

# Revista Científica

FACULDADE ATENAS- PARACATU-MG

Ano 2024, V.18, N.1



FACULDADE  
ATENAS

[www.atenas.edu.br](http://www.atenas.edu.br)  
38 3672-3737

## **DESAFIOS DO ENFERMEIRO NA LIDERANÇA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM**

Karine Faria De Souza  
Renato Philipe De Sousa. Centro  
Andressa Cristina De Souza Almeida  
Hellen Conceição Cardoso Soares Centro  
Alexandre Santos Carvalho  
Mariane Mendes Garcia

### **RESUMO**

O profissional de Enfermagem, realiza muitas funções dentro da área da saúde, prestando o cuidado ao paciente, visando seu bem-estar. Alguns desses serviços são legalmente privativos do enfermeiro. Sendo assim a atuação do enfermeiro como líder da equipe é de grande relevância, uma vez que ele irá guiar a equipe, incentivar, motivar e ajudar na realização do cuidado aos pacientes. O presente trabalho, teve o objetivo de analisar através de pesquisa bibliográfica, os desafios encontrados pelos profissionais, na liderança da Enfermagem. Selecionando as publicações que relataram o tema proposto, utilizando publicações dos últimos cinco anos. Foi constatado que dentro dos estilos de liderança, existentes, vai depender do enfermeiro líder, quanto ao seu conhecimento e técnica para aplicar o estilo que for pertinente a sua vivencia com os liderados e com a missão da instituição. Os desafios existentes, como falta de comunicação, sobrecarga de tarefas, a precária oferta, por parte das empresas da educação continuada, a inexperiência e pouco conhecimento; são relatos pontuais analisados através das pesquisas. Portanto é necessário que o enfermeiro líder esteja atento a todos os acontecimentos de sua equipe, para agir com imparcialidade e descrição. Esteja sempre a frente, em busca de novos aprendizados, novas técnicas para instruir seus liderados e levar a melhor assistência a seus pacientes.

**Palavras-chaves:** Enfermeiro. Liderança. Equipe. Enfermagem. Desafios.

## **ABSTRACT**

*The Nursing professional performs many functions within the health sector, providing care to patients, aiming for their well-being. Some of these services are legally exclusive to the nurse. Therefore, the nurse's role as team leader is of great importance, as he or she will guide the team, encourage, motivate and help in providing care to patients. The present work aimed to analyze, through bibliographical research, the challenges encountered by professionals in Nursing leadership. Selecting publications that reported the proposed topic, using publications from the last five years. It was found that within the existing leadership styles, it will depend on the nurse leader, in terms of their knowledge and technique to apply the style that is relevant to their experience with those they lead and the mission of the institution. The existing challenges, such as lack of communication, overload of tasks, the precarious offer by companies of continuing education, inexperience and little knowledge; These are specific reports analyzed through research. Therefore, it is necessary for the nurse leader to be aware of all the events of his team, to act with impartiality and discretion. Always be ahead, looking for new learning, new techniques to instruct your team and provide the best assistance to your patients.*

**Keywords:** Nurse. Leadership. Team. Nursing. Challenges.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Enfermagem exerce algumas funções dentro de uma organização, nas quais, todas são respaldadas pela legislação brasileira vigente. A Lei nº7.498, de 25 de junho, de 1986, dispõe no Art. 11, algumas atribuições, dentre elas a: direção e chefia da Unidade de Saúde; a organização e direção dos serviços de Enfermagem, planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem, como privativos do enfermeiro, (BRASIL, 1986).

Além da competência do cuidado assistencial direcionado ao paciente, também compete ao enfermeiro exercer o papel de líder, perante a equipe, para que esse cuidado seja realizado de maneira integral e individualizada. O líder é aquele que tem o papel de influenciar as pessoas, para atingir metas. Nesse sentido a equipe de Enfermagem deve ser influenciada para que as metas de cuidados, promoção e prevenção sejam atingidas integralmente, (CORREIA et al., 2022).

O profissional, precisa compreender a liderança, para melhor desenvolver sua comunicação e decisão junto a equipe, uma vez que, sua atuação sendo ele no setor primário, secundário ou terciário, acaba realizando uma gestão do cuidado, onde se responsabiliza pelos recursos materiais desses setores, e pelo pessoal, sendo líder desta (ANDRADE, et.al., 2019).

No processo de liderar, o profissional se depara com alguns desafios, junto a sua equipe, tais como o desencontro de informações, atritos nos relacionamentos interpessoais, a insegurança na execução do serviço, que acaba dificultando o processo de liderar a equipe. O restrito conhecimento, a falta de experiência no trabalho, o medo de assumir riscos, das incertezas e as dificuldades em enfrentar os desafios, geram inseguranças no enfermeiro. Influenciando na soberania de liderança da equipe de Enfermagem, (FAVERO, et al. 2018).

Sabendo que a equipe de Enfermagem é liderada pelo enfermeiro, e que seus resultados são alcançados, de acordo com a competência técnica e com um bom relacionamento entre ambos; este trabalho, enfatizará os desafios encontrados pelo profissional e a relevância que a liderança deste tem no âmbito profissional institucional e com o paciente.

A liderança tem a função de envolver a equipe, na organização de recursos e trabalho, almejando a melhoria do desempenho, em busca de melhores resultados, voltados ao cuidado com o paciente. Entretanto, a liderança não é um cargo, é uma competência do indivíduo, podendo ser nata ou adquirida, ela emerge da equipe. Já o chefe/gerente, é contratado, ele tem um cargo formal. Se espera, e o ideal é um chefe/gerente, que seja líder, mas infelizmente, nem sempre isso se dá.

O líder precisa ter capacidade de criar vínculos, ser comunicativo, ser humilde, ter conhecimento, ter criatividade, agir com verdade e ser disponível. Para que esses requisitos sejam alcançados, o primordial é o autoconhecimento. Este líder será capaz de liderar, se liderar-se a si mesmo (ATARÃO, et al. 2021).

Os estilos de liderança são estudados desde os tempos antigos, porém, foi na década de 30, que se enfatizou a importância de sistematizá-la. Esses estudos iniciais, se deram com base na personalidade, tendo como pressuposto básico, de que o líder possuía traços em sua personalidade que o tornava como tal, foi chamada de teoria dos traços (FERREIRA, et al. 2020).

Contudo logo, essa premissa se perdeu, uma vez que ficou impossível de analisar o estilo de liderança baseado em personalidade somente, tornando complexa

e restritiva em situações corporativas. Nessa mesma época, um grupo de psicólogos, Lewin, White e Lippitt, fizeram um estudo, enfatizando o comportamento do líder, de acordo com a situação do grupo, foi usado um grupo de escoteiro para cada tipo de líder; o autoritário-este determinava as regras e com pouca participação da equipe, o democrático-partia do princípio do diálogo para a tomada de decisão, e o liberal-deixava a equipe ter a decisão (ATARRÃO, et al. 2021).

Com os resultados adquiridos desse estudo, os três psicólogos conseguiram definir os três tipos de liderança e a influência que cada uma, tinha na obtenção do objetivo alcançado pelo grupo. Descreve Atarrão et al. (2022), que estes puderam concluir, que na liderança autocrática, a produtividade era maior em relação aos demais grupos, entretanto o grupo era mais agressivo, tenso e ansioso; já na liderança democrática, verificou-se que a produtividade foi intermediária, contando os integrantes do grupo, possuíam uma maior coesão, comprometimento; e no grupo com liderança liberal, ocorreu uma baixa produtividade, individualismo e agressividade entre os integrantes.

A partir da década de 60, o conceito de liderança sofreu mudanças, de modernização, com o surgimento de novas tecnologias no mundo corporativo, em busca de qualidade e melhorias continuadas. O foco da liderança passou do específico no líder, para os relacionamentos. A liderança passou a ser analisada a partir da influência entre o líder e os seus liderados, em determinados ambientes, recebendo o nome de teorias situacionais ou contingenciais (BALSANELI et al.,23).

A teoria situacional, trouxe uma nova visão do papel de liderança e liderados, onde, o tipo de líder, vai depender da situação em que se encontra, podendo ir do autocrático ao democrático, sua postura vai depender da situação, tendo este um estilo apropriado para cada caso. Sendo que, o tipo de liderança adotado pelo líder é de acordo com a maturidade do liderado para determinada tarefa. Este nível de maturidade, irá variar, de acordo com a tarefa, na medida que o liderado amadurece, o estilo de liderança deve ser focado em fortalecer as relações, do que nas tarefas (FERREIRA et al., 2020).

Esta teoria situacional, preconiza a importância de o líder ter capacidade de se adequar aos diferentes tipos de liderança para conseguir atender as demandas individuais e situacionais do grupo. Ainda, segundo Ferreira et al., (2020). Alguns dos estudiosos dessa teoria, como Hersey e Blanchard, enfatiza que o líder precisa saber, determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Dentro desse grupo, há algumas linhas

de lideranças; o líder carismático, o executivo, coercivo, educativo e o inspirador.

Com a constante mudança, do mercado, das pessoas, surgiu então a necessidade, de uma teoria voltada para a atualidade, onde se busca melhorias na eficácia do serviço prestado ao cliente, as instituições, no século XX, direciona seu modo de liderança, para o foco nas pessoas, na gestão dos liderados, nas relações humanas, onde o foco principal passa a ser os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados, entre os influenciadores e os influenciados (BERNARDES et al., 2018).

Forma-se então as lideranças contemporâneas, onde se tem a liderança, transacional, transformacional, liderança autêntica, e liderança ressonante. Tais modelos serão evidenciados sucintamente a seguir.

A liderança transacional é caracterizada como trocas e recompensas, esse é propriamente tido como um administrador tradicional, tem como prioridade suas operações do dia a dia, onde os seus liderados, são regidos através de punições e recompensas. Este estilo de liderança não é considerado o ideal, pois remete aos estilos mais arcaicos, onde não se considerava os relacionamentos interpessoais entre líderes e liderados (BARBOSA et al., 2019).

Em contrapartida, tem -se a liderança transformacional, esta trabalha os valores morais, em coletividade, busca transcender os interesses individuais tendo como propósito a influência de todos, para que o desempenho, seja além do esperado. A liderança transformacional é maleável, em se tratando de situações vividas, em busca de novos resultados ou novas mudanças, individuais ou sociais. Ela tem quatro elementos que a fundamenta, sendo: influência idealizada, motivação, estimulação intelectual e consideração individualizada. Nesse modelo de liderança, se permite criar novas oportunidades de aprendizado, e aceitação às diversidades individuais (AMESTOY et al., 2020).

O líder transformacional, tem paixão por um objetivo, motiva e inspira seus seguidores a ultrapassar seus próprios interesses, para o bem da instituição, consegue mudar a visão sobre fatos, ajuda-os a ver as coisas por novos formatos. Tem a capacidade de entusiasmar e estimular, a darem o melhor de si, em prol do objetivo desejado pela equipe. O reconhecimento é individual a estes liderados (JULIANI et al., 2020).

