

## ENTENDENDO O PAPEL DO ENFERMEIRO ASSISTENCIAL NA GESTÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

*Marina Silva de Deus<sup>1</sup>*

*Márcia Welfer<sup>2</sup>*

**Resumo: Introdução:** O enfermeiro assistencial é o profissional que, desde o início da sua jornada, tem a função de ser líder de uma equipe enfrentando desafios na gestão de pessoas e de equipes. **Objetivo:** compreender como o enfermeiro realiza a gestão da equipe de enfermagem e quais são os desafios e estratégias utilizadas por eles. **Metodologia:** Revisão integrativa de literatura que teve como base de pesquisa as plataformas Lilacs, Google acadêmico, Scielo, Pubmed e Biblioteca Virtual da Saúde e uma dissertação, publicados nos últimos cinco anos. **Desenvolvimento:** Após a leitura do material, a pesquisa foi dividida em duas categorias, a) O papel do enfermeiro como líder de equipe assistencial e o desenvolvimento do processo de gestão na sua equipe: o enfermeiro assistencial tem como função ser o líder da equipe, demonstrando proatividade, empatia, ética, ser influenciador, articulador, provedor e resolutivo. Uma enfermagem eficiente se mede pela capacidade de melhorar a qualidade no trabalho garantindo segurança na execução de suas atividades. b) Desafios da Liderança e estratégias dos enfermeiros na liderança de equipes: os maiores desafios encontrados foram a relação de confiança e o conhecimento do líder sobre sua equipe e às habilidades gerenciais do enfermeiro. **Considerações finais:** são muitas as dificuldades no gerenciamento de equipes, mas existem estratégias que visam buscar melhorar a qualidade do atendimento aos pacientes no relacionamento da equipe, como o aprimoramento do vínculo, da comunicação da educação permanente e estar sempre assegurado com o código de ética de enfermagem.

Palavras-chave: enfermagem; gestão; liderança.

### Understanding the role of the nursing assistant in managing the nursing team

**Abstract: Introduction:** The clinical nurse is the professional who, from the beginning of his/her career, has the role of being a team leader facing challenges in managing people and teams. **Objective:** to understand how the nurse manages the nursing team and what are the challenges and strategies used by them. **Objective:** to understand how nurses manage the nursing team and what are the challenges and strategies they use. **Methodology:** Integrative literature review based on research on the platforms Lilacs, Google Scholar, Scielo, Pubmed and Virtual Health Library and a dissertation published in the last five years. **Development:** After reading the material, the research was divided into two categories: a) The role of the nurse as a leader of the healthcare team and the development of the management process in his/her team: the role of the healthcare nurse is to be the leader of the team, demonstrating proactivity, empathy, ethics, and being an influencer, articulator, provider, and problem-solver. Efficient nursing is measured by the ability to improve the quality of work, ensuring safety in the execution of activities.

<sup>1</sup> Universidade La Salle - Unilasalle. E-mail: [marinadeus@gmail.com](mailto:marinadeus@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade La Salle - Unilasalle. E-mail: [marcia.welfer@unilasalle.edu.br](mailto:marcia.welfer@unilasalle.edu.br)

b) Leadership challenges and strategies of nurses in team leadership: the greatest challenges encountered were the relationship of trust and the leader's knowledge of his/her team and the nurse's management skills. Conclusions: there are many difficulties in team management, but there are strategies that aim to improve the quality of patient care in team relationships, such as improving bonds, communication of ongoing education and always ensuring compliance with the nursing code of ethics.

Keywords: leadership; management; nursing.

## 1 INTRODUÇÃO

O enfermeiro é o profissional que, desde o começo de sua jornada, tem a função de desenvolver papel de líder. Silva (2021) refere-se à liderança como: “capacidade de influenciar indivíduos a empenharem-se e envolverem-se em determinados objetivos e metas”, o que requer a construção de um perfil, já retratado em diversos estudos anteriores para o andamento de uma gestão eficiente da equipe de enfermagem.

