

Características de Liderança em Enfermagem: Análise Bibliométrica

Leadership Characteristics in Nursing: Bibliometric Analysis

Maria Fernanda Brusamolín Silva¹ e José Antonio Cescon²

1. Bacharel em enfermagem pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especialização em UTI Neonatal e Pediátrica. Pós-graduação em Gestão Hospitalar pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste).
2. Pós doutor em Ciências Contábeis (UFU-MG). Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS-RS). Professor da Unioeste, Campus Foz do Iguaçu, PR. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8338-7743>
maria.silva@hmcc.com.br e jose.cescon@unioeste.br

Palavras-chave

Cuidado
Enfermagem
Liderança

Keywords

Care
Nursing
Leadership

Resumo:

O objetivo geral desse artigo consiste em identificar através da revisão da literatura atual, as principais características de liderança de enfermagem. A amostra da análise consiste em 11 artigos publicados entre 2019 e 2023. Como metodologia escolhida para sua elaboração pautou-se em pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva. Os resultados obtidos permitiram evidenciar que a formação teórica e prática do enfermeiro lhe permite atuar em diversos campos como, por exemplo, na atenção básica e no âmbito hospitalar. Quanto as características de liderança, conclui-se que o enfermeiro que ocupa o papel de líder, além de competência para exercer o cargo e conhecimento específico, também precisa apresentar outras características pessoais que facilitam o engajamento de toda a equipe, o trabalho conjunto e a adoção contínua de estratégias que culminem no atendimento qualitativo dos pacientes que estão sobre seu cuidado, na organização correta do ambiente de trabalho e de todos os protocolos que precisam ser realizados.

Abstract:

The general objective of this article is to identify, through a review of the current literature, the main characteristics of nursing leadership. The analysis sample consists of 11 articles published between 2019 and 2023. The methodology chosen for its preparation was based on bibliographical, qualitative, and descriptive research. The results obtained showed that the theoretical and practical training of nurses allows them to work in different fields, such as, for example, in primary care and in the hospital environment. As for the leadership characteristics, it is concluded that the nurse who occupies the role of leader, in addition to the competence to exercise the position and specific knowledge, also needs to present other personal characteristics that facilitate the engagement of the entire team, the joint work and the continuous adoption of strategies that culminate in the qualitative care of the patients who are under their care, in the correct organization of the work environment and of all the protocols that need to be carried out.

Artigo recebido em: 21.06.2023.

Aprovado para publicação em: 11.10.2023.

INTRODUÇÃO

O atual mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais qualificados e aptos a compreenderem as exigências que permeiam a organização do trabalho que precisam executar. A competitividade e a dinâmica que permeiam os contextos organizacionais, apontam para a necessidade de colaboradores criativos e capazes de se adaptar para atender com efetividade todas as demandas que surgem (Richter *et al.*, 2019).

Nesse contexto, os profissionais de enfermagem que ocupam posições de liderança também precisam estar sensíveis a rotina que permeia a organização do seu trabalho, possuir as competências necessárias para o trabalho em equipe, ser interativo e apto a lidar com as diversas categorias profissionais que integram sua prática cotidiana.

Dentre os inúmeros desafios enfrentados pelos profissionais de enfermagem que ocupam cargos de chefia, quer seja no âmbito da saúde pública ou hospitalar, nesses profissionais destacam-se o exercício da liderança, a resolução de conflitos, tomadas de decisões assertivas e o alcance de resultados, situações que põe à prova constantemente seus valores, competências e atitudes, pessoais e profissionais (Richter *et al.*, 2019).

Portanto, fica evidente os inúmeros desafios que permeiam a prática cotidiana dos profissionais de enfermagem que exercem cargos liderança e chefia, devendo agir cotidianamente com competência, para que seus liderados também possam obter bons resultados em seu trabalho.

Neste contexto, este estudo através de uma revisão atual da literatura, busca responder: Há uma característica em comum nas lideranças de enfermagem? Para responder esta questão o estudo tem por objetivo principal, identificar através da revisão da literatura as principais características de liderança de enfermagem. Para atender este objetivo principal, o estudo tem como objetivos específicos: i) Buscar na literatura publicada em periódicos na língua portuguesa (Brasil) estudos que abordem a liderança em enfermagem; ii) Identificar os objetivos e resultados alcançados nesses estudos, e; iii) Identificar a característica predominante da liderança de enfermagem presente nestes estudos.