A liderança autêntica, é aquela que permite o líder agir com autenticidade com seus liderados, com clareza e abertura, partilhando informações necessárias a

tomadas de decisões, dando abertura para a colaboração de mais pessoas. Os valores pessoais, desse líder é explícito, assim como suas motivações e sentimentos, permitindo assim aos seus liderados, que o avalie as suas ações, com moralidade e precisão, de acordo com seus valores expostos. A liderança autêntica, tem quatro componentes para o líder se atentar, são: processamento balanceado, perspectiva moral e ética, transparência e autoconsciência (BALSANALLI et al., 2023).

A direção das tomadas de decisões do líder autêntico, é o resultado da capacidade psicológica positiva da confiança, esperança, otimismo, e resiliência somando a uma perspectiva de moral positiva, que seus liderados presenciam nele.

Já o estilo de liderança ressonante, os líderes acabam criando vínculos mais fortes com os funcionários, eles criam uma cultura de apoio, positividade, que levam aos liderados a ter comportamentos proativos por si só. É um relacionamento do líder que desperta emoções positivas nos liderados, os impulsionam a atenção e a empatia entre seus liderados. Essa liderança, é tida mais como uma abordagem, orientada a relacionamentos, para liderar (ALI et al., 2020).

## **2 PRODUÇÃO CIENTÍFICAS SOBRE OS DESAFIOS DO ENFERMEIRO NA LIDERANÇA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM**

Os enfermeiros enquanto líderes da equipe de enfermagem, nos diversos setores atuantes da profissão, lidam com diversos vies no processo da liderança, interferindo no resultado almejado. Cabendo ao profissional agir como líder, e evitar que estas, interfiram no resultado final da assistência.

Contudo será apresentado uma síntese de alguns trabalhos científicos já realizados e publicados, a respeito da liderança da equipe de enfermagem tendo a base de dados do Scielo como fonte para a pesquisa, utilizando as palavras para busca a específica: “liderança da equipe de enfermagem”. Após a filtragem pelos últimos cinco anos (05), obteve-se um achado de vinte e seis (26) trabalhos, sendo que três (03), foram desconsiderados, pois se tratavam de artigos de revisão restando vinte e três (23).

Após a realização da leitura em sua íntegra, os artigos foram agrupados em quadros de acordo com cada periódico, identificados por título, autor, ano e com síntese. Cada um em seu respectivo quadro de acordo com o periódico de sua publicação, este por sua vez, obedecendo a ordem dos registros mais recentes,

decrecente anual. Contudo, esta pesquisa se encontra no apêndice. No entanto será analisado a seguir, através de gráfico alguns pontos específicos dos artigos encontrados. Tais como o Qualis, ano, e seus periódico de publicação.

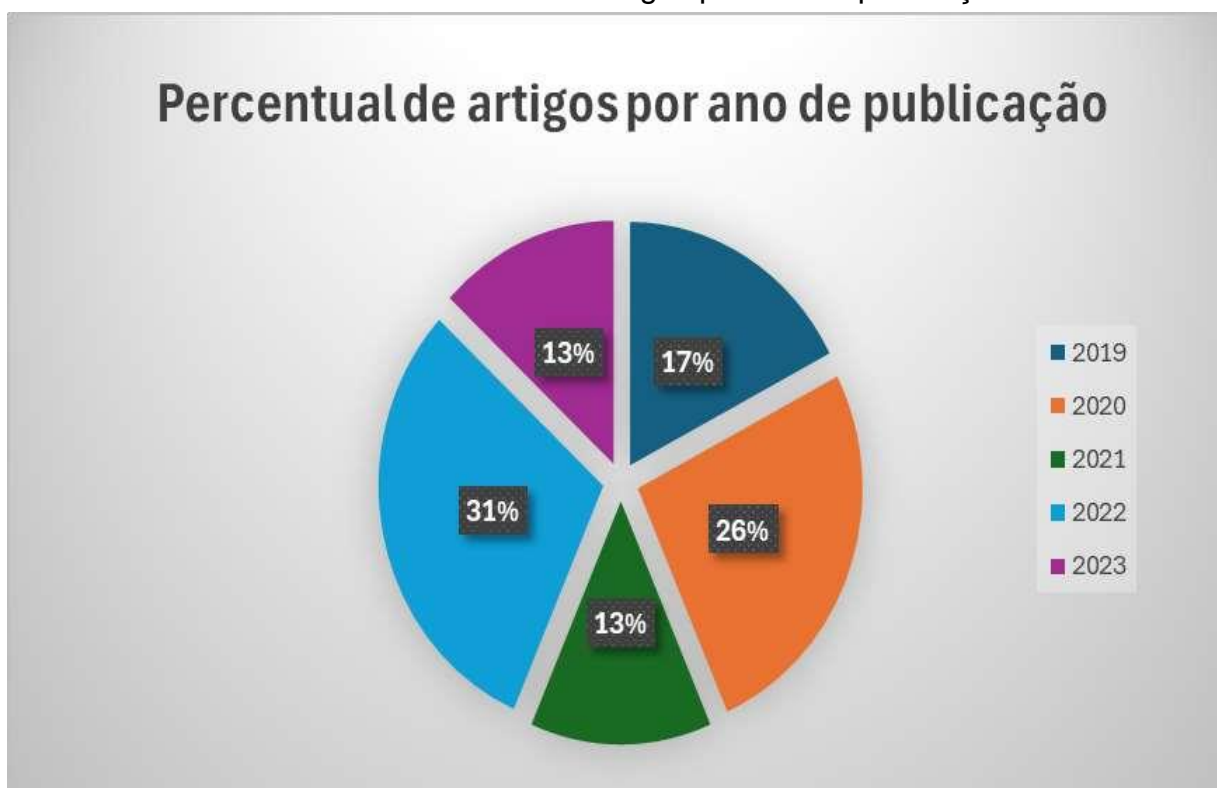
**Gráfico 01 – Nº absoluto de artigos por periódico**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A pesquisa apresentou o quantitativo de artigo por periódico a saber: Revista Acta Paulista de Enfermagem, quatro artigos; Revista Escola Ana Nery, dois artigos; Revista Brasileira de Enfermagem, seis artigos; Revista Escola da Enfermagem da USP, quatro artigos; Revista Latino-Americano, um artigo; Revista Gaúcha de Enfermagem três artigos, Revista Texto e Contexto, três artigos. Totalizando em vinte e três artigos selecionados da plataforma do Scielo.

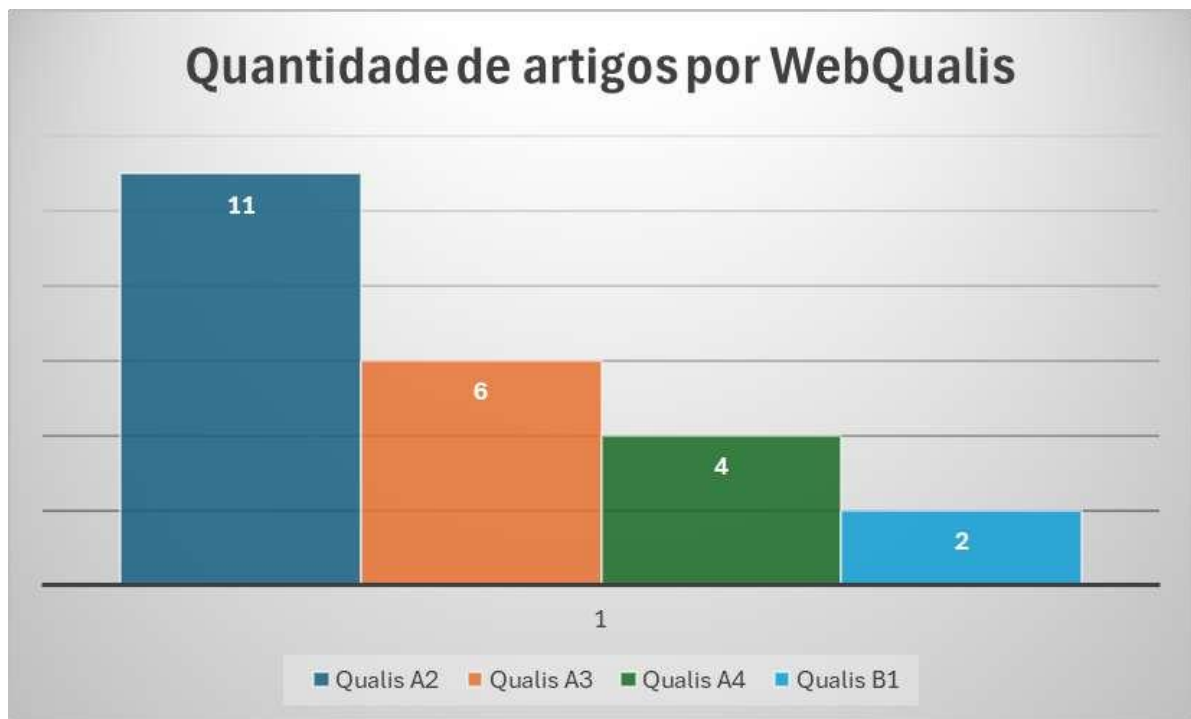
**Gráfico 02-** Percentual de artigos por ano de publicação



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2024

Os artigos selecionados, foram específicos dos últimos cinco anos. Estes mais recentes com o intuito de abordar as pesquisas mais atuais, com direcionamentos que ainda estejam em uso, pois os mais antigos, tem-se o risco do assunto em questão já está em desuso, ser retrógrado. Portanto os artigos usados com seus respectivos anos foram: quatro de 2019, seis de 2020, três de 2021, sete de 2022, três de 2023. O ano de 2020 foi o que apresentou um número expressivo em relação aos demais de artigos relacionados com o tema.

**Gráfico 03** – Quantidade de artigo por WebQualis



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2024.

O Qualis é um avaliador de publicações, ele faz parte do Capes-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, é uma fundação que integra o Ministério da Educação, com o intuito de avaliar os cursos de extensão acadêmica, de Pós-Graduação e Stricto-sensu no Brasil. É o Qualis, que certifica qualidade nos periódicos (BRASIL, 2019).

Os indicadores que classificam o Qualis, em: A1 e A2 periódicos classificados a nível de excelência internacional; B1 e B2 são abrangências de excelência a nível nacional, B3, B4 e B5 são periódicos de média relevâncias. Em 2017 acrescentou uma nova classificação, abrangendo o A3, A4, B3, B4 e C, sendo este último sem relevância tendo peso 0. Um dos indicadores utilizado para a classificação, é a necessidade dos autores em possuir a titulação de doutor A1 e A2 60% ou mais, A3 A4 50%, B1 a B3 30%, B4 e C sem exigência mínima (BRASIL, 23).

Contudo, realizou-se uma busca nos artigos selecionados por meio da plataforma Sucupira, com o objetivo de verificar a classificação e a qualidade dos periódicos usados, tendo o resultado de três classificados em A2, dois em A3, um em A4 e B1, sendo usado sete periódicos diferentes. De acordo com a classificação do Qualis, podemos atestar a qualidade dos periódicos utilizados na realização da síntese, são de excelência a nível internacional e nacional.