Conforme conceituado pelo conselho Regional de Enfermagem do Rio grande do Sul (COREN-RS, 2002), são funções que incumbe ao enfermeiro:

“[...] entre outras atribuições, a direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem; planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem; consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de Enfermagem; consulta de Enfermagem; prescrição da assistência de Enfermagem; cuidados diretos de Enfermagem a pacientes graves com risco de vida; cuidados de Enfermagem de maior complexidade técnica[...]

Em uma pesquisa qualitativa foram abordados diversos desafios que os enfermeiros identificaram em suas atividades de gestão, o principal citado foi a dificuldade de impor-se quando se é iniciante diante de uma equipe com componentes experientes. Principalmente quando se vai realizar a distribuição das escalas de pacientes. É imprescindível o enfermeiro ser um gerente assistencial eficaz, saber legislações de dimensionamento de pessoal e aplicar os processos na prática. A liderança é ferramenta de trabalho que o enfermeiro utiliza para que seja respeitado o seu modo de organizar a equipe, passando credibilidade em suas decisões, aprimorando a cada dia suas habilidades de comunicação, técnicas, resolução de conflitos e assertividade em seus métodos de cuidar e liderar. (BORDIN et.al., 2018).

Gerenciar pessoas é trabalhar para manter uma convivência saudável entre equipe e pacientes. Pensando dessa forma, a figura de líder da equipe deve estar pronta para motivar seus colaboradores a desenvolverem o seu melhor, driblando as adversidades desmotivadoras, transformando-as em incitação para melhorias. Liderar uma equipe de enfermagem é uma tarefa íngreme, uma vez que seu comportamento e decisões impactam diretamente a vida de seus colaboradores, colegas, pacientes e familiares, ou seja, suas funções vão além do cuidado de saúde, um enfermeiro desde o seu primeiro dia de trabalho ele é um gestor de pessoas, uma vez que está referido a ele as tarefas de chefiar, planejar e organizar o trabalho de uma equipe (SILVA et.al., 2021).

Mesmo com uma rotina de trabalho agitada é competência do enfermeiro fazer com que uma equipe desenvolva um trabalho de qualidade, isso exige que o profissional, que está na gerência, coloque em prática várias características para servir e comandar de forma eficaz, o que, por sua vez, torna-se difícil levando em consideração que uma equipe é formada por vários indivíduos, de diferentes vertentes. Assim, surge o seguinte questionamento: como os enfermeiros desenvolvem o processo de gestão de pessoas na sua equipe? Quais os desafios da liderança no trabalho do enfermeiro?

Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivos compreender como o enfermeiro realiza a gestão da equipe de enfermagem e quais são os desafios e estratégias utilizadas por eles.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo propõe uma revisão integrativa de literatura que teve como base de pesquisa as plataformas *Lilacs*, *Google acadêmico*, *SciELO*, *Pubmed* e *Biblioteca Virtual da Saúde (BVS)* e uma dissertação, como os seguintes descritores: gestão, liderança, assistencial e enfermagem. Os critérios de inclusão foram: artigos de pesquisa publicados nos últimos cinco anos, que condizem com a temática e em português. Foram excluídos artigos que demandam custos para serem liberados para sua leitura, artigos não disponíveis na íntegra e artigos de revisão de literatura.

Após a seleção do material, os artigos foram coletados e organizados em planilha processados e armazenados em um quadro contendo as informações mais relevantes separadas por ano, autor, título, tipo de estudo e revista de publicação, conforme apresentado no Quadro 1.

Após a coleta dos dados, foi realizada uma leitura exploratória do material, compilando as principais informações. Posteriormente, foi realizada uma análise descritiva buscando estabelecer uma compreensão e ampliar o conhecimento sobre o tema pesquisado e elaborar o referencial teórico. (GIL et.al., 2010).

O estudo respeitou as diretrizes e critérios estabelecidos na Resolução 9610/98, no que se refere à zelar pela legitimidade das informações. Todo trabalho foi referenciado assegurando os direitos autorais dos autores.