O estudo é relevante do ponto de vista para a literatura, pois busca encontrar características em comum de liderança de enfermagem, presente nos estudos sobre o tema, bem como é relevante para a instituição a que este estudo é proposto, como instrumento de processo de melhoria de gestão, pois possibilita ao gestor da área de enfermagem da entidade, posicionar-se em relação ao que é praticado em outras entidades de saúde.

O estudo se justifica na medida em que é um norteador para a instituição de saúde, no processo de melhoria contínua de gestão hospitalar. Enfatiza-se também a relevância e importância de se tratar esse tema entre a equipe de enfermagem. A liderança é imprescindível no trabalho do enfermeiro, uma vez que, faz parte de uma equipe e todos os profissionais precisam ter sua conduta orientada para o alcance dos mesmos resultados. Por isso, quando contam com um líder que os motiva, valoriza seus potenciais e habilidades, lhes orienta de forma adequada e atua de maneira humanizada, os resultados são melhores.

Para aprofundar essas análises, o artigo foi dividido nos seguintes subitens: introdução que apresenta aspectos gerais da pesquisa; revisão de literatura onde são apresentados os resultados obtidos em estudos publicados por pesquisadores brasileiros tratando da liderança do enfermeiro na saúde pública e no espaço hospitalar; a metodologia escolhida para a elaboração das reflexões seguintes; as considerações finais que retomam pontos importantes do texto e, por fim, as referências bibliográficas consultadas.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM

Para Richter *et al.*, (2019), o cenário de trabalho contemporâneo tem se revelado cada vez mais dinâmico e competitivo, face às exigências por profissionais cada vez mais qualificados, proativos e empreendedores. Dotados de características diferenciadas, as quais possibilitam intervir frente aos mais diversos obstáculos.

los, estes profissionais mostram-se, a cada dia, mais adaptáveis aos múltiplos contextos organizacionais, desenvolvendo a aptidão para a busca de soluções criativas e inovadoras.

No âmbito da saúde, os enfermeiros que exercem os papéis de líderes atuam com uma equipe formada por outros enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem exercendo diferentes papéis na Atenção Primária de Saúde (APS) ou no espaço hospitalar (Backes, 2022).

Llapa-Rodrigueza (2015) afirma em seu estudo que as discussões em torno da liderança são antigas. Aquele que lidera apresenta características pessoais que lhe permitem influenciar outras pessoas, ampliando sua produtividade, satisfação, qualidade e dedicação ao trabalho desempenhado de maneira competente e com inteligência emocional.

A liderança pode ser definida como uma capacidade que um indivíduo possui para influenciar todo um grupo de pessoas para que alinhem suas práticas cotidianas visando alcançar objetivos comuns. No âmbito do trabalho, é imprescindível para que toda a equipe atue de maneira conjunta visando resolver os problemas que surgem e encontrar alternativas solucioná-los (Santos, *et al.*, 2021).

A capacidade de liderança do enfermeiro também deverá culminar na ampliação da qualidade da assistência prestada aos usuários que precisam de atendimento na APS ou no espaço hospitalar, bem como, dos seus familiares que corriqueiramente o procuram visando compreender melhor as especificidades do processo saúde-doença vivenciado.

Ribeiro *et al.* (2006, p. 110) enfatiza que “[...] o líder caracteriza-se pela iniciativa e organização, por ser estimulador, comunicador e agente de mudança”. Acrescido a isso, os autores também citam características importantes, que devem fazer parte da postura de um líder, tais como:

[...] busca constante pelo conhecimento e distribuição deste aos liderados, comunicação eficiente, envolvimento, credibilidade, alto grau de resolutividade de atividades complexas e ambiguidades para o contexto organizacional em que se insere, bom relacionamento interpessoal, entre outras (Ribeiro *et al.*, 2006, p. 110).