### **3 LIDERANÇA E A SUA SIGNIFICANCIA PARA AS INSTITUIÇÕES**

A denominação chefe é atribuída a um possuidor de autoridade e conhecimento técnico sobre uma hierarquia, que delega as tarefas a serem realizadas pelos seus subordinados com o objetivo de atingir os resultados independente de qualquer coisa. Possui como prioridade o processo, buscando sempre por sua melhoria nos resultados. O chefe ocupa um cargo, que comanda o setor ou a instituição, tem a função de garantir que as normas serão cumpridas, pratica o poder autocrático com os subordinados na maioria das vezes é obedecido por medo (SIMATO, et al., 2021).

O líder é a pessoa que inspira a outrem a realizar seus ideais, independente de pressão, somente através de comunicação e do trabalho em equipe, entende que os resultados individuais e coletivos dependem da eficácia dos resultados operacionais do processo. O poder exercido sobre as pessoas pelo líder, se refere à influência, respeito e não por obrigação, sendo democrático. Seus liderados são compreensivos, motivados, comprometidos e unidos com a instituição, uma vez que seu líder, os ajudam e os estimulam a desenvolverem suas habilidades e conhecimentos, o líder é aquele que conquista seus liderados sem usar seu poder de autoridade, mas através de seu poder de influenciar pessoas (BATISTA et al., 2021)

Amestoy et al. (2022), enfatiza, que por meio da liderança, os enfermeiros conseguem prover a qualidade da assistência, enquanto motiva a equipe a realizar novas práticas e a vencer novos desafios. Nessa perspectiva considera não somente as necessidades do paciente e as demandas organizacionais, mas se assegura, da dinâmica da equipe de enfermagem, das habilidades individuais do profissional e da característica do ambiente de trabalho. Portanto ao entender esses fatores, o enfermeiro consegue adaptar seu estilo de liderança de acordo com as circunstâncias, buscando decisões mais assertivas e coerentes.

A liderança é a arte de guiar diante das diversas situações e controvérsias que vier a aparecer no ambiente de trabalho, o líder nesse sentido, é o que consegue remodelar o comportamento do profissional nas organizações. Com sua maneira de abordagem, ele consegue influenciar as ações dos liderados, pois quase sempre está condicionada com a motivação, satisfação e aos anseios organizacionais. Levando a concluir, que a conduta adotada pelos líderes afeta diretamente nos resultados dos

liderados, impactando de forma positiva ou não estes (ADAIR et al., 2021).

Em 1938, Barnard, publicou uma obra, com enfoque no executivo que lida nas instituições empregando seus valores, sendo um meio de comunicação e tomada de decisões. A partir daí, começou o interesse, através de pesquisas para identificar traços que pudessem diferenciar pessoas líder de não líder.

Essa teoria, parte do princípio a seguir, se a pessoa nascesse com os traços: físico, com boa aparência, estatura, energia; traço intelectual: entusiasmo, confiança, elevado QI, fácil adaptação; traço social: cooperativo, habilidades interpessoais e administrativas, e traços realizados com a tarefa: impulso de realização, persistência; esta seria líder/chefe, e em caso contrário, se não nascesse com estes, seria funcionário, subordinado sempre (CHIRELLI et al., 2018).

Mais tarde os psicólogos Lewin, White e Lippitt, fizeram um estudo, observando o estilo de liderar dos líderes e no comportamento dos liderados de acordo com o modo que eram conduzidos. Observaram o estilo democrático, o autocrático e o Laissez-faire. No autocrático o líder que resolve o que cada liderado irá fazer, como e quando. No democrático o líder dialoga com os liderados, e conduz as atividades. Já no Laissez-faire ou liberal, o líder não deixa os liderados resolverem o que vai ser feito, quando e por quem. Este apresentou produtividade baixa, individualismo e agressividade (CHIRELLI, 2018).

O estilo autocrático, na visão de Silva, é um estilo de liderança, onde o líder se coloca como único responsável de tomar decisões pelo grupo/individuo, sem tomar e aceitar opinião, ou experiência, com o grupo/individuo, ou com quaisquer outrem. Este apresenta as tarefas a serem realizadas e como é para ser feita o serviço solicitado, não aceita opinião, age por si só. Este líder também é conhecido como autoritário, ou de diretiva, nesse estilo, o liderado não tem iniciativa, espontaneidade, trabalham sobre pressão, são frustrados e agressivos (SILVA, 2023).

Já o estilo democrático, Castilhos et al. (2021) relata, que o líder age como parte do grupo, incentiva o debate, coloca o assunto em discussão para todos do grupo. Permite que o grupo decida sobre como executar o serviço proposto, qual maneira fazer ou técnica a usar, com quem cada um irá trabalhar para realizar a tarefa. O líder democrático se integra no grupo, faz as mesmas atividades propostas aos seus liderados, porém, se limitando a quantidades menores.

No entanto é objetivo em suas cobranças e elogios, nisso acaba promovendo relacionamento de amizade entre a equipe, tendo um ritmo de serviço

tranquilo, seguro, de qualidade, mesmo na ausência do líder e harmonioso. Esse estilo de liderança, é pautado na orientação e no apoio aos liderados, e é o que produz maior qualidade de trabalho (CASTILHOS et al, 2021).

Já o estilo de liderança Laissez- faire, Pereira (2022), afirma, que este tem o líder despreocupado, neutro, não se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe, tão pouco com suas necessidades, podendo parecer com uma certa negligência, descaso. Mas ressalta, que a liderança laissez-faire pode ocorrer muitas vezes dependendo do momento que a instituição tiver passando, ou de acordo com um estado do líder. Também enfatiza que os estilos de lideranças, muitas vezes são aplicados, dependendo das características do liderado, da sua personalidade, do seu perfil intrínseco e de seu conhecimento.

Em 2005, Chiavenato, um dos estudiosos de gestão de pessoas no Brasil, abordou os três estilos de liderança relacionando com as atitudes do liderado durante o processo de trabalho, na figura a seguir, será demonstrado os processos de acordo com cada estilo.

**Figura 1 - Processo de trabalho e estilo de liderança**

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
<b>TOMADA DE DECISÕES</b>		Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>		O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>		O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
<b>PARTICIPAÇÃO</b>		O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Em síntese, Chiavenato (2005), descreve o líder autocrático, como aquele que não compartilha, não permite troca de experiência, rejeita opiniões dos liderados, suas decisões são individuais. Este se assemelha ao antigo chefe, pois ele decide as ideias, o que será feito, como será executado, dominando toda a situação. Impondo domínio e implicando obediência dos liderados, resultando em distanciamento e medo. Já o democrático é o contrário, segundo Chiavenato, ele é conhecido como líder do povo, eleito pelo povo, sua preocupação é com a participação dos liderados, em suas opiniões. Trabalha junto a equipe técnicas, e maneiras que alcance melhores resultados, é impessoal quanto a críticas e elogios.

E por fim a liderança laissez-faire, o líder permite que seus liderados fiquem no comando da situação, fazendo o que acham certo. Nesse caso, Chiavenato relata, que o grupo já atingiu uma maturidade, dispensando supervisão externa do líder (FERREIRA, et al. 20).

### **3.1 ESTILOS DE LIDERANÇAS E ENFERMAGEM**

No decorrer dos tempos, foram surgindo alguns estilos de lideranças, de acordo com alguns autores, consequência de mudanças no mercado profissional, empresarial, nos conhecimentos que se adquiriram, se capacitaram, nas novas tecnologias, enfim, se antes, quando se iniciou os estudos teóricos da liderança, se preocupava com o estilo do liderança com foco no líder, nos tempos atuais, a preocupação é o relacionamento entre o líder e o liderado, almejando melhores resultados, eficiência e qualidade na prestação de serviços.

Os modelos de lideranças apresentado a seguir, serão os atuais, usados no campo da Enfermagem.

Em 2021, Beltran et al., realizou uma pesquisa em quatro hospitais de Curitiba, tendo 34 enfermeiros atuantes como participantes. Sendo realizada de forma on-line utilizou o Inventário de Estratégias de Coping de Folkman e Lazarus e o Authentic Leadership Questionnaire. Foi correlacionado na pesquisa a liderança autêntica com a estratégia de coping, utilizado pelo enfermeiro durante a pandemia do Covid-19. Tendo o resultado “o enfermeiro líder assume condutas que geram oportunidades de autoavaliação e mudanças de comportamento” e “ao utilizar o estilo de liderança autêntica diante do alto nível de stress, não atua ignorando o que tem que ser feito”.

Segundo a pesquisa, o fato, dos enfermeiros usarem o estilo de liderança autêntica, proporcionou uma assertividade no comportamento perante a equipe liderada, permitindo uma relação de confiança, sendo que qualquer ação errônea, poderia ser irreversível. Sendo este estilo de liderança adequado para tempos de constantes stress, onde permite ao enfermeiro líder a articular perante a sociedade e a sua equipe, de maneira autêntica (BELTRAN et al., 2021).

O líder coaching, é aquele que está sempre buscando, que seu liderado atinja o seu infinito potencial que há nele, investindo, treinando, preparando a equipe para sempre ir além, em busca de uma evolução constante, a fim de obter resultados inesperados para a instituição. Este líder preocupa com a evolução de seus liderados, tem o papel de treinador, e inspirador, pois o seu exemplo de dedicação inspira seus liderados produzindo mais e melhor. O comprometimento para o alcance dos objetivos, é mútuo entre líder e liderado. A liderança coaching, tem quatro domínios, os quais são: comunicar, dar e receber feedback, dar poder, executar influência e apoiar (FONSECA, et al., 2022).

Na liderança coaching, o líder tem que ter uma relação de extrema confiança com seu liderado/equipe, para que possa conseguir estar sempre influenciando. No estudo realizado com 115 enfermeiros líderes, 112 exerciam a liderança coaching, 77 responderam que esta liderança, se tratava do processo de exercer influência nos comportamentos dos liderados a fim de atingir objetivos, nas diversas situações. Portanto, esses dados demonstram que realmente tinham preferência e exerciam a liderança coaching com seus liderados, para obtenção de melhor resultado e prestação de serviço com qualidade e eficácia (AMESTOY, et. al, 2022).

A liderança transformacional no âmbito da saúde, é voltada para a qualidade da assistência do paciente. O líder transformacional tem grandes objetivos por uma meta, consegue passar esse interesse para seus liderados, fazendo com que estes passam a ter essa mesma meta como objetivo, priorizando os interesses da instituição, colocando em primeiro lugar sua realização. Estes líderes são entusiastas, estimuladores e carismáticos, atuam até o último instante, para conseguir as metas propostas junto a equipe. Cuida, de forma individual, prove o conhecimento intelectual aos seus liderados (JULIANI et al., 2020).