**Quadro 1.** Seleção de artigos para discussão

| Ano/Autor  | Título   | Tipo de Estudo   | Revista                                |
|--|--|--|--|
| 2020- Josane Rosenilda da Costa, et al.                            | O cuidado no cotidiano hospitalar: perspectivas de profissionais gerentes e assistenciais de enfermagem          | Estudo Qualitativo.  | Rev Rene-Universidade Federal do Ceará |
| 2018-Vanessa Bordin  | Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público na tríplice fronteira | Pesquisa qualitativa do tipo descritiva exploratória         | Revista de Administração em Saúde      |
| 2019-Débora Silveira Novato e , Emanuelle Caires Dias Araújo Nunes | As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica                  | Pesquisa descritivo exploratória Qualitativa                 | Revista saúde                          |
| 2021-Márcia Cristina Souza de Moraes                               | Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente             | estudo transversal, quantitativo, descritivo e correlacional | Revista da escola de Enfermagem da USP |
| 2021-Ana Gracinda Ignácio da Silva                                 | Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar  | Estudo de campo descritivo com abordagem qualitativa         | Revista Nursing                        |
| 2022-Gilberto Tadeu Reis da Silva                                  | Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional                     | Estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa    | Escola Anna Nery                       |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 2022- Cristiano Alves Festa, Gislene Aparecida Xavier dos Reis, Maria Heloisa Vicente Bartmanovicz, Heloisa Furlan Montana Galvão Natal. | Competências Gerenciais: Conhecimento de Enfermeiros  | Pesquisa qualitativa descritivo exploratória  | Revista Arquivos de Saúde da UNIPAR       |
| 2022-Gilberto Tadeu Reis da Silva  | Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos | Estudo de caso com abordagem Qualitativa  | Revista Latino-Americana de Enfermagem    |
| 2019-Louise Aracema Scussiato  | Fatores que acarretam insatisfação no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar privado               | Estudo exploratório de métodos mistos   | REME- Revista Mineira de Enfermagem       |
| 2018-Alexandre Pazetto Balsanelli, Daiane Rossi David e Thais Guglielminetti Ferrari   | Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar                               | Estudo Correlacional  | ACTA- Paul Enfermagem                     |
| 2022-Mara Lígia Soares André   | Liderança Clínica em Enfermagem, dos Enfermeiros em Formação Avançada                                     | Dissertação de Mestrado em Enfermagem na Área de Especialização Gestão em Enfermagem<br>Dissertação | ESEL-Escola superior de Enfermagem Lisboa |

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a leitura do material selecionado foi possível dividir a pesquisa em duas categorias, intituladas como: O papel do enfermeiro como líder de equipe assistencial e o desenvolvimento do processo de gestão na sua equipe e, os Desafios da Liderança e estratégias dos enfermeiros na liderança de equipes.

#### 3.1 O Papel do Enfermeiro Como Líder de Equipe Assistencial e o desenvolvimento do processo de gestão na sua equipe

O enfermeiro assistencial é a figura de maior referência dentro da sua unidade de trabalho, sendo ele o responsável direto pelos cuidados aos pacientes, liderar sua equipe técnica e ser um articulador da equipe multiprofissional. Soares André (2022), em sua dissertação de mestrado, cita que são incumbências do enfermeiro assistencial: gerenciar a coordenação de cuidados, compreender os resultados clínicos para promover a prática com evidência científica, promovendo assim uma assistência de cuidados mais segura para o paciente e para seus colaboradores, entendendo o que está acontecendo com o paciente como um todo. Uma enfermagem eficiente se mede pela capacidade de melhorar a qualidade no trabalho garantindo segurança na execução de suas atividades e na redução de custos para as instituições. Para o andamento de uma gestão eficiente da equipe de enfermagem, deve haver construção de um perfil de líder que deve apresentar algumas características, tais como: ser dinâmico, empático, ético, influenciador, articulador, provedor e resolutivo.