Esse perfil, é imprescindível para que o enfermeiro que exerce o papel de líder possa atuar com efetividade sendo efetivamente um agente causador de mudanças, sabendo lidar com a diversidade que caracteriza a sua equipe, lidando com a comunicação verbal e não verbal de maneira estratégica.

Cotidianamente, os profissionais de enfermagem dedicam seus conhecimentos teóricos e práticos para o cuidado dos pacientes que se encontram em situações diversas, portanto, o que se tem em vista não é uma única forma de liderar, mas o encontro de diferentes estratégias para que os colaboradores confiem no seu trabalho e se esforcem para que o trabalho exercido por toda a equipe possa ser realizado com qualidade (Simões; Fávero, 2003).

Para pensar nesse contexto de maneira mais pontual, os próximos subitens dedicam-se a necessidade de compreender a importância do papel de liderança exercida pelo enfermeiro no âmbito da saúde pública e no espaço hospitalar.

1.2 LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO DA SAÚDE PÚBLICA

Na saúde pública, o enfermeiro pode exercer inúmeras atividades relacionadas a gestão e liderança, seja Unidades Básicas de Saúde (UBS) coordenando as equipes que atendem no programa Estratégia Saúde da Família, bem como, os atendimentos realizados pelos Agentes Comunitários de Saúde (Rocha, 2019).

A elevada demanda de pacientes que precisam recorrer ao Sistema Único de Saúde (SUS) para realizar os tratamentos de saúde que demanda, exigem que os enfermeiros possam atendê-los de maneira humanizada, com qualidade e eficiência na assistência fornecida. O atual modelo gerencial adotado nas instituições vinculadas ao SUS exige que a liderança seja um dos papéis desempenhados pelos profissionais, tornando possível o alcance de metas e a melhoria contínua dos serviços oferecidos pela instituição. Para isso, é imprescindível quebrar as hierarquias tradicionais e focar a realização do trabalho em equipe de modo que todos os profissionais sejam motivados diante da necessidade de alcance de objetivos comuns (Moura *et al.*, 2010).

Em meio a esse processo, o processo de comunicação estabelecido pelo enfermeiro é indispensável, pois através das informações transmitidas cotidianamente, torna-se possível mediar novos conhecimentos, fortalecer aqueles que já são praticados cotidianamente, delinear os objetivos de curto, médio e longo prazo da instituição, reconhecer as competências e estimular o seu desenvolvimento contínuo (Jesus Soares, 2019).

Quando se fala em liderar uma equipe, é imprescindível que o enfermeiro forneça oportunidades para que todos os profissionais consigam participar das discussões delineadas, compartilhar impressões, dar sugestões para resolver os problemas discutidos, encontrando estratégias para que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível dentro da estrutura que se tem (Santos *et al.*, 2021).

De maneira geral, em todas as equipes algumas pessoas se destacam exercendo a liderança mesmo sem querer, uma vez que, consegue influenciar seus colegas a partilharem dos mesmos objetivos e ideais, se comprometerem com as tarefas que precisam ser realizadas.

1.3 LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO ESPAÇO HOSPITALAR

No espaço hospitalar, o enfermeiro que ocupa o cargo de liderança tem a responsabilidade de criar e manter um ambiente que seja adequado para o desenvolvimento das múltiplas atividades que permeiam o trabalho e que se voltam ao cuidado dos pacientes ao longo de 24 horas por dia (Rezende, 2013).

A continuidade desse trabalho que se efetiva por meio do trabalho de diversos profissionais que atuam em turnos distintos, assegurando o atendimento integral do paciente. Nesse contexto, a assistência prestada pelos enfermeiros é dinâmica e ultrapassa a soma dos esforços individuais. O alcance de resultados positivos, está diretamente vinculada a capacidade de liderança exercida pelo enfermeiro chefe (Santos *et al.*, 2022).

O gerencialmente de toda a equipe de enfermagem é uma tarefa que demanda responsabilidade, competência e conhecimento para o direcionamento de todos para que a prática assistencial possa culminar na satisfação do cliente e da própria instituição hospitalar. Para Moura *et al.* (2010), sua ação é potencializada quando: “[...] pode contar com coordenação estratégica e integradora, capaz de articular o trabalho coletivo, visando o alcance de objetivos comuns”.