Ferreira et al., (2020), descreve a liderança transformacional, como uma liderança transformadora, que melhora a visão dos enfermeiros liderados, junto ao

objetivo da instituição em prol de atingir seus objetivos, enfatizando a importância do trabalho realizado de cada um, para obtenção do resultado proposto.

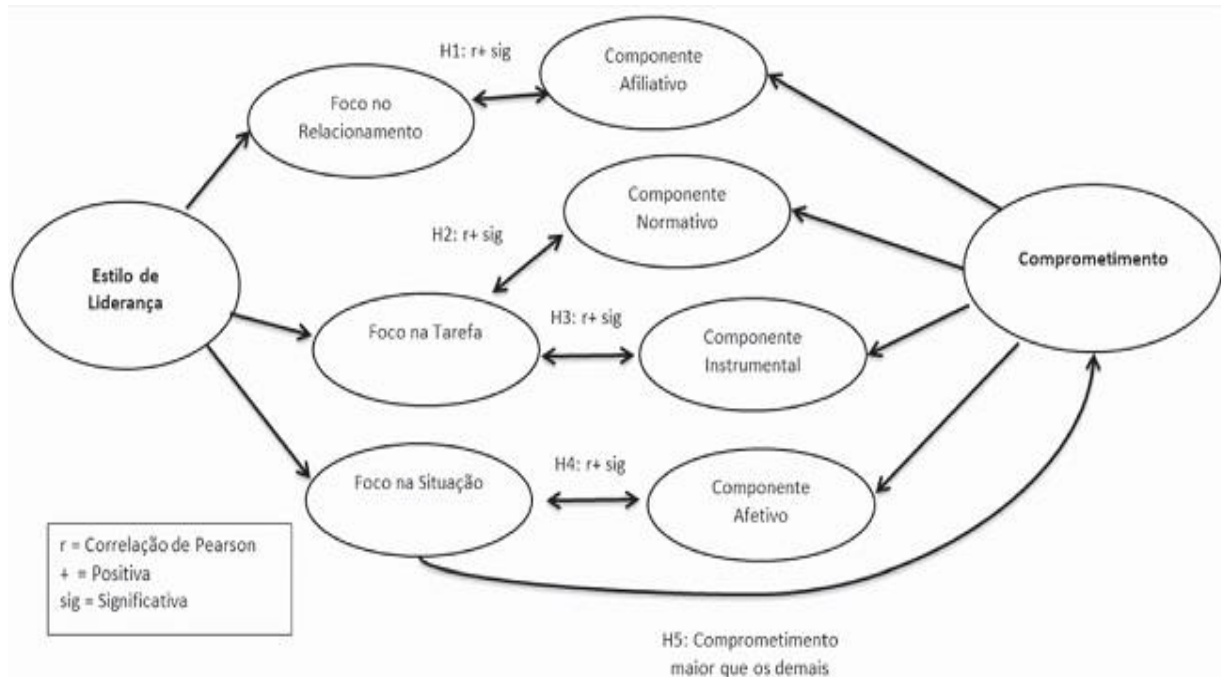
Há um forte vínculo entre o líder e os seus liderados que se estabelece através da confiança, respeito, comprometimento, disposição entre ambos.

A liderança, é uma atribuição fundamental para o trabalho do enfermeiro, pois facilita na prestação de serviço da sua equipe e aumenta o índice de qualidade na assistência. Uma vez que influencia as pessoas para que atinjam um objetivo comum para todos, isso acontece através do relacionamento do líder e seus liderados.

A liderança é uma qualidade que se espera de um bom diretor. Um líder é o representante natural da instituição, sendo seu comunicador, tem capacidade de ser resoluto e proativo em resolver os problemas a serem enfrentados. Possui um espírito inovador constante, que está sempre em busca de novas ideias, ou contribuindo com as ideias de algum liderado. Analisa novas tecnologias para ser usadas no ambiente de trabalho, sempre verificando o benefício de uso, e convence a todos a respeito de sua utilidade (LAVERDE, 2019).

Andrade et al. (2019), realizou uma pesquisa com o objetivo de identificar qual a relação de comprometimento segundo o estilo de liderança dos gestores, que podiam interferir na relação do comprometimento do funcionário e três estilos de liderança, sendo estes o: relacionamento, tarefa e situação. Constatando que estes possuem uma relação entre liderança exercida pelo gestor e o comprometimento. A figura 01, abaixo, refere-se a hipótese da pesquisa, com uma relação, estabelecida para cada estilo de liderança e tem-se um campo conceitual, de acordo com o resultado adquirido.

**Figura 02** – Modelo conceitual e hipótese



**Fonte:** Andrade, 2019

Onde se tem a dimensão e seus respectivos indicadores: relacionamento, é o quanto este líder importa com seu grupo: se tem tempo para os ouvir, se preocupa com o que estes sentem, disponibilidade, respeita e estimula suas ideias, tem compreensão em todos os momentos, estimula o feedback. Tarefa, é o que este líder tem como valor ou solicita ao seu grupo: como disciplina, respeito à autoridade, inegociável a prazos estabelecidos, prioriza o trabalho e ao seguimento de regras e normas, delega individualmente as tarefas específicas a serem realizadas. O situacional é quando o líder dá liberdade maior ou menor ao seu grupo, dependendo da capacidade de cada um (ANDRADE, et al.2019).

Portanto com esta pesquisa, podemos reafirmar o que os autores anteriormente relatam no presente trabalho; o estilo de liderança será responsável pela maneira que o liderado irá responder, cabendo ao líder ter conhecimento e aplicar o melhor estilo para obter resultados eficaz em sua liderança.

Desta forma, entende-se, que a pesquisa registrou os resultados de acordo

com o estilo de liderança, positivo para relacionamento e o componente afetivo do comprometimento. Quando o líder tem o estilo de liderar através do relacionamento se importando com os sentimentos, com as ideias, com o feedback de sua equipe, em contrapartida, esta, sente como parte, um membro, integrada à instituição.

#### **4 DESAFIOS DA LIDERANÇA NA ATUAÇÃO DE ENFERMAGEM**

O enfermeiro, tem algumas atribuições a serem realizadas em seu ofício, mas algumas são privativas, como as que são atribuídas ao planejamento, organização, coordenação e avaliação, regulamentadas pela Lei 11.498/86, levando a necessidade de exercer a liderança perante a equipe. Contudo, algumas intercorrências ocorrem e muitas vezes corroboram com lideranças ineficaz. Algumas situações, são desafiantes, que acontecem no dia a dia do líder de enfermagem (CACHEFO, et al. 2021).

O enfermeiro, recém-formado, em seu início de atividade, notoriamente irá se deparar com algumas dificuldades, apesar de ter se preparado para realizar as práticas, a gestão e a liderança, o fato de não ter experiência, poderá proporcionar momentos de medo, ansiedades e estresse. A expectativa criada em ser um excelente profissional e de conseguir desempenhar as funções com assertividade, muitas vezes é tomado por insegurança e frustração, por achar que não está qualificado o suficiente, ou pela falta de preparo de qualidade no decorrer do curso (BOPSIN; MARIOT, 2019).

Contudo em se tratando de liderança em enfermagem, é necessário que o profissional se aproprie da sua função, que é auxiliar, coordenar, conduzir, apoiar, compartilhar, alcançar objetivos, traçar metas com seu liderado. Sempre se mantendo em constante aprendizado, em uma educação continuada, em busca de experiências, atualizações de melhores técnicas, para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de seus liderados (KAZAN, et al. 2022).

Um dos fatores desafiantes em liderar uma equipe, é quando se é um gestor mais jovem, do que os subordinados. Quando um enfermeiro jovem é escolhido para ocupar essa posição, principalmente se este não integrava a equipe antes. Muitas vezes, este gestor não é aceito, sofrendo repulsa e insubordinação, por parte dos liderados a este líder (SILVA, et al. 21).

O fato de ser liderado por enfermeiro jovem e que não estava na equipe antes, acaba causando conflitos e até uma insubordinação, por parte da equipe técnica. Considerando que acontece de funcionários técnicos de enfermagem, serem contratados como técnicos, mas também possuem o bacharel.(AMESTOY, et al19).

Todavia em se tratando de um gestor, que busca o diálogo como resolução de qualquer desentendimento, ao invés de sentir-se ameaçado e encurralado, saberá aproveitar a oportunidade para o crescimento do grupo e para seu conhecimento.

Promovendo mudanças que lhe favorecerá respeito e reconhecimento, ter uma escuta ativa, atuando junto do grupo, sendo humilde, compreensível, ter empatia com a posição dos colaboradores. Sempre agir com ética, moral demonstrando através da prática seus conhecimentos, e através de uma relação de conquista, este gestor, conseguirá ou não, ser líder dessa equipe (ALBUQUERQUE, et al., 2019).

O processo de formação do enfermeiro, é um fator determinante na sua prática, de líder. Quando a sua base teórica não é suficiente para o seu aprendizado mesmo tendo a presença de cursos de gestão na grade que compõe a graduação, ainda há falhas. Uma vez que a parte teórica da gestão, não é suficiente para ter uma boa aplicabilidade na prática, quando se é um recém-formado de enfermagem. Porém, possuem mais conhecimento e habilidades do que atitudes, está se adquire na prática. No entanto, na maioria das vezes, esse enfermeiro, consegue ter uma dimensão da gestão/liderança, somente através de prática diária da enfermagem (ALVES, et al. 19)

Amestoy et al., (2021), constata que a aprendizagem em liderança deve ser constante no decorrer da graduação de enfermagem, assim o estudante terá uma melhor oportunidade de conhecimento e preparo para resolutividade de problemas que ocorra durante sua atuação após a graduação. “Outrossim, carências no ensino da liderança foram evidenciadas na ausência de investimentos e de preparo durante a graduação para que os discentes possam progredir nesta competência”.

Após a graduação é importante que este enfermeiro, faça uma especialização, um curso extensivo, que colabore com seu processo de educação continuada. No entanto, falta de apoio das instituições para uma educação permanente, contribui com o aumento dos desafios enfrentados pelo enfermeiro no processo de liderança. Uma vez que a qualificação científica, teórica e prática devem ser buscadas para suprir as falhas de aprendizagem durante a graduação (ALVES, et al. 2019).

Contudo, Bopsin; Mariot, (2019), reafirma a importância, das instituições, desenvolver novos métodos de ensino, para o tema liderança, sendo este passível de ser aprendido, e as experiências acadêmicas são indispensáveis para adquirir esse conhecimento. Enfatiza, que a liderança, é uma das competências do enfermeiro, não podendo se limitar com fim da graduação, devendo se estender no âmbito profissional, cabendo as instituições de e saúde, proporcionar a educação contínuo dos enfermeiros.

O relacionamento do líder com a equipe a ser liderada, é um dos grandes desafios enfrentados pelo enfermeiro, uma vez que as personalidades são diversas, com vários raciocínios de uma única questão, muitas vezes causando atrito entre os profissionais. Os relacionamentos interpessoais, devem ser priorizados e treinados, o líder não desiste de conquistar seus liderados, tem com objetivo uma melhor assistência, alcance de metas da instituição, e a busca de um ambiente de trabalho favorável (BOPSIN; MARIOT, 2019).

