

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/ricsb.v3i2.3205>

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA CONFIGURAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO DA ENFERMAGEM**

## **THE IMPORTANCE OF NURSING LEADERSHIP IN CONFIGURING NURSING WORK PROCESS**

Francisco Carlos Pinto Rodrigues<sup>1</sup>, Carla Tatiéli Campos Cardoso<sup>1</sup><sup>1</sup>Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Santo Ângelo, RS, Brasil.

### **RESUMO**

O estudo objetivou conhecer como o enfermeiro exerce sua liderança durante o processo de trabalho em um hospital geral. Tratou-se de um estudo qualitativo, tipo descritivo. A amostra se constituiu de enfermeiros, a seleção da amostra se deu de forma intencional. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada. Teve como local um Hospital Geral localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e a coleta de dados foi entre os meses de agosto e setembro de 2016. O estudo constatou que os participantes possuem conhecimento restrito sobre os diferentes tipos de liderança. Também demonstrou que quando a liderança acontece de forma positiva o processo de trabalho se organiza de forma diferente o que implica em uma melhoria da gestão do cuidado. No entanto, acredita-se que o enfermeiro deve assumir cada vez esse papel de líder, especialmente, para melhorar os resultados e a produtividade no processo de trabalho. Por fim, torna-se importante que a temática seja mais discutida nos currículos da graduação como um componente transversal, pois a formação pode contribuir para que os futuros profissionais sejam líderes nos seus processos de trabalho futuros.

**Descritores:** Enfermagem; Liderança; Assistência ao paciente; Hospitais gerais.

### **ABSTRACT**

*The study aimed to know how nurses exercise their leadership during the work process in a general hospital. It was a qualitative, descriptive study. The sample consisted of nurses, the selection of the sample was done intentionally. As a data collection instrument, used the semi-structured interview. It had as its location a General Hospital located in the Northwest Region of the State of Rio Grande do Sul and data collection it was between the months August and September 2016. The study found that the participants have limited knowledge about the different types of leadership. It also showed that when leadership happens in a positive way the work process is organized in a different way which implies an improvement in the management of care. However, it is believed that nurses should increasingly assume this leading role, especially to improve outcomes and productivity in the work process. Finally, it is important that the theme is more discussed in undergraduate curricula as a cross-cutting component, since training can contribute to future professionals being leaders in their future work processes.*

**Descriptors:** Nursing; Leadership; Patient Care; Hospitals, General.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço tecnológico e a busca por serviços de qualidade as pessoas estão cada vez mais exigentes. São elas que produzem, negociam, prestam atenção ao cliente, motivam, comunicam, fiscalizam e gerenciam<sup>1</sup>. Na saúde não é diferente, a busca por serviços de qualidade e resolutividade são constantes e cercados por expectativas.

A realidade nos apresenta hospitais lotados, um serviço público com uma gestão ineficaz e uma demanda enorme. Equalizar essas variáveis são os desafios para a gestão dos serviços de saúde. Para tanto, em particular, os hospitais, deverão selecionar profissionais de saúde com espírito de liderança, capazes de contribuir para melhoria dos serviços ofertados a população<sup>1</sup>.

Com destaque para a enfermagem, pois é a profissão que assume um papel importante em relação à manutenção da vida e o respeito à dignidade humana, se envolve mais diretamente nas questões do cuidado. Dentro dos hospitais, o enfermeiro é quem deve assumir a liderança do processo de trabalho contribuindo nas diferentes ações que a equipe realiza durante a assistência e a execução do cuidado.

Claro que todos os trabalhadores da enfermagem devem ter comprometimento, e, principalmente conhecer as competências e habilidades necessárias para um líder, por exemplo, responsabilidade e ética profissional. Assim, quando existe uma boa percepção da qualidade da relação com o enfermeiro líder, o enfermeiro desenvolve mais facilmente laços afetivos e sentimentos de dever moral para com a organização<sup>2</sup>.