O papel de liderança torna-se ainda mais importante quando se tem em vista a prestação de cuidados a pacientes que encontram-se em quadros de saúde/doença mais complexos, havendo a necessidade de supervisão do trabalho de outros profissionais (Júnior, 2021). Apesar disso, é justamente no processo de troca recíproca, entre os enfermeiros e os demais componentes da equipe, que a qualidade das interações e das práticas desenvolvidas se torna mais efetiva diante do alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que os vínculos entre ambos também se fortalecem:

Ao considerar essa temática, os Nunes e Gaspar (2016, p. 02) enfatizam que:

[...] a liderança eficaz acontece quando líderes e liderados têm capacidade de desenvolverem relações de maturidade, afeto, lealdade, respeito, parceria e reciprocidade, tendo em conta o acordo existente entre a natureza da relação entre ambos. Assim, é um processo de interação entre líderes e liderados, onde o líder influencia o comportamento dos liderados para a realização de objetivos compartilhados.

No ambiente laboral evidenciam-se inúmeras situações e desafios que irão evidenciar a posição estratégica de liderança do enfermeiro e a necessidade de alinhar a maneira como o trabalho de todos os integrantes da equipe é desenvolvido, considerando a subjetividade que caracteriza cada um, a maneira como encaram seu trabalho e o cuidado dos pacientes.

2. METODOLOGIA

O termo liderança é uma área bem explorada na literatura, bem como a liderança hospitalar, no entanto a liderança em enfermagem é uma área cujo a exploração na literatura não remonta a muito tempo e há ainda muito a explorar. Assim a metodologia de desenvolvimento deste trabalho, quanto ao seu objetivo, é de caráter exploratória (Gil, 2019).

Metodologicamente, é levantamento de bibliográfico, pois trata-se de consulta as diversas literaturas referentes ao assunto abordado, e principalmente artigos científicos publicados (Gil, 2019).

O presente estudo se embasa na revisão bibliográfica de artigos publicados sobre liderança em enfermagem, no âmbito da gestão de uma entidade hospitalar. As buscas dos artigos bases para o estudo foram realizadas no período de 01 a 28 de abril de 2023, através do site Google Acadêmico.

O critério para seleção dos artigos foi a existência das palavras-chaves: “liderança em enfermagem; liderança em gestão de enfermagem hospitalar”. Inicialmente, foram selecionados 19 artigos que possuíam as palavras-chaves, no entanto, após a realização da leitura do resumo e análise, observou-se que grande parte dos artigos tratavam de liderança em geral da área hospitalar. Assim, onze artigos foram selecionados para permanecerem no estudo.

Quanto a análise das principais características de liderança em enfermagem o estudo se utilizou da análise do discurso, que de acordo com Silva e Araújo (2017), a análise do discurso é uma vertente da linguística que se ocupa em estudar o discurso e como tal, evidencia a relação entre língua, discurso e ideologia. Para Orlandi (2013), no processo da análise do discurso, busca-se interrogar os sentidos estabelecidos na forma da produção textual, seja oral ou escrito. Na análise do discurso, deve-se considerar a constituição de relações de linguagem, nas relações de sujeitos e de sentidos, e seus diversos efeitos (Fonseca, 2014).

Para Moura (2011), o sujeito-leitor toma posição, sob a ótica de que ao ler, este sujeito realiza gestos de interpretação. Neste sentido a análise do discurso procura compreender como os textos produzem sentido, faz uma análise dos gestos do real sentido do texto, extrapolando os limites da interpretação do texto ao trabalhar os limites e mecanismos da interpretação como parte dos processos de significação (Fonseca 2014).

3. ANÁLISE E RESULTADOS

Para a consecução dos resultados, inicialmente apresenta-se no Quadro 1, os estudos utilizados, contendo ano de publicação, autores título do artigo e periódico em que foi publicado o artigo.