Dos diversos tipos de lideranças conhecidas pela literatura, atualmente, existe um novo estilo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores, a liderança *coaching*. Esse novo método tem sido visto pelas instituições de saúde como propulsor do desenvolvimento de competências, além de estimular os liderados em suas habilidades, utilizando a promoção da aprendizagem, sendo o enfermeiro responsável pela educação continuada e na orientação prática (MORAES et al., 2021)

O mesmo autor ainda afirma, que o desenvolvimento de uma liderança *coaching* pela enfermagem traz mudanças significativas no engajamento da equipe, melhorando o aumento da produtividade e na cooperação da equipe técnica, refletindo na segurança do cuidado ao paciente e satisfação profissional, ou seja, para o bom andamento da sua equipe o enfermeiro deve estar disposto a estimular o grupo, a ser um motivador e orientá-los na sua aplicação na prática.

Scussiato (2019) também afirma que a motivação é fator crucial no trabalho e produtividade em saúde, uma vez que um trabalhador motivado é mais equilibrado e produtivo, com vontade de fazer seu trabalho cada vez melhor, sentindo-se realizado quando percebe que suas atividades fazem a diferença

Um outro estilo de liderança que busca os mesmos objetivos que a *coaching*, considerado por Silva (2021), como uma prática positiva no desenvolvimento da gestão de assistência clínica, é a liderança transformacional, onde o líder engaja os seus colaboradores a seguir a missão e os objetivos das instituições de saúde, estimulando a auto capacidade de resolver problemas com intuito de prover saúde. Contribuindo, desta forma, para a equipe como um todo, no planejamento do cuidado, coordenação das ações a serem cumpridas pelos colaboradores, atendendo as expectativas da instituição e dos pacientes em relação aos cuidados prestados. Portanto, é necessário para que seja cumprido o papel de líder do enfermeiro: conhecer sua equipe, suas fragilidades e especificidades, espaço e pacientes, para então realizar o plano de ação a ser desenvolvido.

Desta forma, desenvolve-se uma tarefa constante no dia a dia dos enfermeiros: o processo decisório. Primeiramente, para que seja possível o desenvolvimento de um processo decisório assertivo é necessário que o enfermeiro tenha capacidade de analisar um problema, ou oportunidade, para então definir os objetivos a serem cobrados de sua equipe, sabendo utilizar o conhecimento teórico de sua graduação, mais as evidências científicas em seu cotidiano de forma a colocar em prática uma linha de raciocínio crítico, para que seus planejamentos estejam de acordo com as necessidades dos pacientes, dos colaboradores e da instituição. (SILVA et. al., 2022)

Um outro aspecto relevante encontrado em uma pesquisa sobre as relações interpessoais na enfermagem, refere-se também a um papel importante do enfermeiro, na sua função de referência, é o de saber fazer, para ensinar e corrigir, saber aplicar o teórico-científico na prática, desenvolvendo as suas habilidades técnicas e de seus colaboradores baseado em evidências, tendo compromisso com a inovação. Sempre procurando atualizar-se para educar sua equipe, ou seja, o processo de manter a equipe atualizada com as inovações de saúde, também é uma das responsabilidades do enfermeiro. (NOVATO et.al., 2022). Bordin (2018), ainda ressalta que o desempenho das equipes de enfermagem é influenciado pelo comportamento de seu enfermeiro de referência. A equipe se espelha no enfermeiro e o busca como modelo para execução de suas práticas profissionais, esperando do líder as determinações de quando adotar certos comportamentos e ações, esperando dele o modelo de postura a ser mantido.