Observa-se, empiricamente que

o processo de liderança é muito complexo, mas o líder poderá ter resultados positivos se conseguir exercer seu trabalho com base em evidências sobre gestão da qualidade, escutando as necessidades da equipe e administrando conflitos. A liderança requer muito empenho por parte do enfermeiro, devendo estabelecer estratégias de gestão para melhorar o processo de trabalho, contribuindo para o processo de tomada de decisão, bem como um maior envolvimento por parte da equipe no direcionamento e planejamento do cuidado<sup>3</sup>.

O processo de trabalho do enfermeiro requer objetivos importantes para a organização do trabalho, na provisão dos recursos humanos de enfermagem considerando o planejamento, o dimensionamento, recrutamento, seleção de pessoal, educação continuada/permanente e avaliação de desempenho. Ainda assim, seguimos com outros instrumentos como força de trabalho, os materiais, equipamentos e instalações, além de vários saberes como de informática e administração<sup>4</sup>.

Neste sentido, o enfermeiro líder tem um papel fundamental na implementação da missão, valores e princípios definidos pela gestão, tendo como ferramenta a liderança relacional. Corroborando com os resultados de um estudo em que o enfermeiro tem um papel fundamental no cuidado do paciente e na organização do processo de trabalho<sup>5</sup>.

A liderança deve ser uma habilidade que o enfermeiro deve possuir no sentido de influenciar positivamente a equipe, pois em conjunto com a equipe alcançar os objetivos traçados pelo grupo, tendo como atividade fim o cuidado dos pacientes e o acolhimento aos

familiares<sup>6</sup>. Esse ponto de vista vai ao encontro dos resultados de um estudo que concluiu que quando se avalia a qualidade de relação de liderança na perspectiva do enfermeiro-líder, esta é determinante na satisfação com os cuidados de enfermagem, na medida em que é uma variável que determina com grande consistência esta satisfação<sup>5</sup>.

O líder no contexto hospitalar deve atentar nas questões referentes ao seu setor, pois possuem normas e competências específicas. Torna-se importante que o enfermeiro tenha clareza dos métodos de organização da assistência, por exemplo, a sistematização da assistência de enfermagem é uma ferramenta indispensável para a melhor execução do cuidado<sup>3</sup>.

Existem diferentes tipos de liderança no processo de trabalho em enfermagem. O presente estudo destaca a liderança democrática e a autocrática. A liderança autocrática tem algumas especificidades, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm liberdade de escolha, é um líder dominador, emite ordens e espera obediência cega dos subordinados. Os grupos que são submetidos a este tipo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, ele é temido pelo grupo e o grupo só trabalha na sua presença. A liderança autocrática enfatiza somente o líder<sup>7</sup>.

A liderança democrática tem as suas diretrizes debatidas e decididas pelo grupo e amparadas pelo líder. O próprio grupo dispõe de intercorrências e técnicas para organizar a situação em questão, com conselho do líder. A divisão de tarefas e colegas fica a critério do grupo. O líder como um membro normal do grupo, com seus elogios, críticas e

amparo no trabalho. Na liderança democrática existe participação mínima do líder, existindo uma conduta executada pelo grupo, com total liberdade nas decisões grupais ou individuais. O líder apresenta opções ao grupo e pode fornecer informações apenas quando solicitado, o grupo decide sobre suas tarefas<sup>1</sup>.

Com base na importância que a temática requer, o estudo se justifica na medida em que visa conhecer e identificar o papel que o enfermeiro assume como líder e como essa liderança auxilia na organização do processo de trabalho. Partiu-se dos seguintes questionamentos: Qual a contribuição de sua liderança para o processo de trabalho? Quais os tipos de liderança que o enfermeiro assume nesse contexto? Como o enfermeiro exerce sua liderança no processo de tomada de decisão? Os enfermeiros-líderes têm um papel importante dentro de sua equipe sendo um elemento chave na dinâmica e na criação de ambientes de trabalho, apoiando e fornecendo orientação, interagindo e se relacionando, com os elementos de sua equipe e com os pacientes.