Quadro 1: Apresentação da amostra

	Ano	Autores	Título	Periódico
1	2023	SANTOS, Lucas Cardoso dos et al.	Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde.	Acta Paulista de Enfermagem,
2	2022	BACKES, Dirce Stein et al.	Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade.	Revista da Escola de Enfermagem da USP,
3	2022	FIGUEREDO, Rogério Carvalho; MATOS, Marcos André.	Liderança do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: algumas características, percepções e sentimentos.	Revista Cereus
4	2022	FREITAS, Igor Raymundo et al.	Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores	Revista Recien-Revista Científica de Enfermagem,
5	2022	MATTOS, Julio Cesar de Oliveira et al.	Liderança coaching dos enfermeiros relacionada com ambiente da prática profissional na atenção primária à saúde.	Texto & Contexto-Enfermagem
6	2022	SANTOS, Ana Sofia et al.	A influência dos estilos de liderança em enfermagem na dinâmica da equipe: uma revisão sistemática	Germinare—Revista Científica do Instituto Piaget,
7	2022	STEIN BACKES, Dirce et al.	Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade.	Revista da Escola de Enfermagem da USP
8	2021	SANTOS, Ises Adriana Reis dos et al.	Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem.	Revista Gaúcha de Enfermagem
9	2019	FREIRE, Gisele Veloso et al.	Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa	Brazilian Journal of Health Review,
10	2019	OLIVEIRA MATTOS, Julio Cesar; BALSANELLI, Alexandre Pazetto.	A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa.	Enfermagem em foco.
11	2019	ROCHA, Bárbara Souza et al.	Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária à saúde	Rev Enferm UFSM

Fonte: dados da pesquisa 2023.

Os artigos escolhidos e apresentados anteriormente contribuem para alcançar o objetivo geral desse artigo que consiste em “identificar através da revisão da literatura as principais características de liderança de enfermagem”, bem como, os objetivos específicos descritos anteriormente.

Esses estudos foram publicados por pesquisadores brasileiros, entre os anos de 2019 e 2023, caracterizando uma amostra textual bem recente e contribuindo para elucidar a importância da liderança em enfermagem, enfocando-se a Atenção Primária de Saúde (APS) e o âmbito hospitalar como foi proposto inicialmente.

Considerando o objetivo do estudo, no Quadro 2, apresenta-se os objetivos os resultados encontrados na revisão sistemática dos artigos objetos deste estudo.

Quadro 2: Objetivos e Resultados dos artigos base

N.	Ano	Objetivos dos estudos	Resultados encontrados
1	2023	Conhecer o comportamento empoderador do enfermeiro em sua prática gerencial no contexto da Atenção Primária à Saúde.	O enfermeiro-gerente como líder utiliza do comportamento empoderador para interpretar suas percepções e suas atitudes, para influenciar positivamente o trabalho em equipe e mediar conflitos. Dimensionamento de pessoal e dificuldades em realizar reuniões de equipe e em compartilhar os processos decisórios geram desafios que tensionam a efetivação do comportamento empoderador. Aspectos relacionados ao trabalho gerencial do enfermeiro-líder nas Unidades Básicas de Saúde são compreendidos como comportamento empoderador e os desafios para sua efetivação relacionaram-se à organização e ao planejamento do processo de trabalho da Atenção Primária à Saúde.
2		Realizar uma análise crítico-reflexiva sobre a liderança em enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade.	À liderança evolutiva e compartilhada em Enfermagem, determinada pela qualidade das interações entre os membros e os diferentes sistemas, no sentido de responder à complexidade dos fenômenos de saúde de modo rápido, eficaz e sustentável. Reafirma-se, a partir de um paralelo teórico-reflexivo entre a estrutura piramidal e a liderança sistêmico-complexa, o papel central da liderança para a inovação da prática de Enfermagem e saúde.
3	2022	Compreender a percepção do enfermeiro sobre seu papel de líder na ESF, identificando suas principais características, sentimentos e fatores que o influenciam.	Percebeu-se a importância e reconhecer os sentidos do trabalho e os sentimentos dos enfermeiros diante de sua liderança na ESF, visto que isso pode implicar diretamente em sua produtividade individual e coletiva, assim como em sua saúde. Aspectos emocionais e relacionados à saúde mental desses profissionais se destacaram, devido suas nuances entre prazer e descontentamento.
4	2022	Analisar a percepção sobre liderança para enfermeiros gestores do hospital escola de um município no interior do RJ, correlacionando com suas práticas gerenciais.	A percepção dos enfermeiros, participantes deste estudo, sobre a liderança foi construída a partir de uma prática diária na resolução de conflitos sendo embasada em conhecimentos adquiridos no decorrer da sua gestão e, em muitos casos, sem conhecimento teórico ancorado em uma formação na área de gestão.
5	2022	Correlacionar autopercepção dos enfermeiros e percepção dos auxiliares de enfermagem sobre liderança coaching dos enfermeiros com o ambiente da prática profissional na Atenção Primária à Saúde	Para os enfermeiros, a comunicação contribuiu para melhor percepção da qualidade do cuidado e boas relações com médicos. Nos auxiliares, todos os domínios da liderança coaching colaboraram para percepções positivas do ambiente. A liderança coaching parece contribuir para que ambientes mais favoráveis à prática profissional sejam estabelecidos na atenção primária à saúde.

