valioso para o paciente, por exemplo, quando a equipe de enfermagem administra o medicamento no paciente. As atividades que são essenciais, mas não acrescentam valor, onde o paciente não contempla a atividade, contudo elas são necessárias, por exemplo, o preparo de uma medicação pelo serviço de enfermagem para somente depois ser administrado. Os afazeres que não incorporam valor, como a má gestão de estoques ou quando os medicamentos não estão dentro da sua data de validade (SILVA et al., 2019).

O valor do líder está diretamente relacionado aos resultados, ao compartilhamento das concepções com os subordinados que proporciona lealdade com a instituição e sentimentos interpessoais, se tornando um agente que favorece o entendimento sobre a execução da sua função, espírito de equipe e trabalho, sendo facilitador no consenso em detrimento às metas, incentivando a ética e diminuindo o desgaste e a tensão mediante às situações adversas (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Utilizar estratégias no processo de gerenciamento como, estabelecer indicadores de qualidade na assistência, usufruir de reuniões para discussões e explanações, dimensionar corretamente os profissionais de enfermagem e desenvolver um sistema de informações sobre os temas de necessidade otimizam os serviços. (MORAES et al., 2022).

Os enfermeiros carecem de acompanhar os avanços sociais, se esforçando em busca de saberes e conhecimentos, possibilitando novas trajetórias e buscando fazer com que atributos, competências e conhecimentos usados no trabalho, sejam capazes de gerar valor econômico. Onde reformular os conceitos poderiam mudar atitudes e comportamentos, para desenvolver uma forma de pensar nova, a fim de que a sabedoria individual resulte em conhecimento coletivo, promovendo ações integradas (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

As atividades gerenciais diversificam conforme a unidade, objetivando assegurar a qualidade da assistência e sendo responsável pelo cuidado do enfermeiro. Para que ocorra a efetividade do processo de trabalho com qualidade no cuidado e nos serviços, o enfermeiro tem que assegurar a educação da equipe, a organização da unidade e o planejamento das atividades (FERREIRA et al., 2019).

Os enfermeiros não conseguem uma atenção individualizada para cada liderado, porém o compartilhamento das responsabilidades e decisões já é um fator muito importante para que as metas e objetivos sejam alcançados (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

Estratégias de treinamentos e workshops são ótimas ferramentas de treinamento multifacetado interativo, que otimizam o desenvolvimento da competência liderança dos enfermeiros. Para diminuir o estresse e ações que provocam conflitos no trabalho com os seus superiores, os supervisores devem efetuar treinamentos de gerência em conflitos, pois essas divergências prejudicam o bem-estar interpessoal e as atividades no trabalho ficam menos positivas e produtivas (LANZILLOTTI; SCOFANO; VALENTE, 2019).

O exercício gerencial nos hospitais acaba sendo influenciado pelos conflitos manifestados nas relações interpessoais. Dirigir os conflitos vêm se mostrando o principal movimento dos enfermeiros gerentes. Sendo, o melhor a se fazer observar os movimentos dos participantes, ponderar, ter ciência e articular sustentação. A equipe precisa se sentir coparticipante dos processos, a integração com as atividades do enfermeiro gerente tem potencial para levar a sustentação e solidariedade de atuação desses profissionais (FERREIRA et al., 2019).

As equipes trabalham de forma mais acertada quando se tem o compartilhamento da utilização das habilidades complementares e dos encargos de liderança, o que gera maior desempenho coletivo, estimulado pelo líder (AHRENS; FRANCISCO; MOCELIM, 2020).

As informações clínicas sobre o paciente são essenciais para realizar a avaliação do estado de saúde do mesmo, assim efetuando também a tomada de decisão a respeito de qual plano de cuidado utilizar. Para isso se faz necessário o aumento do acesso aos registros efetuados, por meio da partilha e integração dos mesmos. A interoperabilidade dos registros de saúde nos sistemas eletrônicos deve levar à melhora na qualidade e na segurança da assistência prestada, tal como promover informações atualizadas e pertinentes aos usuários e profissionais, garantindo o respeito através das normas de proteção da confidencialidade e dos dados pessoais (MONTEIRO et al., 2022).

A carreira gerencial vem trazendo ascensão ao enfermeiro nas organizações de saúde, vista como uma forma de bonificação, ou reconhecimento da contribuição da pessoa para com a organização. Hoje, para sobreviver ao mercado de trabalho é necessário garantir o trabalho em equipe, que vem se mostrando demasiadamente importante, já que promove

a integração da equipe em busca de melhores resultados (FERREIRA et al., 2019).