Nesse sentido, a gerência inclui modelos centrados ora no ser humano, ora no modelo de práticas sociais, ou melhor, no seu histórico-social<sup>4</sup>. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos: conhecer como se dá a liderança exercida pelo enfermeiro no processo de trabalho de um hospital geral; identificar os principais tipos de liderança exercida pelo enfermeiro no contexto hospitalar; conhecer as características assumidas pelo enfermeiro líder.

## MÉTODOS

Tratou-se de um estudo de abordagem qualitativa do tipo descritiva. A

abordagem qualitativa refere-se a um estudo cujas observações e discussões são averiguadas de forma que os participantes consigam ser subjetivos e variáveis as crenças, sentimentos e comportamentos, auxiliando para percepções aos enfermeiros devido a algum problema ou situação, até mesmo potencializar compreensões de experiências e soluções para melhor resposta há equipe<sup>8</sup>.

A pesquisa descritiva versa sobre a realidade, de forma livre, mas, sempre focalizado no seu objetivo de estudo, com a finalidade de observar, registrar e analisar sem interferir no pesquisador<sup>9</sup>. Os dados foram coletados, entre os meses de agosto e setembro de 2016, em todos os dias da semana, em diversas unidades de um Hospital Regional localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. As unidades abaixo foram alvo da pesquisa: Unidade B clínica; Ambulatório de feridas; UTI Adulto; Centro Cirúrgico; UTI neonatal; Pronto Atendimento; Unidade C/Maternidade; Unidade D; Centro de Materiais Esterilizados (CME); Controle de Infecção Hospitalar (CCIH); Banco de sangue. A entrevista foi composta por questões abertas<sup>9</sup>.

A população foi composta por 20 participantes e amostra foi de caráter intencional. Os critérios de inclusão foram os seguintes: enfermeiro, aceitar participar da pesquisa e ter mais de seis meses de atuação. Como critérios de exclusão: recusar-se a participar da pesquisa ou estar em licença de qualquer natureza.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado em duas vias de igual teor, uma via ficou com o participante e a outra com o pesquisador. Respeitaram-se os aspectos éticos em pesquisas envolvendo seres humanos,

estabelecidas pela resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa obteve parecer consubstanciado favorável, nº 1.678.952, do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Campus Santo Ângelo. Para a instituição de saúde foi solicitada a assinatura de uma Declaração de Coparticipação autorizando a realização da pesquisa. Após as autorizações teve início a os procedimentos de coleta de dados.

As entrevistas aconteceram da seguinte forma: todas foram gravadas, com uso de gravador de voz de aparelho celular, e, logo após, transcritas na íntegra. Foram realizadas em uma sala disponível e reservada, localizada na unidade. A maioria das entrevistas foi no turno de trabalho do participante, as mesmas foram codificadas conforme eram realizadas, a primeira entrevista recebeu o código E1, a segunda E2, e, assim, sucessivamente. Para encerramento da coleta de dados utilizou-se o critério de saturação dos dados<sup>10</sup>.

Para a análise dos dados utilizaram-se as seguintes etapas: organização dos dados, categorização dos dados e análise final, o que permite a chegada de conclusões relacionadas ao grupo pesquisado<sup>8</sup>. As categorias que emergiram foram as seguintes: A liderança sob a ótica do enfermeiro; Os diferentes tipos de lideranças utilizadas pelo enfermeiro durante o processo de trabalho; A relação do enfermeiro com a equipe e com os pacientes.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **A liderança sob a ótica do enfermeiro**

A liderança geralmente é definida como a influência de uma pessoa a outra, ou até mesmo em um círculo de

peças. À liderança em enfermagem requer um envolvimento aos objetivos organizacionais e do grupo, e ainda com uma logística breve referenciando a assistência ao paciente e sua instituição<sup>11</sup>. Os participantes do estudo em vários momentos do seu trabalho demonstraram certo conhecimento sobre os tipos de liderança. Trouxeram desde o conceito de líder autocrático até o conceito de líder democrático.