Quadro 2: Objetivos e Resultados dos artigos base (continuação)

N.	Ano	Objetivos dos estudos	Resultados encontrados
6	2022	Verificar se existe evidência científica sobre os efeitos da liderança em enfermagem na dinâmica da equipa.	O tipo de liderança adotado pelo enfermeiro gestor, revela-se de extrema importância para a eficácia da organização na prestação de cuidados de saúde. O estilo de liderança influencia a situação/contexto, e este também influencia o estilo de liderança.
7	2022	Realizar análise crítico-reflexiva sobre a liderança em enfermagem e saúde, à luz do pensamento da complexidade. Ensaio teórico-reflexivo alicerçado no referencial do pensamento da complexidade.	A reflexão teórica convoca à liderança evolutiva e compartilhada em enfermagem e saúde, determinada pela qualidade das interações entre os membros e os diferentes sistemas, no sentido de responder à complexidade dos fenômenos de saúde de forma rápida, eficaz e sustentável.
8	2021	Conhecer as abordagens metodológicas que facilitam a aprendizagem constante da liderança por discentes da graduação em enfermagem.	Aplicação de técnicas e estratégias de ensino, aproxima os discentes com os cenários de atuação. Sendo necessário ofertar mais estímulos durante a formação, uma vez que há carências no ensino para o desenvolvimento da liderança.
9	2020	Analisar as evidências científicas acerca da liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência.	Verificou-se a necessidade de aprimoramento do enfermeiro na habilidade de liderança. Sendo uma estratégia de suma importância para desenvolvimento profissional, visto que esta é uma habilidade requerida por muitas instituições.
10	2019	Identificar como a liderança do enfermeiro tem sido estudada na atenção primária à saúde.	Os enfermeiros exercem papel fundamental na Atenção Primária e a liderança é uma competência que precisa ser mais estudada neste contexto.
11	2019	Descrever o uso de ferramentas do coaching no processo de desenvolvimento da liderança de enfermeiros que atuam na Atenção Primária à Saúde (APS).	As ferramentas favoreceram a identificação de potencialidades e limitações e direcionaram o processo de mudança atitudinal e comportamental pelo estabelecimento de metas. O estudo apresentou característica inovadora, unindo experimentação e objetivação, levando os enfermeiros à incorporação de mudanças no cotidiano do trabalho e na liderança da APS.

Fonte: dados da pesquisa 2023.

Os dados encontrados deixam claro que o enfermeiro que ocupa o papel de liderança/gerente deve influenciar positivamente todos os componentes de sua equipe. A qualidade das interações promovidas será determinante para a ampliar a produtividade individual e coletiva despertando em todos os sentimentos de contentamento ou descontentamento.

A liderança é uma competência que precisa ser desenvolvida para ampliar o sucesso do trabalho cotidiano e, sobretudo, para que os pacientes que buscam a APS ou hospital para cuidar de sua saúde/doença seja atendido de forma adequada, por profissionais competentes, com formação teórica e prática adequada. Por isso, a participação de cursos de formação continuada em serviço é imprescindível, ao mesmo tempo, em que contribui para resolver problemas presentes na atuação da equipe.

Através da análise do discurso dos artigos objeto deste estudo, identificou-se as principais características da liderança em enfermagem, conforme disposto no Quadro 3.