Barbosa, et al. (2020), realizou uma pesquisa com enfermeiros atuantes em ESF, foram 15 enfermeiros, com mais de 10 anos de formação e há mais de 10 anos na mesma unidade. Constatou que a falta de comunicação, estrutura ruim do local de trabalho, baixa remuneração da classe, sobrecarga de serviço, uma vez que o profissional se ver com a necessidade de ocupar dois locais de serviço, ocasionando estresse, cansaço físico e mental. Além das dificuldades de relacionamento com a equipe, do descompromisso e falta de motivação, são situações desafiantes para o enfermeiro da ESF. Que deve sempre ter atitudes encorajadoras, resolutivas de conflitos, integrando, e inspirando a equipe a sempre passar por obstáculos.

O enfermeiro da unidade, é responsável por cada atendimento realizado na ESF, cada procedimento de Enfermagem. Ele responde pelo atendimento de cada profissional, como gestor é ele que faz pedido de material, controla o uso e distribui para a equipe. Praticando a liderança, ele conseguirá formar elos, traçar metas, influenciar a equipe, para que juntos atinja objetivos em prol de uma melhor assistência, pautando sempre o respeito a ética e o trabalho em equipe. A proatividade no dia a dia, a inclusão da equipe nos assuntos da unidade proporcionará uma motivação da equipe em transcender o serviço proposto prestado à população (BALSANALLI; MATOS, 2019).

Contudo, além do cuidado, o enfermeiro da ESF, lidera, coordena, comanda, e assiste a equipe, resolve conflitos, toma decisões de cunho técnico-científico. Devendo ser inspiração para sua equipe/liderados. Os desafios enfrentados pelo enfermeiro são grandes, principalmente quando não se tem o apoio da instituição, a qual o serviço é prestado. A falta de qualificação específica, dificulta o desenvolvimento e o aprendizado de técnicas de liderança, relatado com incidência em algumas publicações, relacionando a falta de educação continuada, levando em consideração que não é uma política adotada pela maioria das instituições.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É de relevância que o enfermeiro exerça o papel de liderança, em qualquer setor de atuação, desde a Atenção Básica a Atenção Hospitalar, uma vez que desempenha papel motivador ao direcionar e capacitar a equipe. O líder é referência, é imparcial, cria vínculos com seus liderados, promovendo o relacionamento entre a equipe e desenvolvendo as múltiplas percepções de sentimentos ao denotar conhecimento técnico em suas ações.

Ademais, foi identificado diferentes estilos de liderança executados pelo enfermeiro, entretanto algumas situações institucionais podem ocasionar morosidade nos processos, dificultando a atuação na liderança da equipe de enfermagem, tais como, a falta de incentivo a educação continuada, sobrecarga de atividades desempenhadas, resistência dos colaboradores a serem liderados pelo enfermeiro recém-formado, estrutura física inapropriada em decorrência do déficit de recursos econômicos e materiais.

A formação acadêmica do enfermeiro com foco na liderança, no decorrer de sua vida acadêmica, é um desafio na formação de líderes na área da enfermagem. Uma vez que, identificado falhas no ensino dos graduandos, referindo nas matérias de gestão, que são abordadas exaustivamente sem enfatizar a importância da liderança na atuação destes. Sendo enfatizado somente a técnica da parte prática, deixando a teoria sem prática. Acarretando uma formação fragilizada de líderes para o mercado de trabalho.

Constata-se que o enfermeiro líder proporciona benefícios no meio em que se encontra, uma vez que, desenvolve trabalho em equipe, motiva os demais a alcançar os melhores resultados, a prestar a melhor assistência, com tomadas de decisões direcionadas, com embasamento científico alinhado a melhor técnica ao paciente e seus familiares, buscando comitadamente alcançar as metas propostas pela organização.

Contudo, é necessário que o líder seja comunicativo e esteja sempre em busca de aprimorar o seu conhecimento técnico científico para disseminar informações aos seus liderados. Sendo necessário proporcionar-lhes treinamento contínuo, buscando a criatividade para realizar estratégias e motivar sua a equipe.

Portanto os desafios do enfermeiro em liderar a equipe de Enfermagem, sempre existirá, cabendo ao profissional, buscar meios apropriados para solucionar

os eventos adversos. Tendo uma comunicação eficaz, agindo com humildade, transparência, imparcialidade, sendo resoluto e exemplo a ser seguido. Realizar sua função com eficácia, em busca de proporcionar assistência de qualidade ao paciente e seus familiares sempre.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Grayce Alencar; et al. **Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos e promoção da segurança do paciente.** Rev. Gaúcha de Enfermagem. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/nWLSXWpWyYyhnCmF8J6KvbJ/?lang=pt#Mod>>. Acesso em 30 març. 24.

ALI, Riaz; KASHIF, Muhammad. **The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: the Mediating Role of Compassion at Work.** 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/CxSSyGn9KJQnYJHVSqdrYvC/?lang=pt#>> Acesso em 02 out. 23.

ALMEIDA, Debora Paulino da Silva; Miclos, Paula Vitali. **Enfermagem na Atenção Primária à Saúde: associação entre liderança, capital psicológico e implicações no burnout.** Rev. Brasileira de Enfermagem. 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/YzLHp55vwjsg9Fc4SNp4c4S/?lang=pt#>> Acesso em 24 fev. 24.

AMESTOY, Simone Coelho, et. al. **Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem.** Rev. Gaúcha de Enfermagem. 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/7WMhvZx3MpSf3Vj3FTvTRmH/?lang=pt#>> Acesso em 23 abr. 24.

AMESTOY, Simone Coelho, et. al. **Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias.** 2020. Rev. Brasileira de Enfermagem. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/c4tnrqnzXBkyp4ffzDCrLmn/?lang=pt#>> Acesso em 01 out.23.

AMESTOY, Simone Coelho, et. al. **Relação entre liderança *coaching* e resiliência dos enfermeiros no ambiente hospitalar.** Rev. da Escola de Enfermagem da USP. 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/7Jydm369Q5JLdqCfhXj5r5J/?lang=pt#>> Acesso em 19 abr. 24.

ANDRADE, Darly Fernando, et.al. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.** Revista Brasileira de Gestão e Negócio. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/Gd98SNqSd6nRJYFfQZ7P89D/#>> Acesso em: 12 de abr. 24.

ANDRADE, Juliane de; et.al. **A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família.** Rev. Gaúcha de Enfermagem. 2020. Disponível em: <A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família>. Acesso em 23 abr. 24.

ANDRADE, Selma Regina, et.al. **Liderança no ambiente hospitalar: diferença entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes.** 2019. Revista: Enfermagem foco[on-line], pg.143-148. Disponível em: file:///D:/Desktop/artigos%20TCC/2900-19085-1-PB-20diferenca%20entre%20liderar%20e%20coordenar.pdf>. Acesso em 24 set.23.

ATARÃO, Flávia da Cruz. **Formação do enfermeiro-líder a partir da pedagogia de schoenstatt: Desafios e perspectivas.** Revista Society and Development [on-line].2021 v. 10, n. 7. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/16317/14846/212114>> Acesso em 30 set.23.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto et.al. **Liderança em Enfermagem.** 2023 Disponível em:<file:///D:/Downloads/lideranca-em-enfermagem.pdf>Acesso em 01 de out. 23

BALSANELLI, Alexandre Pazetto, at.al. **A relação entre a liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural: revisão sistemática.** 2021. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/XjftGgk8r3BxgYdwKWkGVnJ/?lang=pt#>> Acesso em 02 out. 2023.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto, at.al. **Ambiente de prática profissional em enfermagem na perspectiva de estudantes na COVID-19.** Ver. Acta Paulista de Enfermagem 2022. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ape/a/FhrCjJYgb6YSwmWmpFMrDnh/?lang=pt#>> Acesso em 23 fev. 24

BARBOSA, Marcelo da Costa; et al. **Liderança e gestão: um estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE.** 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/inter/a/WFDCMLPT7BRcJR4xMH5Y8HG/?lang=pt#>>Acesso em 02 out.23.

BARLEM, Edison Luiz Devos; et al. **Componentes da sensibilidade moral identificados entre enfermeiros de Unidades de Terapia Intensiva.** Rev.Brasileira de Enfermagem. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/X8sGsrDZRw75bF9ZWWGj5rL/?lang=pt#>> Acesso em 23 fev. 24.

BARROS, J.A. **O Campo da História-especialidades e abordagens.** 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BATISTA, Mariléia Couto. **Como o comportamento de um líder reflete no desempenho de uma equipe.** 2021. Disponível em:<file:///D:/Downloads/56-203-1-PB.pdf> Acesso em 15 abr. 24

BELTRAN, Rebeca Iwankiw Lessa; et al. **Estratégias de coping e liderança autêntica: atuação do enfermeiro em 2021 durante a pandemia de covid-19.** Revista de Enfermagem Escola Anna Nery 2023/07.v. 2.7. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/vBgGdgyDGL8VxsTpX3xF7tS/?lang=pt>> Acesso em 24 fev.24.

BERNARDES, Andrea; et al. **Liderança Coaching no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência.** Rev. da Escola de Enfermagem USP. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/kqCthVrTNhmvcSGhDLyXXPj/?lang=pt#ModalTutor>>. Acesso em 22 fev. 24.

BIFFI, Priscila; et al. **Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19.** Rev. Texto e Contexto de Enfermagem. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/ymdsbYLdmhByk9s6Vdm7Bfp/?lang=pt#>> Acesso em 04 març. 24

BOHOMOL, Elena; et al. **Ambiente de prática dos enfermeiros antes e durante a pandemia de COVID-19.** Rev. Acta Paulista de Enfermagem.2022. Disponível em:< <https://www.scielo.br/j/ape/a/Hkcgpt7ktbgXss3PN8RjTcv/?lang=pt#>> Acesso em 23 març. 24.

BRASIL, Ministério da Educação. **Critérios de classificação provisória do Qualis da área de direito.** 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/relatorio-qualis-direito-pdf>> 01 maio 24.

BRASIL, Tribunal da União. **Revista do TCU agora é A4 na classificação da Capes.** TCU. 2023. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/revista-do-tcu-agora-e-a4-na-classificacao-da-capes.htm>>Acesso em 01 maio 24

BRASIL. LEI nº 7.498, de 25 de Junho de 1986. **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providencias.** Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7498.htm#:~:text=LEI%20No%207.498%2C%20DE%2025%20DE%20JUNHO%20DE%201986.&text=Disp%C3%B5e%20so%20bre%20a%20regulamenta%C3%A7%C3%A3o%20do,enfermagem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm#:~:text=LEI%20No%207.498%2C%20DE%2025%20DE%20JUNHO%20DE%201986.&text=Disp%C3%B5e%20so%20bre%20a%20regulamenta%C3%A7%C3%A3o%20do,enfermagem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs)./>Acesso em 23 set. 23.