O uso de um sistema de informações compartilhadas promove vantagens para o profissional, cuidador e cliente, pois gera a boa comunicação entre eles sobre o estado de saúde, aumenta a adesão ao plano de tratamento e comportamentos saudáveis. Logo é incontornável e desejável que as informações clínicas estejam disponíveis ao próprio cliente e ao profissional de saúde de maneira adequada e em todos os momentos e locais de prestação de cuidados de enfermagem. O compartilhamento do sistema de informações deve ter o acesso em tempo útil e ser seguro, oferecendo proteção e privacidade dos dados, aumentando a confiança do paciente (MONTEIRO et al., 2022).

O enfermeiro, que é líder da equipe de enfermagem, precisa trabalhar suas competências, em prol da potencialização de suas habilidades, necessárias para administrar a comunicação, desempenhar a liderança e desenvolver uma atmosfera de apoio favorável à liderança no trabalho (GUIGUER; PINTO; LUIZ, 2020).

Com o intuito de diminuir desperdícios, mas atender as carências dos pacientes, a equipe de enfermagem e o hospital necessitam definir as tarefas que agregam valor, as que são importantes, mas não agregam valor e as atividades que não acrescentam valor (SILVA et al., 2019).

Houve um estudo que revelou que para os profissionais enfermeiros é mais satisfatório ter a remuneração, já a autonomia é considerada a condição de menor importância. Mas em outros estudos é notório a satisfação em relação à autonomia, apontada pelos enfermeiros. Vale ressaltar que individualmente cada profissional gosta de realizar uma atividade, produzindo a sensação de sentir-se útil quando presta o cuidado/assistência que gosta no ambiente de trabalho (BONFADA et al., 2018).

A vários princípios para uma produção enxuta, ou seja, sem desperdícios, dentre eles está definir o que é valor para o paciente e reconhecer o fluxo de valor, que se trata de identificar na sequência de atividades e operações quais agregam valor e quais não agregam valor à produção de serviços; estabelecer um fluxo contínuo e produzir apenas quando for requerido pelo cliente, para não gerar paradas (SILVA et al., 2019).

É preciso acontecer a correção da parte financeira juntamente com outras irregularidades para ter progresso na área da saúde pública, e para que isso aconteça se faz necessário a abordagem dos problemas para detalhar os cenários, averiguar as possibilidades mais concretas e viáveis para otimizar o sistema de saúde e apresentar subsídios para que o enfermeiro gerenciador consiga desenvolver seu trabalho de uma melhor maneira. (CUNHA, 2018).

É apresentaram sete tipos de desperdícios exemplificados na área de saúde: esperas (aguardar o médico realizar o diagnóstico), superprodução (monitorizar o cliente além do que foi prescrito), movimentação e transporte



excessivo (de medicamentos ou pacientes decorrente ao layout do hospital insatisfatório), defeitos (fazer a errônea administração de medicamentos), processamento inapropriado (como prescrever antibacterianos para inflamações) e inventários desnecessários (esperar longos períodos para obter os resultados de exames). Existem dois novos tipos de desperdícios, a re-priorização, que se refere a iniciar uma nova atividade sem que tenha finalizado a anterior, e a inutilização das virtudes dos trabalhadores, usando as pessoas como operadoras ao invés de especialistas em processos (SILVA et al., 2019).

O apoio e suporte psicossocial na saúde mental dos profissionais promove a prevenção, promoção e a reabilitação dos transtornos mentais, logo é importante que ocorra com toda a instituição e equipe. O suporte psicossocial contribui com o sentimento de pertencer a um contexto, envolvendo a reciprocidade, gerando também, o bem-estar psíquico, a valorização do eu e elevando os níveis de autoestima (MOREIRA, LUCCA, 2020).

Um avanço importante na área de saúde mental é o teleatendimento, com a psicoterapia e os serviços de Telessaúde e Telemedicina. O suporte psicossocial para a enfermagem é importante pois preserva saúde desses profissionais a curto e longo prazo, nos momentos e situações estressantes (MOREIRA, LUCCA, 2020).

Um exemplo de ação implantada foi um canal de apoio ininterrupto, através de um chat on-line, gerido por enfermeiros especialistas em saúde mental, para todos os profissionais de Enfermagem que precisassem de ajuda emocional, disponibilizado em março de 2020, pelo Conselho Federal de Enfermagem (Cofen). Outros serviços de suporte psicológico são ações psicoeducativas, por meio de plataformas com guias informativos, áudios, vídeos (aulas), cartilhas virtuais, manuais, ebooks, softwares, contas de WhatsApp e Instagram, proporcionados por conselhos e grupos de psicólogos voluntários, além de plantões psicológicos feitos em hospitais universitários (TOESCHER et al., 2020).

Assim, o enfermeiro tem que usar da criatividade e competência para trabalhar e desta forma oferecer aos pacientes um bom atendimento (MORAES et al., 2022).