Quadro 3: Principais características de liderança encontrados nos artigos base

N.	Principais características de liderança	Artigos
1 ^a	Comportamento e comunicação eficaz para influenciar positivamente os componentes da equipe.	1, 2, 5
2 ^a	Manter-se em um processo contínuo de qualificação para melhorar o estilo de liderança, compreendendo melhor o papel exercido.	8,9, 10
3 ^a	Manter um estilo de liderança que contribua para a resolução dos conflitos diários de maneira efetiva.	4,6,7
4 ^a	Reconhecer aspectos emocionais e sentimentos dos componentes da equipe de enfermagem, visto que isso influencia na assistência prestada.	3
5 ^a	Criar ambientes favoráveis para o desenvolvimento do trabalho.	5
6 ^a	Reconhecer os potenciais e as limitações dos colaboradores.	11

Fonte: dados da pesquisa 2023

Como pode ser visto no quadro anterior, alguns temas são mais recorrentes quanto se destacam as principais características a serem nutridas pelo enfermeiro responsável por liderar uma equipe, tais como o comportamento e a comunicação eficiente, resolução dos problemas e a necessidade de se manter em um processo contínuo de qualificação para que possa ampliar/fortalecer seus conhecimentos teóricos e práticos.

É imprescindível que o enfermeiro, enquanto líder, consiga verificar o modo como os componentes de sua equipe percebem seu trabalho seja na Atenção Primária de Saúde (APS) ou no âmbito hospitalar, buscando alinhar sua prática e suas perspectivas em relação ao trabalho e o melhor funcionamento do setor em que atuam.

Quando o líder é capaz de reconhecer os potenciais e as limitações dos seus colaboradores, consegue adotar estratégias capazes de melhorar continuamente sua prática, fortalecendo aquilo que já sabem, e treinando-os para que consigam minimizar/eliminar seus déficits visando o bem-estar do paciente atendido e o funcionamento correto do setor a que se dedicam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O século XXI emergiu marcado por inúmeras mudanças nos âmbitos políticos, sociais, econômicos e culturais trazendo novas exigências para todos os indivíduos. No âmbito do trabalho, verifica-se a necessidade crescente de profissionais qualificados, aptos para atuar em equipe, dinâmicos, competentes, criativos, possuidores de características pessoais e profissionais que permitam-lhe atender a todas as demandas do trabalho exercido.

Em relação ao âmbito da saúde, os enfermeiros que ocupam posições de liderança também precisaram se adaptar a esse contexto, mantendo uma postura na qual a qualificação contínua seja algo comum, mostrando-se proativos e competentes. Paralelamente, é imprescindível que tenham características pessoais que o auxiliem a direcionar adequadamente os profissionais que foram as equipes que estão em sua responsabilidade, aumentando sua produtividade, dedicação e qualidade das ações empreendidas.

O enfermeiro líder deve utilizar a comunicação verbal e não verbal de maneira efetiva, diversas estratégias para que o trabalho possa ser realizado e permeado por resultados qualitativos, frente aos pacientes que precisam de seus cuidados e que apresentam diferentes quadros de saúde.

Na Atenção Primária de Saúde (APS), o enfermeiro que atua no âmbito do programa Estratégia Saúde da Família apresenta atribuições voltadas ao processo de promoção de saúde e prevenção de doenças, portan-

to, seu cotidiano laboral se difere muito daquele que atua no âmbito hospitalar, por exemplo, nas Unidades de Terapia Intensiva (UTI) neonatal, cardio, ambulatório, setor de coleta de exames, pronto socorro, entre outros setores cujas equipes são constituídas por enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem.

No espaço hospitalar o enfermeiro que o ocupa o papel de líder, tem como atribuições supervisionar o cuidado dado ao paciente por sua equipe, orientar seus familiares e assisti-los da melhor forma possível, mas também, controlar equipamentos, materiais, verificar as condições físicas do local em que atua, solicitar os recursos necessários para o cuidado correto de cada paciente, etc.

Os dados coletados anteriormente, deixaram evidente que em ambos os espaços, seja na APS ou nos diversos setores que permitem o funcionamento hospitalar, o enfermeiro que ocupa o papel de liderança, precisa nutrir e fomentar relações colaborativas com os profissionais que compõem suas equipes, ou seja, os enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem.