BROCO, Priscila Valladares; at al. **Gerenciamento Das Situações De Violência No Trabalho Na Estratégia De Saúde Da Família Pelo Enfermeiro.** Rev. Texto e Contexto de Enfermagem. 2020. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/tce/a/zr6vqrpkSzwqG5yLNWBGcxg/?lang=pt#>> Acesso em 14 març. 24.

CACHEFO, Mariana, et al. **O perfil de liderança do enfermeiro perante a equipe de saúde hospitalar.** Rev. Multidisciplinar da Saúde. 04/21 v. 3. Disponível em: < file:///D:/Downloads/2036-Texto%20do%20artigo-3917-1-10-20230306%20(1).pdf> Acesso em: 20 abr. 24

CAMPOS, Juliana Alvares Duarte Bonini; et al. **Authentic Leadership Questionnaire aplicado a enfermeiros brasileiros: evidências de validade.** Rev.Latino Americana de Enfermagem. 2022. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rlae/a/yYmHGHYmpkMqSDVxqPRWWhrh/?lang=pt#>> Acesso em 27 fev. 24.

CASTILHOS, Nadia Cristina et al. **Liderança: Tipos, Diferenças e Importância dos Líderes nas Organizações.** Rev. Adm. De Empresas Unicuritiba. 24/2021 v. 2. Disponível em: <file:///D:/Downloads/4420-371379674-1-PB.pdf>. Acesso em 20 abr. 24.

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

CHIRELLI, Mara Quaglio et al. **A Formação do Enfermeiro Crítico-Reflexivo no Curso de Enfermagem da Faculdade de Medicina de Marília- FAMEMA.** Rev. Latino-Am. de Enfermagem. pg.198. 2018. Disponível em<<https://www.scielo.br/j/rlae/a/p7Ny7jRTTC9fWH78Wcj8P8d/?lang=pt>> Acesso em 24 set. 23.

CORREIA, Aline Roepke Loss, et al. **O cuidado em saúde como base da liderança em Enfermagem: desafios e perspectivas.** Revista Multidisciplinar do Noroeste Mineiro. [on-line].2022/06 v.6. Disponível em: <[https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2022/1026\\_o\\_cuidado\\_em\\_sau\\_de\\_como\\_base\\_da\\_lideranca\\_em\\_enfermagem\\_desafios\\_e\\_per.pdf](https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2022/1026_o_cuidado_em_sau_de_como_base_da_lideranca_em_enfermagem_desafios_e_per.pdf)> Acesso em 24 set.23.

COSCARELLI, Carla Viana. **Reflexões, sobre as inferências.** 2002. Disponível em:< <http://www.letras.ufmg.br/carlacoscarelli/publicacoes/CBLAinfer.pdf>> Acesso em 24 out. 23.

COSTA, Cristina Oliveira; et al. **Competências profissionais de promoção da saúde na prevenção de quedas na pediatria.** Rev. Acta Paulista de Enfermagem 2021. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ape/a/sDvLvsCJBZfTCnmGyrSD4rD/?lang=pt#ModalTutors>> Acesso em 25 fev. 24.

COSTA, Veridiana Tavares; et al. **Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso.** Rev. Gaúcha de Enfermagem. 2021. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rngenf/a/hkvxGDSgHpKJXRMS8zFm6CM/?lang=pt#>> Acesso em 25 fev. 24.

DOMINGOS, Thiago da Silva et. al. **Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde.** Rev. Acta Paulista de Enfermagem. 2023. Disponível em < <https://www.scielo.br/j/ape/a/yx6DY6mtvqkHJ4SPSdbYyQk/?lang=pt#>> Acesso em 24 fev.24.

FAVERO, Neide; SIMÕES, Ana Lucia de Assis. **O desafio da liderança para o enfermeiro.** S.P 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/FbLqP9rLq9TsMnLB9RD4LKQ/#>>. Acesso em 23-set.23.

FERREIRA, Victoria Christine Gomes, et.al. **Bases Teóricas dos Estilos de Lideranças: Uma breve revisão.** Rev. International Journal of Health Management Review [on-line] 2020 v.6, n.2. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7487307/mod\\_folder/content/0/Bases%20Teoricas%20Lideranc%CC%A7a.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7487307/mod_folder/content/0/Bases%20Teoricas%20Lideranc%CC%A7a.pdf)> Acesso em 01 out.23

FERREIRA, Victoria Christine Gomes, et.al. **Bases Teórica dos Estilos de**

**Liderança: Uma breve revisão.** Rev. International Journal of Health Management Review [on-line] 2020 v. 6, n. 2. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7487307/mod\\_folder/content/0/Bases%20Teoricas%20Lideranc%CC%A7a.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7487307/mod_folder/content/0/Bases%20Teoricas%20Lideranc%CC%A7a.pdf)> Acesso em 01 out. 23.

FONSECA, Bruna Grassetti; et al. **Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, criando organizações e aprimorando a comunicação empresarial.** 2022. Disponível em: <file:///D:/Downloads/351-Texto%20do%20Artigo-1878-1-10-20220121%20(1).pdf> Acesso em 21 abr. 24

GASPAR, Rafael Barroso; et al. **O enfermeiro na defesa da autonomia do idoso na terminalidade da vida.** Rev. Brasileira de Enfermagem. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/LBB5M8K86nkWZYz5rTskBXz/?lang=pt#>> Acesso em 14 març. 24.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 6ª ed. São Paulo: Atlas Ltda.

GIMENES, Fernanda Raphael Escobar; et al. **Resiliência de Sistemas de Assistência à Saúde no enfrentamento da COVID-19: relato de experiência.** Rev. Escola de Enfermagem USP 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/LRQmn4znr9JzttgtD4RCVLP/?lang=pt>> Acesso em 22 fev. 24.

GUIRARDELLO, Edinêis de Brito Guirardello; VIEIRA, Lilian Ceroni. **Aplicação do Primary Care Safety Questionnaire aos profissionais da atenção primária à saúde: estudo transversal.** Revista Gaúcha de Enfermagem. 2023 v.44. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/gnNLRHLHY69bVfc7VwrtzGrb/?lang=en>>. Acesso em 24 fev. 24.

JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti, et. al. **Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência.** 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/SJtSYh9mLFFZQKpfGYgpMmC/?lang=pt#>> Acesso em 24 fev. 24.

KAZAN, Neide Medeiros, et al. **Recém-Formado em Enfermagem: A Insegurança e as Dificuldades de Enfrentamento ao Mercado de Trabalho.** Rev.Remecs 2022. Disponível em: <<https://www.revistaremece.com.br/index.php/remecs/article/view/805>> Acesso em 20 set 23

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas S.A. 2017.

LAVERDE, Gabriel Pontón, at. al. **Gestão Hospitalar Para uma Administração Eficaz.** 4 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan Ltda, 2019.

LEI nº 7.498, de 25 de Junho de 1986. **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providencias.** Disponível em: <<https://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986/>> Acesso em 23 set. 23.

MICHELLE, Kuntz Durant; et al. **Melhores práticas em enfermagem e sua interface com o núcleo ampliado de saúde da família e atenção básica.** Rev. Texto e contexto de Enfermagem 2020. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/tce/a/Vbr7FKcfJ6FCc9LCCRhRV7c/?lang=pt#>> Acesso em 18 abr. 24

PEREIRA, Fabio Rodrigues. **A Influência de Estilos de Liderança sobre o desempenho Individual na Câmara dos Deputados.** 2023 Disponível em: <[http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45644/1/2022\\_F%C3%A1bioRodriguesPereira.pdf](http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45644/1/2022_F%C3%A1bioRodriguesPereira.pdf)> Acesso em 21 abr. 24.

SILVA, Gesuino Carlos Canide; **Estilos de liderança e Clima Organizacional:Um Estudo Comparativo.** Disponível em: <[https://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/15589/1/Dissertacao\\_EstilosLiderancaClima.pdf](https://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/15589/1/Dissertacao_EstilosLiderancaClima.pdf)> Acesso em 19 abr. 24

SIMATO, Marcelo. **Você é um líder ou um chefe?** Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br/colunistas/voce-e-um-lider-ou-chefe/>> Acesso em 02 abr. 24

## 7 Apêndice

PERIÓDICO	NOME DO ARTIGO	AUTOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	SÍNTESE
Revista Acta Paulista de Enfermagem	Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde	Lucas Cardoso dos Santos, Fernanda Marques Silva, Thiago da Silva Domingos, Juliane Andrade, Wilza Carla Spiri.	2023	Ao ser analisado o comportamento empoderado dos enfermeiros líderes constatou os pontos fortes, e os desafiantes. E nesta perspectiva, os pontos fortes foram: as percepções e atitudes no desempenho da liderança, contribuição do trabalho em equipe, mediação de conflitos. E os desafiantes foram: quanto ao empoderamento do enfermeiro em dimensionamento da equipe e participação compartilhadas nas tomadas de decisões, apesar de ser preconizada, ainda se encontra dificuldades em colocar em prática.
Revista Acta Paulista de Enfermagem	Ambiente de prática profissional em enfermagem na	Victoria Dorneles Nery, Matheus de	2022	A avaliação do ambiente de práticas de

	perspectiva estudantes COVID-19	de na	Oliveira Linares, Bruna Martins, Maycon Barros Reis, Michelle Mayumi Yoshimura de Campos, Mônica Taminato e Alexandre Pazetto Balsanelli,	enfermagem, durante o COVID-19, realizada através do PES- <i>Practice Environment Scale</i> , objetivou- se verificar a presença de características que favorecem a prática da enfermagem. A participação dos enfermeiros nas
--	---------------------------------------	----------	---	---

				<p>tomadas de decisões do ambiente hospitalar se mostrou impactada pelo ambiente de trabalho. A falta de oportunidade para se discutir com outros profissionais sobre as necessidades de cuidado e saúde de pacientes, assim como a insuficiente participação nos assuntos administrativos e nas tomadas de decisões, afetam a autonomia e a liderança, além de ser fatores que aumentam a fragilidade do ambiente de trabalho. O PES é feito de subclasses, todas são importantes na avaliação do ambiente de trabalho da prática, todavia, as que se destacaram, foram habilidade, liderança e suporte dos coordenadores de enfermagem a sua equipe, fundamentos de enfermagem, voltados a qualidade do cuidado e participação dos enfermeiros na discussão dos assuntos hospitalares. Portanto para se ter um ambiente de pratica profissional</p>
--	--	--	--	---