Para o desenvolvimento do processo de gestão eficiente envolvendo a equipe e desenvolvendo comprometimento entre os membros, é necessário que o enfermeiro promova relações saudáveis e harmoniosas dentro de sua unidade de trabalho. As pesquisas apontam que o gerenciamento participativo, não autoritário possui melhor aceitação e motiva a equipe a melhorar o padrão de qualidade de seus atendimentos. (NOVATO et.al, 2022)

### 3.2 Desafios da Liderança e estratégias dos enfermeiros na liderança de equipes

O enfermeiro assistencial é o profissional que tem muitos saberes e deveres a cumprir. E para que sua equipe consiga desenvolver suas tarefas de forma eficiente, é necessário o desenvolvimento do sentimento de confiança. Em uma pesquisa realizada por Costa (2020), mostrou a visão de liderança da equipe pelos enfermeiros e pela equipe técnica. Técnicos mencionaram que uma das maiores dificuldades que eles encontram é o vínculo de confiança. Relataram que com alguns enfermeiros se sentiam

"perdidos", que alguns faziam questão de mostrar poder hierárquico e com outros a relação de confiança era mais forte, sentindo-se seguros, com respaldo em realizar o plantão com determinado enfermeiro, tendo comunicação aberta.

Moraes (2021) acrescenta que para liderar é necessário transmitir segurança a equipe, acreditar no trabalho de seu enfermeiro referencial, sendo necessário então como forma estratégica o aperfeiçoamento da equipe e do próprio enfermeiro na busca contínua por qualificação, melhorando assim o potencial de atendimento ao paciente e refletindo na satisfação de ser um profissional resolutivo.

A partir daí, outra importante estratégia de gerenciamento visando a conquista de confiança de sua equipe é a valorização do conhecimento de cada profissional. Dentro de uma equipe de saúde sempre haverá alguém que conhece algo que outro desconhece. Nessas situações, quando há uma comunicação adequada dentro da unidade de trabalho, é possível que seja compartilhado conhecimentos. (COSTA et.al., 2020) Um enfermeiro eficiente conhece sua equipe a ponto de saber o que esperar e procurar de cada membro. Conforme citação de um técnico de enfermagem na pesquisa de Silva (2021), sobre a liderança do enfermeiro : “[...]tem que saber qual o potencial que sua equipe têm e quais são as fragilidades, para que possa extrair o melhor do grupo[...]”.

Bordin (2021) traz a seguinte frase, dita por um enfermeiro entrevistado de sua pesquisa: “[...] Eu lidero a minha equipe de uma forma que eles consigam desenvolver o seu papel sem minha supervisão, sem eu estar presente o tempo todo[...]”, fala que denota a importância da confiança e conhecimento do líder sobre sua equipe. Um líder eficiente não precisa estar presente para que sua equipe desenvolva seus compromissos, suas atividades, sendo o vínculo uma estratégia importante na gerência de enfermagem.

Em uma pesquisa realizada por Balsanelli (2018) onde buscou-se entender a visão do enfermeiro sobre sua liderança e se comparou com a visão dos técnicos sobre a liderança de seus enfermeiros foram contados dois tipos de problemas de liderança: aquela em que o enfermeiro procura apenas manter seu emprego, sem demonstrar mero interesse por sua equipe, e a que os enfermeiros esperam que o grupo faça o que eles pensam que deve ser feito, sem dar relevância aos técnicos. A mesma pesquisa demonstra que há um entendimento de que essa não é a melhor forma de liderar, porém os enfermeiros referem que agiam assim por dificuldade de serem respeitados por se tratar de equipes formadas por componentes mais experientes e enfermeiros mais jovens ou com pouco tempo de formação.

A pesquisa de Bordin (2018) realizada com enfermeiros na tríplice fronteira, corroboram com o estudo anterior, trazendo que enfermeiros recém formados apresentam grandes dificuldades em coordenar equipes, devido à falta de habilidades e atitudes da prática gerencial que a profissão exige. A inexperiência atrapalha na transmissão de segurança para a equipe. Nesse cenário, uma importante estratégia que o enfermeiro tem é o conhecimento teórico. Enfermeiros entrevistados, relatam que demonstrar domínio sobre esse conhecimento, é um importante começo para conquistar a confiança da equipe assistencial, de forma humilde, optando pela troca de conhecimentos com os mais experientes. O autor ainda refere que a conquista da credibilidade com a equipe vai depender do esforço dos enfermeiros, buscando aperfeiçoamento, comunicação clara e resolução de problemas junto à equipe.