Os enfermeiros que lideram as equipes precisam se manter em um processo contínuo de formação para que fortalecer o conhecimento que possuem, ampliar suas habilidades, atuando com eficiência, eficácia e com atitudes humanizadas em relação aos pacientes atendidos e seus familiares.

Durante a realização desse artigo, verificou-se que não existem artigos publicados descrevendo o papel que os enfermeiros líderes exercem na cidade de Foz do Iguaçu, bem como, os resultados obtidos no decorrer do seu trabalho, portanto, ainda existe um amplo campo de pesquisa que precisa ser mais bem explorado.

REFERÊNCIAS

- BACKES, Dirce Stein et al. Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 56, p. e20210553-e20210553, 2022.
- FIGUEREDO, Rogério Carvalho; MATOS, Marcos André. Liderança do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: algumas características, percepções e sentimentos. **Revista Cereus**, v. 14, n. 3, p. 150-167, 2022.
- FONSECA, Agripino José F. da. Análise do Discurso: do objeto, do objetivo e do método. *Revista Igarapé*. Porto Velho, n. 3, p. 372-389, 2014.
- FREIRE, Gisele Veloso et al. Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 2, n. 3, p. 2029-2041, 2019.
- FREITAS, Igor Raymundo et al. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores. **Revista Recien-Revista Científica de Enfermagem**, v. 12, n. 40, p. 93-102, 2022.
- Gil, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (7^a ed.). São Paulo: Atlas, 2019.
- JESUS SOARES, Simaria. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2019.
- JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.
- LLAPA-RODRIGUEZ, Eliana Ofélia et al. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 36, p. 29-36, 2015.
- MATTOS, Julio Cesar de Oliveira et al. Liderança coaching dos enfermeiros relacionada com ambiente da prática profissional na atenção primária à saúde. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 31, 2022.
- MOURA, Gisela Maria Schebella Souto; et al. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 18, p. 1099-1106, 2010.

- MOURA, Aline Pires. *O Discurso Jurídico em Diferentes Materialidades Linguísticas*. In: GRANTHAM, Marilei Resmini; CASEIRA, Ingrid Gonçalves (Org.). *Análise do Discurso e Ensino: um olhar discursivo sobre a língua, a leitura e a interpretação*. Curitiba: CRV, 2011. P. 237-253.
- NUNES, Elisabete Maria Garcia Teles; GASPAR, Maria Filomena Mendes. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, 2016.
- ORLANDI, Eni P. *Análise de Discurso: Princípios & Procedimentos*. 11ª Ed. Campinas, 2013.
- OLIVEIRA MATTOS, Julio Cesar; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. **Enfermagem em foco**, v. 10, n. 4, 2019.
- REZENDE, Bárbara Carneiro et al. Dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros na prática da liderança em enfermagem: uma revisão da literatura. **Revista Gestão & Saúde**, v. 4, n. 2, p. 2273-2288, 2013.
- RIBEIRO, Mirtes et al. Refletindo sobre liderança em enfermagem. **Escola Anna Nery**, v. 10, p. 109-115, 2006.
- ROCHA, Bárbara Souza et al. Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária à saúde. **Rev Enferm UFSM**, v. 9, n. 46, p. 1-23, 2019.
- RICHTER, Samanta Andresa et al. Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 32, p. 46-52, 2019.
- SANTOS, Ises Adriana Reis dos et al. Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, 2021.
- SILVA, Jonathan Chasko. ARAÚJO, Alcemar Dionet de. A metodologia de pesquisa em análise do discurso. *Revista Grau Zero*. Vol. 5, nº 1, Editora Fábrica de Letras, Bahia, jan/jun 2017.
- SIMÕES, Ana Lúcia de Assis; FÁVERO, Neide. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, p. 567-573, 2003.
- SANTOS, Ana Sofia et al. A influência dos estilos de liderança em enfermagem na dinâmica da equipa: uma revisão sistemática. **Germinare -Revista Científica do Instituto Piaget**, n. 2, p. 70-82, 2022.
- SANTOS, Lucas Cardoso dos et al. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, 2023.
- STEIN BACKES, Dirce et al. Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 56, 2022.