				<p>favorável, é necessário a capacitação das lideranças, programas de educação continuada, comissões internas para resoluções de problema, estes são o início, para que tenha assistência com qualidade.</p>
<p><b>Revista Acta Paulista de Enfermagem</b></p>	<p>Ambiente de pratica de enfermeiros antes e durante a pandemia de COVID-19</p>	<p>Camila Hidemi Danno, Elena Bohomol, Renata Cristina Gasparino,</p>	<p>2022</p>	<p>O ambiente de prática dos enfermeiros, foi considerado favorável tanto antes, como durante a pandemia do COVID-19. Os enfermeiros se veem mais valorizados durante a pandemia, mesmo com carga horária exaustiva, tendo que lidar com ansiedade, alteração no sono, lesões na pele provocados pelos equipamentos de segurança. Verificou uma melhoria na educação continuada, e uma atuação conjunta, entre liderança de enfermagem e o serviço de Controle de Infecção Hospitalar. A relação entre médico e enfermeiro, houve um aumento estatístico significativo, havendo uma</p>

				<p>boa relação entre ambos com colaboração mútua com trabalho entre as equipes.</p> <p>Portanto é nítido a percepção da importância de se ter um ambiente pró-ativo, com escuta eficiente, voltada para melhorias de recursos visando um atendimento segurando para um paciente que pode estar instável, e com um agravamento de condição clínica, e para com a segurança do profissional.</p>
<b>Revista Acta Paulista de Enfermagem</b>	Competências profissionais de promoção da saúde na prevenção de quedas na pediatria.	Cristina Oliveira da Costa, Francisca Elisângela Teixeira Lima, Lorena Pinheiro Barbosa, Maria Gabriela Miranda Fontenele, Mayara Kelly Moura Ferreira, Sabrina de Souza Gurgel.	2021	<p>O profissional de saúde, ao assumir uma posição de líder e promover ações de prevenção de quedas na pediatria, despertará o interesse da equipe de saúde em desenvolver políticas de prevenção em todo setor hospitalar, antequedas de crianças em suas instalações.</p> <p>Além disso, o uso de diagnóstico para o risco de quedas, deve ser realizado diariamente, levando em consideração que sua anotação deve estar presente no prontuário da criança, para que a equipe multidisciplinar</p>

				<p>esteja ciente e fique alerta, que caso ocorra algum incidente, este, seja anotado e considerado a sua reincidência como alto risco. Contudo as ações de promoção e prevenção a saúde pediátrica no ambiente hospitalar, devem ser planejadas e as habilidades aperfeiçoadas pelos profissionais de saúde, com o objetivo de ser os promotores da segurança e reestabelecimento o clínico dessa criança dentro da instituição hospitalar.</p>
<p><b>Revista Escola Anna Nery</b></p>	<p>Estratégias de <i>coping</i> e liderança autêntica: atuação do enfermeiro em 2021 durante a pandemia de covid-19</p>	<p>Cleide Straub da Silva Bicalho, Karla Crozeta Figueiredo, Rebeca Iwankiw Lessa Beltran, Thaiane Almeida Silva Pol, Gabrielle Porfirio Souza.</p>	<p>2023</p>	<p>Os autores identificaram com a pesquisa, que a liderança autêntica é o modelo adequado para melhor atuação do enfermeiro líder nos momentos de stress intenso. A LA, permitiu ao enfermeiro no período pandêmico a ter comportamentos mais cognitivos engajados. Em meio a pandemia, identificou-se a dedicação máxima do enfermeiro na assistência e na liderança dos serviços, em</p>

				<p>busca do melhor resultado para assistência ao paciente. Na pandemia o enfermeiro líder, atuou com disposição e rigor sempre adaptando-se psicologicamente e, motivando o seu time, gerando equilíbrio e confiança entre seus liderados.</p>
<p><b>Revista Escola Anna Nery</b></p>	<p>Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional</p>	<p>Gilberto Tadeu Reis da Silva, Patrícia Alves Galhardo Varanda, Nívia Vanessa C. dos Santos, Naomy Safira Batista da Silva.</p>	<p>2021</p>	<p>Ao ser analisados fatores que interferem na liderança e gestão dos enfermeiros em três países, Brasil, Portugal e Espanha, foi possível identificar a importância da comunicação, da motivação, assim como os estilos de liderança e gestão, que é abordado pelo líder da equipe. Ressalta-se também a relevância do clima organizacional, das relações interpessoais da equipe, transparência no trabalho e delegação de função, quando apropriado. Enfatiza a educação continuada dos profissionais líderes em busca de melhores resultados para o desenvolvimento da equipe e na assistência</p>

				prestada ao paciente e aos seus familiares.
<b>Revista Gaúcha de Enfermagem</b>	Aplicação do Primary Care Safety Questionnaire aos profissionais da atenção primária à saúde: estudo transversal	Lilian Ceroni Vieira, Edinêis de Brito Guirardello.	2023	A pesquisa se baseou no PC-SafeQuest, para avaliar as dimensões: comunicação, liderança, carga de trabalho, trabalho em equipe, e sistema de segurança e aprendizagem. A comunicação foi avaliada como uma das questões mais satisfatórias, contudo que esta seja eficaz, efetiva e não punitiva é essencial para o cuidado efetivo e seguro do paciente, enquanto que as falhas são motivos frequentes por incidentes na

				<p>APS. Porém outros estudos utilizando outras medidas de avaliação, identificaram que a o apoio de líderes e gestores são fracas, para a cultura de segurança, e enfatizam que para obter o fortalecimento da segurança em uma instituição, é necessário contar com líderes qualificados.</p>
<p><b>Revista Gaúcha de Enfermagem</b></p>	<p>Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso</p>	<p>Betina Hörner Schlindwein Meirelles, Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni, Mônica Emanuele Köpsel Fusari, Veridiana Tavares Costa.</p>	<p>2021</p>	<p>O enfermeiro é capaz de influenciar as atitudes e o comportamento de seus liderados, como líder, é de suma importância que promova ações rotineiras de gestão de risco nas unidades hospitalares. Sendo observado atuações constantes dos enfermeiros em trabalhos voltados a segurança do paciente, notou-se que o enfermeiro é quem toma a frente, sendo multiplicador e interessado pela causa. O envolvimento do líder junto a equipe nas atividades diárias, o incentivo a práticas seguras, orientações realizadas no ato</p>

				<p>das práticas, e a postura frente a diversas situações, são modelos multiplicadores, garante uma maior adesão da equipe, em se tratando de programas de gestão de risco e segurança. O estímulo ao uso de protocolos e diretrizes para o atendimento aos pacientes, é relatado como primordial no processo de prevenção de falhas assistências. O acompanhamento pelo líder, através dos feedbacks, é importante, para que as equipes adotem a prática das notificações de eventos adversos. A educação continuada com a equipe, realizada sempre que for agregadas ferramentas para melhorias na realização da segurança em atendimento do paciente, até que esta absorva e entenda a importância de se realizar tal atividade; diminui e previne a ocorrência de falhas no cuidado. Portanto a valorização do profissional em seu saber científico e na</p>
--	--	--	--	---

				sua técnica de saber exercido dentro da instituição, são práticas dotadas de liderança.
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	Enfermagem na Atenção Primária à Saúde: associação entre liderança, capital psicológico e implicações no burnout..	Debora Paulino da Silva Almeida, Paula Vitali Miclos	2022	Alguns estudos anteriores, alegaram a liderança autêntica, como responsável pela síndrome de Burnout, portanto isso se desfaz, uma vez que não houve evidência significativa que associasse ambas, assim como pelos líderes e também não houve como pelos liderados. Contudo em se comparando a síndrome de Burnout com o capital psicológico, há uma relação de, quanto menor for o capital psicológico, maior a chance de se adquirir o Burnout e o contrário respectivamente.
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência	Carmen Maria Casquel Monti Juliani, Maria Valéria Pereira, Wilza Carla Spiri	2020	O profissional de enfermagem em centros de urgência e emergência, deve promover o compartilhamento, delegar função, promover educação continuada, relacionamento interpessoal entre a equipe e ter uma liderança participativa. O líder transformacional, inspira aos seus

				<p>liderados a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização, ajuda a ver a situação de uma outra forma, estabelece uma relação de confiança, influencia os liderados a atingirem as metas organizacionais, dando o máximo de si. A pesquisa realizada com alguns enfermeiros líderes, demonstrou a dificuldade em liderar a equipe. Todavia, a liderança é componente essencial em um enfermeiro, o mercado de trabalho oportuniza espaços para os enfermeiros que são capazes de exercê-la, visando eficiência nos cuidados realizados. Ressalta-se a importância do aprimoramento do conhecimento científico e técnico juntamente com habilidades, para a liderança.</p>
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias	Ises da Silva, Adriana Reis dos Santos, Letícia de Lima Trindade, Patrícia Alves Galhardo Varanda, Simone Coelho	2020	<p>Analisados os desafios e as estratégias para a liderança transformacional. Avaliou-se a falta de incentivo por parte da instituição, a</p>

		Amestoy, Vanêska Brito Ferreira		resistência da equipe em aceitar ser liderados por profissionais mais jovens, resistência e insubordinação dos liderados. Mas em um processo de resiliência, usam o bom líder como exemplo, e a comunicação, o diálogo e da escuta, conseguem atender as necessidades do setor e dar comandos a serem realizados.
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	O enfermeiro na defesa da autonomia do idoso na terminalidade da vida	Ítalo Rodolfo Silva, Karen Gisela Moraes Zepeda, Marcelle Miranda da Silva, Rafael Barroso Gaspar.	2019	Os enfermeiros, possuem uma maior proximidade com os pacientes, uma vez que cuida deste, através do processo de enfermagem e da comunicação mais próxima do paciente, familiares e de toda uma equipe interdisciplinar, consegue contribuir com as tomadas de decisões do cuidado, centrado na especificidade do paciente. Mesmo estando em estado da velhice, o idoso tem o direito de ter a sua própria autonomia, de decidir o que achar melhor para si, e o enfermeiro tem a oportunidade de

				intervir e resguardar a autonomia deste, em situações de vulnerabilidade como profissional mais próximo.
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	Indicadores de qualidade: ferramentas para o gerenciamento de boas práticas em saúde	Ana Cristina Pretto Bão, Gisela Maria Schebella Souto de Moura, Leticia de Lima Trindade, Simone Coelho Amestoy.	2019	Os indicadores de qualidade, são ferramentas essenciais na mensuração da assistência prestada ao paciente e sua família, qual o índice de acerto e de erro feito pelas equipes. Os índices são analisados no final do mês, e os resultados não atingidos, são reavaliados e reprogramados de maneira que seu objetivo seja atingido
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	Componentes da sensibilidade moral identificados entre enfermeiros de Unidades de Terapia Intensiva	Cláudia Denise Schallenberger, Edison Luiz Devos Barlem, Grazielle de Lima Dalmolin, Jamila Geri Tomaschewski-Barlem, Laurelize Pereira Rocha, Liliane Alves Pereira	2019	Constatou-se que os enfermeiros utilizam de conhecimentos científicos e competência técnica, para embasar suas ações frente a situações mais complexas em uma UTI e como código de ética. Evidenciou, que o relacionamento entre a equipe, influencia no cuidado com o paciente em terapia intensiva, pois deve haver dialogo, para planejar uma melhor conduta para o paciente, minimizando divergências na prática do