Um desafio inerente à enfermagem, é a dificuldade de lidar com pessoas de diferentes tipos de personalidades, ocasionando por vezes conflitos, em que funcionários com atitudes mais austeras, ou negativas, acabam contaminando o grupo, conforme afirma um enfermeiro entrevistado no estudo de Bordin (2021). O despreparo para relações intersociais é uma das principais causas de estresse dentro das equipes, ocasionando desmotivação e gerando falta de compromisso dos colaboradores.

Quando essa situação acontece, por vezes cabe aos enfermeiros resolvê-la, analisando as informações, identificando os envolvidos, respaldada sempre com a legislação para escolher o melhor caminho, sem preferências, priorizando a razão e sensibilidade dos fatos, utilizando como estratégia para resolução desses conflitos, uma boa comunicação e imparcialidade. (SILVA et.al, 2021)

Outra dificuldade, enfrentada pelos profissionais de saúde, é a ocorrência de eventos adversos aos pacientes. É uma tarefa do enfermeiro corrigir, e dependendo da gravidade aplicar medida disciplinar, sempre utilizando como via de regra o código de ética da profissão. Uma enfermagem eficiente utiliza erros como oportunidades de mudança, em que conversasse com os envolvidos, mostrando o impacto de suas ações sobre os pacientes e para a equipe de enfermagem. O enfermeiro deve utilizar como ferramentas para



esta situação a orientação técnica, implementar ou repassar fluxos e rotinas que tornem o trabalho mais seguro. (Novato et. al., 2022)

Corroborando com tais achados, Silva (2021) traz o seguinte relato de um enfermeiro entrevistado em sua pesquisa, que buscava encontrar boas práticas de enfermagem: “[...]Converso, oriento a realizar as condutas de forma mais assertiva e segura, realizo a medida disciplinar de acordo com a gravidade do evento [...]”, salienta ainda, a importância do feedback, a equipe deve saber quando acerta, deve ser valorizada por suas qualidades, para que quando necessário a aplicação de medidas disciplinares, elas sejam aceitas com respeito. Festa (2022) refere que líderes eficazes dão e solicitam *feedbacks*, “ Os líderes devem ser rápidos em ouvir, lentos para falar e agir com cautela”, procurando sempre aprimorar a comunicação para criar um ambiente trabalho saudável que atenda à saúde e bem estar físico e mental de seus colaboradores e pacientes.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfermeiro assistencial é o gerente de sua unidade de trabalho, sendo ele o responsável por liderar sua equipe técnica e o atendimento aos pacientes. Tarefa íngreme, que está atrelada à profissão desde o primeiro dia. O líder da equipe de enfermagem é o referencial da unidade de trabalho, sendo o modelo de como praticar as atividades de cuidados aos pacientes, planejando os cuidados, mantendo uma comunicação eficiente entre todos os membros da equipe.

As dificuldades encontradas pelos enfermeiros na gestão de equipes estão atreladas principalmente na gestão de pessoas, como formar vínculos com técnicos de enfermagem e se impor diante de colaboradores mais antigos na profissão.

O enfermeiro deve ter estratégias de liderança, para procurar sanar essas dificuldades e enxergar oportunidades de melhorar sua equipe. São exemplos de estratégias: uma comunicação clara, efetiva e assertiva com a equipe, ser um motivador, estar aprimorando conhecimentos e compartilhá-los, ser humilde para aprender com os mais experientes, valorizar os talentos da sua equipe, conhecer tanto seus pontos fortes, às dificuldades, dar *feedback* positivo e quando necessário os aspectos a melhorar, aplicando medidas disciplinares ou educativas, buscando sempre o seu aprimoramento e o da equipe.