O futuro da enfermagem está na qualificação teórica, prática e científica, para preencher os vácuos administrativos nos hospitais (FERREIRA et al., 2019).

Buscando sempre por melhorias, em compromisso com a perfeição, assim permitindo infinitas possibilidades aos ambientes hospitalares (SILVA et al., 2019).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Acreditamos que este estudo contribui para o desenvolvimento e exercício da competência de liderança exigida aos enfermeiros, no

gerenciamento de enfermagem, nas unidades hospitalares. Visto que há diversos desafios e dificuldades enfrentados pelo enfermeiro para alcançar êxito no gerenciamento de sua equipe, sendo a falta de conhecimento sobre o exercício e desempenho da liderança uma grande barreira no trabalho diário.

Nos artigos revisados foram encontrados os desafios e estratégias voltados à falta de conhecimento e dominância sobre o liderar na enfermagem que mais se destacam na atualidade.

Contudo, este estudo ampara os enfermeiros que exercem sua profissão no âmbito hospitalar a desempenhar seu papel de líder de uma maneira assertiva e coerente, mediante estratégias apresentadas, suprimindo as necessidades dos seus colaboradores e pacientes, na assistência direta e indireta.

É proposto que as pesquisas sobre liderança na enfermagem, que são voltadas para as competências que envolvem o processo de trabalho do enfermeiro e os desafios encontrados, sejam mais difundidas, principalmente relacionadas a aplicação de estratégias reais que possam ser implantadas no campo hospitalar. Onde se faz necessário desenvolver também a prática da liderança mais ativamente na graduação. Buscando alcançar os resultados profissionais e pessoais, além de conscientizar sobre a importância de ser um enfermeiro líder.

## **REFERÊNCIAS**

AMESTOY, Simone Coelho; OLIVEIRA, Anelise Freitas Lins de; THOFEHRN, Maira Buss; et al. Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 38, n. 1, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rngen/a/ShGyppdxmhChVHJKDcCdw9r/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 14 set. 2022.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto; DAVID, Daiane Rossi; FERRARI, Thais Guglielminetti. Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 31, n. 2, p. 187–193, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/WswySK8LwH64cd5Sp6kmJWD/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 23 out. 2022.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Liderança em enfermagem: Desafios e possibilidades. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 30, n. 1, p. 3–4, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/QSS3bWHftZg4dvrwm79Gzpm/?lang=pt#:~:text=O%20mercado%20de%20trabalho%20tem,no%20contexto%20do%20s%C3%A9culo%20XXI.>>>. Acesso em: 12 set. 2022.

BONFADA, Mônica Strapazzon; MOURA, Lenize Nunes; SOARES, Sabrina Gonçalves Aguiar; et al. Autonomia do enfermeiro no ambiente hospitalar. *Enfermagem Brasil*, v. 17, n. 5, p. 527, 2018. Disponível em: <<https://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/1503>>. Acesso em: 23 out. 2022.

CARLOS, Ana Maria Martins; KUIAVA, Isabel Berns; NOGUEIRA, Marcello Maciel; et al. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. *Enfermagem em Foco*, v. 10, n. 6, 2019. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2900>>. Acesso em: 07 set. 2022.

CARVALHO, Gyl Dayara Alves de; SANTOS, Sérgio Ribeiro dos; ESTRELA DE ALBUQUERQUE, Saemmy Grasiely; et al. Gerenciamento do cuidado de enfermagem na assistência hospitalar. *Teoria e Prática em Administração*, v. 11, n. especial, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/57277>>. Acesso em: 19 out. 2022.

CUNHA, Giselly de Holanda. Gerenciamento e liderança na prática dos enfermeiros como gestores hospitalares. 2018. 25f. Monografia (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão em Saúde, Instituto de Ciências da Saúde - ICS, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/2424>>. Acesso em: 07 set. 2022.

FERRACIOLI, Gabriela Varela; DE OLIVEIRA, Rosana Rosseto; DE SOUZA, Verusca Soares; et al. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enfermagem em Foco*, v. 11, n. 1, 2020. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254>>. Acesso em: 13 out. 2022.

FERREIRA, Victor Hugo Souto; TEIXEIRA, Veronica Modolo; GIACOMINI, Márcia Aparecida; et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 40, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/bNcNmX8B8fZfYwZfCG9WLm/?lang=pt>>. Acesso em: 02 set. 2022.

GOMES, Rafael; BELARMINO, Adriano da Costa; PINHO, Cleiton Machado; et al. Liderança em enfermagem hospitalar: Percepção de enfermeiros gestores. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 9, p. e35410917890,

2021. Disponível em:  
<<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17890>>. Acesso em: 28 set.  
2022.

GUIGUER, Guilherme Pepe; PINTO, Mary Cristina Ribeiro Lacôrte Ramos; LUIZ, Marcela Tavares. Liderança do enfermeiro: múltiplos olhares sobre o tema. *J Health Sci Inst.* 2020; 38(3):226-31. Disponível em:  
<[https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/2021/05/09V38\\_n3\\_2020\\_p226a231.pdf](https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/2021/05/09V38_n3_2020_p226a231.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2022.