Os fragmentos abaixo demonstram essas afirmativas em relação ao líder autocrático:

*[...] Líder autocrático sem opinião da equipe geral. E10*

*[...] O autocrático focado em tarefas, autoritário, dominador. O democrático atua com a participação do grupo. E15*

*[...] Autocrática através do autoritarismo nas decisões, democrática, do diálogo, com respeito não transfere no exercício das funções de seus subordinados. Democrático toma as decisões juntamente com todos do grupo. E9*

E, também considerações sobre líder democrático:

*[...] não decido as coisas sozinhas, gosto de reunir o pessoal. E2*

*[...] A liderança que tu consegues trabalhar com tua equipe para o serviço flui adequadamente e não tu trabalhar sobre pressão. E5*

*[...] Através do diálogo, do respeito, da empatia e da colaboração de todos. E9*

Deve-se ficar atento enquanto líderes, principalmente no processo de tomada de decisão, pois cabe ao líder agilizar o processo de trabalho, demonstrando segurança junto à equipe. Cabe ressaltar que o líder deve agir da mesma

forma com todos os integrantes do grupo de trabalho, independente da posição hierárquica. As falas abaixo descrevem um pouco da importância dessas características assumidas:

*[...] penso que um líder deve ter vários estilos englobados e saber aplicar seus conhecimentos e estilos em situações diferentes e o mais adequado para cada caso. E14*

*[...] cada pessoa, profissional tem um perfil, temos que respeitar todos. E1*

O líder tem como obrigação repensar a todo o momento sobre as suas responsabilidades profissionais, deve ter um olhar vigoroso sobre o processo de trabalho, estar atento a crises que podem surgir no dia a dia, justamente pelos diferentes tipos de pessoas que fazem parte do seu trabalho. As crises de lideranças podem ser influenciadas por fatores relacionados ao cotidiano, tais como: compreensão econômica, social, política e ética<sup>12</sup>.

Sendo assim, a aptidão técnica e a habilidade profissional são esperadas em todas as atitudes e ações de um líder, tanto das questões administrativas quanto assistenciais, pois o ambiente hospitalar é um espaço complexo e espera líderes proativos. As opiniões nessa direção foram distintas, variaram entre os participantes que acham que o enfermeiro deve assistir os pacientes e outros que acham que deve somente coordenar. Algumas falas transcrevem esse pensamento:

*[...] basicamente em minha opinião existem dois tipos de enfermeiros líderes: os que mandam e conseguem com a opressão fazer com que o que pedem seja realizado. E6*

*[...] a gente passa por muitas dificuldades em diferentes momentos, em*

*nenhum momento o enfermeiro nos questiona se estamos fazendo certo, mas na primeira oportunidade somos criticados, acredito que um bom líder deve agir antes nos explicando o correto[...]. E4*

*[...] existem diversas teorias e modelos de liderança, mas acredito que seja a capacidade de influenciar e direcionar os outros. E17*

Constata-se o quanto a liderança está presente no trabalho, principalmente no processo de tomada de decisão. Corroborando com um estudo que teve como resultado em que os líderes identificaram as dificuldades enfrentadas para liderar e gerenciar conflitos, e, principalmente em tomar decisões<sup>6</sup>.

Outro estudo retrata a motivação e o medo para assumir o cargo de chefia, mas destaca o quanto o cargo de liderança impulsiona o conhecimento e o desenvolvimento profissional, colocando em evidência o enfermeiro como profissional com grande capacidade de resolver problemas<sup>13</sup>. As falas abaixo descrevem a importância da atuação de um líder quando o mesmo valoriza cada membro da equipe:

*[...] Procuo a participação deles, trocar uma ideia, o trabalho em equipe e assim. Tenho várias tarefas, várias unidades, mas na medida do possível, me organizo, dou dicas. Agindo como líder. E2*

*[...] Não é questão de ser chefe é questão de tu saber trabalhar junto. E3*

*[...] Assim eu gostaria de fazer mais coisas, se tem investido com treinamentos. Comecei a ouvir mais eles, sentar, conversar, saber o que eles pensam de mim, não sei se eles são sinceros, mas começou a melhorar. E4*

Entretanto, liderar uma equipe exige uma série de habilidades e competências, desmistificando conceitos pessoais em prol de uma assistência competente e atenta, com disciplina e respeito, preocupada sempre com o crescimento pessoal e profissional. Existem dois pólos quanto à liderança, um ligado ao assistencial e outro ao administrativo<sup>4</sup>.