				cuidado, atingindo uma melhor eficiência no cuidado de enfermagem.
<b>Revista Brasileira de Enfermagem</b>	Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos e promoção da segurança do paciente	Felice Teles Lira dos Santos Moreira, Grayce Alencar Albuquerque, Regiane Clarice Macêdo Callou, Roberta Meneses Oliveira	2019	O comportamento destrutivo entre as equipes, são prejudiciais ao paciente, uma vez que informações pertinentes ao cuidado deste, muitas vezes não é repassado ao próximo turno com eficaz, gerando um impacto no tratamento desde. O comportamento destrutivo de um médico, por exemplo, impede que o enfermeiro questione uma prática inadequada para o paciente sobre cuidados desde, a fim de manter um ambiente tranquilo, com medo de repreensões. É competência do enfermeiro líder identificar os comportamentos destrutivos na equipe, abrir ao diálogo, realizar reuniões com a equipe realizar avaliação de desempenho e promover o respeito. Práticas de melhorias a serem adotadas, como: uma comunicação interpessoal, onde se houve, entende e interpreta

				informações com clareza e com respeito mútuo, visando a melhoria do bem estar do paciente.
<b>Revista Latino-Americana de Enfermagem</b>	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i> aplicado a enfermeiros brasileiros: evidências de validade.	Vanessa Gomes Maziero, Fernanda Ludmilla Rossi Rocha, Juliana Alvares Duarte Bonini Campos, Bruna Moreno Dias, Alexandre Pazetto Balsanelli, Carmen Silvia Gabriel e Andrea Bernardes.	2023	O Authentic Leadership Questionnaire, tem o objetivo de avaliar a autenticidade do líder, assim como, suas características éticas, morais, comportamentais e organizacionais. Ao se utilizar esse questionário com alguns enfermeiros, conclui-se: os enfermeiros, quando se veem como líderes, eles percebem em si mesmo o processamento equilibrado, onde se tem a capacidade de analisar com cuidado uma situação, antes de tomar decisões, tendo capacidade de aceitar outros pontos de vistas diferentes dos seus. Assim como a autoconsciência, que se traduz, na percepção de seus valores e crenças, como se comportam e como são percebidos pelos outros. Porém não entendem a importância da transparência relacional, e a

				<p>perspectiva moral entre líderes e liderados, que requer padrões de éticas rigorosas que conduzem o comportamento. Uma vez que estes itens compõem a liderança autêntica.</p>
<b>Revista da Escola de Enfermagem da USP</b>	Resiliência de Sistemas de Assistência à Saúde no enfrentamento da COVID-19: relato de experiência	Ariane Ranzani Rigotti, Cristina Mara Zamarioli, Patrícia Rezende do Prado, Flávia Helena Pereira, Fernanda	2022	<p>Através de relato de experiência, os principais desafios em meio ao início da pandemia do Covid-19, passados, por um hospital que se tornaria de referência no decorrer dos dias. O enfermeiro líder, presenciou e participou de muitos desafios, tais como: reorganização do fluxo de serviço interno, aquisição de equipamentos e insumos para o atendimento, treinamento da equipe, dimensionamento de pessoal (tidos como um dos maiores desafios, uma vez que se tratava de novos protocolos, equipe defasada, escassez de profissional qualificado, ter que priorizar a segurança dos colaboradores, pacientes e seus familiares), lidar com o</p>

				<p>adoecimento psíquico da equipe. O enfermeiro líder, preparado ou não, se viu em meio a essa nova realidade, liderando sua equipe, dando o máximo de si, usando a motivação de pessoal, planejamento junto com a equipe, exaltando a importância e o papel que cada um tem na equipe. Entretanto, tornou-se necessário a criação de um comitê de crises multidisciplinar entre líderes, o apoio e assistência à saúde mental dos profissionais da linha de frente da COVID-19, estes, então sem planejamento.</p>
<p><b>Revista da Escola de Enfermagem da USP</b></p>	<p>Relação entre liderança coaching e resiliência dos enfermeiros no ambiente hospitalar.</p>	<p>Andrea Bernardes, Alexandre Pazetto Balsanelli, Heloísa de Góes Gigueira Menezes, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha, Simone Coelho Amestoy, Maria Lúcia Alves Pereira Cardoso,</p>	<p>2022</p>	<p>A liderança coaching, possui um comprometimento mútuo, entre liderança e liderado, para se atingir metas, tendo como base: comunicar, dar e receber feedback, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe para alcançar resultados organizacionais. Os enfermeiros</p>

				<p>liderados conseguem distinguir um líder coaching em seu exercício de liderança, uma vez que este naturalmente é um educador, trabalha com o desenvolvimento da equipe, estimula e evolução de todos, consegue lidar com as adversidades e estressores do dia a dia. Conclui-se, que há relação entre líderes coaching e resiliência, uma vez que os líderes buscam estimular o desenvolvimento dos liderados, ao driblar as situações desafiadoras vivenciadas no ambiente hospitalar podendo aumentar a resiliência destes.</p>
<p><b>Revista da Escola de Enfermagem da USP</b></p>	<p>Planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem: caminhos para sua elaboração</p>	<p>Alyne Gomes Nogueira Leite, Denize Bouttelet Munari, Elyana Teixeira Sousa, Luana Cássia Miranda Ribeiro.</p>	<p>2021</p>	<p>Um planejamento de sucessão, que inclui a participação coletiva dos enfermeiros da instituição, garante discussões amplas, real e já vividas nos vários setores da organização, e em diferentes etapas da carreira de cada</p>

				<p>profissional. É válida, uma gestão compartilhada e participativa, dos enfermeiros de níveis diferentes da hierarquia, tornando assim, um instrumento facilitador de compreensão do processo de liderança e de tomadas de decisão, dessa forma dará a jovens enfermeiros a oportunidade de exercer papéis de liderança, e fazer parte da preparação de futuros líderes de enfermagem no processo de sucessão de carreira.</p>
<p><b>Revista da Escola de Enfermagem da USP</b></p>	<p>Liderança Coaching no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência</p>	<p>André Almeida de Moura, Andrea Bernardes, Ariane Cristina Barboza Zanetti, Carina Aparecida Marosti Dessotte, Carmen Silvia Gabriel, Laura Misue Matsuda</p>	<p>2020</p>	<p>As constantes atualizações do mercado na área da saúde, tem exigido do profissional enfermeiro uma postura de aptidão para lidar com vários cenários em foco de melhores resultados visando a qualidade do atendimento e a segurança para o paciente. O coaching, é um modelo onde o líder acompanha e influencia a equipe para o alcance de metas, paralelamente com o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimento</p>

				<p>dos liderados. Em se tratando de atendimento em urgência, o papel do líder é crucial, devendo dominar a comunicação, negociação, autonomia, criatividade e valorização da equipe onde as tomadas de decisões devem ser assertivas e precisas. O feedback é uma prática rotineira em liderança coaching, é uma ferramenta que avalia o desempenho dos liderados e o próprio líder. A comunicação é pertinente ao processo de delegação de atividade, é de suma importância do enfermeiro líder, estimular a comunicação nos serviços de urgência e emergência, e criar maneiras, onde facilitam a comunicação com seus liderados. O líder coach desenvolve o empoderamento da equipe, estimula a capacitação, compartilha o poder e apoia a equipe para alcançarem os objetivos propostos.</p>
<p><b>Revista Texto e Contexto - Enfermagem</b></p>	<p>Melhores práticas em enfermagem e sua interface com o</p>	<p>André Lucas Maffissoni, Carine</p>	<p>2020</p>	<p>O enfermeiro no âmbito da Estratégia da</p>

	<p>núcleo ampliado de saúde da família e atenção básica</p>	<p>Vendruscolo, Daisi Mara Rosset, Kátia Jamile da Silva, Michelle Kuntz Durand, Mônica Ludwig Weber</p>	<p>Saúde da Família, busca atingir um melhor resultado com foco na saúde do paciente de maneira holística. O Nasf-Núcleo de Atenção Saúde da Família, é uma ampliação de uma assistência com profissionais multidisciplinar disponível a população através da ESF, anda junto com a ESF para complementar a assistência do SUS a população. É necessária uma relação de troca de saberes, entre os enfermeiros da ESF e toda a equipe do Nasf, tanto para atuação junto ao processo de melhoria da saúde do paciente em comum assistência, como enriquecimento pessoal. A comunicação, o diálogo, o saber científico adaptado de acordo com a realidade da comunidade atendida considera-se como melhor prática, uma vez que é resoluto no processo de transformação do trabalho e qualificação na assistência à saúde.</p>
--	---	--	---

<p><b>Revista Texto e Contexto - Enfermagem</b></p>	<p>Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19</p>	<p>Eleine Maestri, Gloriana Frizon Jeane Barros de Souza, Julia Valeria de Oliveira Vargas Bitencourt e Priscila Biffi, William Campo Meschial</p>	<p>2020</p>	<p>Durante a pandemia do Covid 19, enfermeiros foram essenciais para a gestão de unidades de saúde. O enfermeiro atuando, junto a gestão hospitalar, em relação a dimensionamento, onde a contratação de novos funcionários se tornava necessário, a introdução de novas formas de treinamentos em segurança de medicina hospitalar e de controle de infecção hospitalar, como via vídeos, proporciona uma segurança maior ao profissional no atendimento com pacientes acometidos com o covid-19. Cabe ao enfermeiro líder estar atento com o gerenciamento de riscos da equipe e aplicar de forma prática e didática as normas e diretrizes disponibilizados pelos Órgãos responsáveis, garantindo a segurança da equipe e do atendimento aos pacientes.</p>
---	--	--	-------------	--

<p><b>Revista Texto e Contexto - Enfermagem</b></p>	<p>Gerenciamento das situações de violência no trabalho na estratégia de saúde da família pelo enfermeiro</p>	<p>Aline Miranda da Fonseca Marins, Helena Guimarães Flórido, Juliana Rezende Montenegro Medeiros de Moraes, Priscilla Valladares Broca, Sabrina da Costa Machado Duarte, Waleska Menengat Corrêa Floresta</p>	<p>2020</p>	<p>A violência sofrida pelos profissionais da saúde, são de todas as dimensões, como: interpessoal, coletiva, armada, racial. A violência comunitária, no entorno da área de abrangência, atinge diretamente aos profissionais de enfermagem nas ESF, assim como os usuários da unidade de saúde. As visitas em domicílio são prejudicadas principalmente a população mais vulnerável, que não consegue ir em busca de atendimento, pois fica inviável o acesso dos profissionais a esses usuários. A violência sofrida por colegas de trabalho, na maioria os que ocupam cargos mais elevados ou por pessoas que já estão a mais tempo na organização, ocorre com frequência, principalmente em setores públicos, acredita-se que pela garantida vitalícia de estabilidade profissional, a impunidade. O líder, tem o papel de junto a seus liderados, promover treinamentos</p>
---	---	--	-------------	---

				para enfrentamento da violência, a notificar situações que muitas vezes são negligenciadas, a incentivar, promover e apoiar a busca de práticas para alívio de estresse.
--	--	--	--	--