Vale ressaltar, que durante a pesquisa, muitos autores referem em suas entrevistas, citações que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros é a remuneração, considerada não satisfatória de acordo com a atividade realizada, o que por vezes faz com que muitos trabalhem em dois empregos. Outra dificuldade citada por enfermeiros entrevistados nas pesquisas revisadas neste estudo, é o dimensionamento de pessoal, reclamam ser menor do que o necessário, reclamam da sobrecarga. Ambas as dificuldades fazem parte do dia a dia da enfermagem, porém a presente pesquisa buscou avaliar as dificuldades que podem ser resolvidas diretamente pelo enfermeiro assistencial, a falta remuneração justa a profissão, o contrato de novos funcionários, vai além das responsabilidades de um enfermeiro frente à sua equipe, envolvendo questões com diretores e políticas institucionais.

#### REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Mara Ligia Soares. **Liderança clínica em enfermagem, dos enfermeiros em formação avançada**. 2022. 105 f. Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, 2022. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/44508/1/MEGE\\_10440\\_reformulada.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/44508/1/MEGE_10440_reformulada.pdf). Acesso em: 27 mai. 2023.
- BALSANELLI, Alexandre Pazetto; FERRARI, D. R. D. E. T. G. Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar. **Portal ACTA**, São Paulo, v. 31, n. 187, p. 187-193, mai./2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/WswySK8LwH64cd5Sp6kmJWD/abstract/?lang=pt>. Acesso em :28 mai 2023.
- BORDIN, V. *et al.* Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. **Revista de Administração em Saúde**, foz do iguaçu-paraná, v. 18, n. 71, p. 1-19, jun./2018.

COSTA, J. R. D. *et al.* O cuidado no cotidiano hospitalar: perspectivas de profissionais gerentes e assistenciais de enfermagem. **Rev Rene**, Universidade Estadual Maringá, v. 21, n. 43239, p. 1-10, mar./2020. Disponível em : <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/107/151>. Acesso em: 21 mar 2023.

COREN. Conselho Regional de Enfermagem do Rio Grande do Sul. **Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem**. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <https://www.portalcoren-rs.gov.br/index.php?categoria=servicos&pagina=noticias-ler&id=6105>. Acesso em : 10 mar 2023.

FESTA, C. A. *et al.* Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros. **Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR**, Paraná, v. 26, n. 3, p. 990-1001, out./2022. Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/saude/article/view/8928>. Acesso em 04 Abr 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, M. C. S. D. *et al.* Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, Campinas, v. 55, n. 03779, p. 1-8, fev./2021. Disponível em : <https://www.scielo.br/j/reesp/a/d5BZcsqXFNkwnYZxmJmDJr/abstract/?lang=pt>. acesso em : 15 Abr 2023.

NOVATO, Débora Silveira; NUNES, E. C. D. A. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. **Revista Saúde**, Bahia, v. 13, n. 3686, p. 8-16, jul./2019. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/saude/article/view/3686>. Acesso em: 07 mai 2023.

SCUSSIATO, L. A. *et al.* Fatores que acarretam insatisfação no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar privado. **Revista Mineira de Enfermagem**, Minas Gerais, v. 23, n. 1222, p. 1-10, set./2019. Disponível em: <https://reme.org.br/artigo/detalhes/1368>. Acesso em: 08 jun 2023.

SILVA, A. G. I. D. *et al.* Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Nursing**, Belém do Pará, v. 24, n. 276, p. 5726-5730, mar./2021. Disponível em: <https://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/revistanursing/article/view/1253>. Acesso em : 10 jun 2023.

SILVA, G. T. R. D. *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Revista Escola Ana Nery**, Brasil, Espanha e Portugal, v. 26, n. 202110070, p. 1-9, set./2021. Disponível em : <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 mai 2023.

SILVA1, G. T. R. D. *et al.* Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Brasil, Portugal e Espanha, v. 30, n. 3563, p. 1-10, jan./2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/p4H9ts9YHVFdyk33fpvXD3x/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 jun 2023.