LEAL, Laura Andrian; SILVA, Aline Teixeira; IGNÁCIO, Daniela Sarreta; et al. Competências gerenciais e estratégias de ensino para estudantes de graduação em enfermagem: visão de docentes. *Revista de Enfermagem da UFSM*, v. 12, p. e34, 2022. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/67133>>. Acesso em: 13 out. 2022.

LEAL, Laura Andrian; SOARES, Mirelle Inácio; BEATRIZ, Silva; et al. Competências clínicas e gerenciais para enfermeiros hospitalares: visão de egressos de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem - REBEn*, v. 71, p. 1514–1421, 2018. Disponível em:  
<<https://repositorio.usp.br/item/002961486>>. Acesso em: 31 out. 2022.

MOCELIM, Davi Deschk; FRANCISCO, Antônio Carlos de; AHRENS, Rudy de Barros. Gerenciamento de Pessoas no Hospital João Vargas de Oliveira: estudo de caso sobre o papel dos Enfermeiros na Liderança. Congresso Acadêmico da Faculdade Sagrada Família, 2020. Disponível em:  
<[http://conafasf.fasf.com.br/anais2020/arquivos/10142020\\_151053\\_5f873d4d4720e.pdf](http://conafasf.fasf.com.br/anais2020/arquivos/10142020_151053_5f873d4d4720e.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2022.

MÖLLER, Bianca Eugenia ; FROEHLICH, Cristiane. A capacidade de resiliência de enfermeiros de instituições da área da saúde. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, p. 9–24, 2021. Disponível em:  
<<https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/7597>>. Acesso em: 06 set. 2022.

MONTEIRO, Ana; COSTA, Filipa; SOARES, Helena; et al. Vantagens de um sistema de informação partilhado em enfermagem : revisão da literatura. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, v. 2, n. 10e, p. 141–149, 2021. Disponível em:  
<<https://revistas.rcaap.pt/millenium/article/view/25290>>. Acesso em: 14 set. 2022.

MORAES, Cladis Loren Kiefer de; LOPES, Vitor Henrik; SILVEIRA, Marília

Diniz da; et al. Assistência de enfermagem em unidades de internação. *Global Academic Nursing Journal*, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.5935/2675-5602.20200216>>. Acesso em: 21 out. 2022.

MOREIRA, Amanda Sorce ; DE LUCCA, Sergio Roberto. Apoio psicossocial e saúde mental dos profissionais de enfermagem no combate ao covid-19. *Enfermagem em Foco*, v. 11, n. 1.ESP, 2020. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3590>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

O'NEIL DE OLIVEIRA SOUZA LOURENÇO, Aryadne; ALMEIDA DA SILVA, Luciene ; DA SILVEIRA ASSONI, Maria Aurélia. Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. *Saúde Coletiva (Barueri)*, v. 11, n. 67, p. 6705–6718, 2021. Disponível em: <<https://www.revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1728>>. Acesso em: 07 set. 2022.

RAMOS-TOESCHER, Aline Marcelino; TOMASCHEWISK-BARLEM, Jamila Geri; BARLEM, Edison Luiz Devos; et al. Saúde mental de profissionais de enfermagem durante a pandemia de COVID-19: recursos de apoio. *Escola Anna Nery*, v. 24, n. spe, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/HwhCLFJwBRv9MdDqWCw6kmy/?lang=pt>>. Acesso em: 31 out. 2022.

SCOFANO, Bruna dos Santos; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti; LANZILLOTTI, Regina Serrão. Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa. *Nursing (São Paulo)*, p. 2943–2948, 2019. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/resource/pt/biblio-1025548>>. Acesso em: 07 set. 2022.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis da; VARANDA, Patrícia Alves Galhardo; SANTOS, Nívia Vanessa Carneiro dos; et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, v. 26, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SILVA, Thaís Oliveira da; VIEIRA, Livia Minuzzi; LEMOS, Tamires Souza; et al. Gestão hospitalar e gerenciamento em enfermagem à luz da filosofia lean healthcare. *Cogitare Enfermagem*, v. 24, 2019. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/60003>>. Acesso em: 27 ago. 2022.

SOUSA, Teófilo; GUIMARÃES, Ana Paula Vasconcelos. Instrumento de

avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: estudo das propriedades psicométricas. Portuguese Journal of Public Health, v. 36, n. 1, p. 50–58, 2018. Disponível em: <<https://www.karger.com/Article/Fulltext/486471>>. Acesso em: 06 set. 2022.