### **Os diferentes tipos de lideranças utilizadas pelo enfermeiro durante o processo de trabalho**

A capacidade do líder em trabalhar com as pessoas depende muito do seu desempenho e de suas habilidades, pois a equipe espera que essa liderança fortaleça a sua prática e melhore a qualidade do cuidado. Nos diferentes momentos dentro do cotidiano hospitalar os líderes utilizam vários tipos de liderança de acordo com a situação vivenciada pela equipe. Claro que, cada líder seleciona a sua forma de liderança conforme suas características e sua formação. A seguir, alguns fragmentos destacam os tipos de líderes com suas características assumidas dentro do processo de trabalho:

*[...] Me considero um líder democrático sempre interagindo com a equipe, me preocupando igualmente com o trabalho e com a equipe. E14*  
*Me considero um líder participativo, que trabalha em equipe, mas com postura profissional, quando preciso. E19*

Quem administra uma equipe deve ter a capacidade de conduzir as pessoas, tendo como foco a resolutividade dos problemas, bem como agilidade na execução das tarefas diárias, sempre com uma resposta ou resultado

positivo diante das situações. A liderança do enfermeiro ocorre a partir de sua capacidade de influenciar as pessoas e saber aglutiná-las em torno de um objetivo comum. Assim, sempre que o enfermeiro coordenar uma situação específica e influenciar o outro a tomar certas atitudes, estará liderando<sup>14</sup>.

As falas retratam que tal liderança existe o trabalho em grupo, que confiam nas equipes e acreditam em uma contribuição de forma aproximada, sendo que o líder demonstra interação com o grupo e se preocupa igualmente com o todo. Vejamos a seguir:

*[...] as decisões são tomadas juntas, em equipe, com o grupo. E9*

*[...]minha opinião não é definitiva, procuro entrar num consenso. E1*

Esses resultados vão ao encontro de um estudo que considerou que o líder democrático é aquele que motiva as pessoas usando premiações e as envolve nas tomadas de decisões, sendo adequado para grupos que trabalham unidos por longos períodos<sup>15</sup>. Outras características também agregam valor ao líder, como equilíbrio pessoal, profissional e empatia.

Somando-se a isso temos a questão do amadurecimento, o empenho no trabalho, o aproveitar cada momento e a busca constante por atualizações. O líder também deve manter uma postura ética e humilde, sem medo de agradecer ou pedir desculpas e ainda pontuar sua atuação na criatividade, no diálogo e na comunicação interpessoal com os membros da equipe. Alguns relatos fortalecem esses aspectos:

*[...] capacidade de liderar equipes com facilidade de comunicação com pessoas, com pacientes quanto*

*equipe e sempre prezando humildade. E8*

*[...] o líder no processo, através do diálogo, do respeito, da empatia e da colaboração de todos. E9*

*[...] sempre escuto a opinião da equipe e tento motivar o grupo para que as atividades sejam realizadas não por obrigação, mas pelo conhecimento da sua importância. E16*

*[...] Através de diálogos, dando liberdade ao colaborador para exercer suas funções sem interferência direta, cuidando para que não fiquem sem direção. E17*

*[...] quem coordena a equipe precisa ter um vasto conhecimento técnico e científico para atingir os objetivos. E18*

Resultados similares a um estudo em que está relatado compete ao líder se ajustar a sua equipe quanto às mudanças, sendo importante no processo de organização, para que as ameaças se tornem oportunidades. Por isso, os enfermeiros-líderes, democráticos, com conhecimentos clínicos, são essenciais para o sucesso das iniciativas de cuidado, pois bons líderes ajudam a produzir bons cuidados<sup>16</sup>.

Por outro lado, o líder autocrático é um estilo de liderança caracterizado pela autocracia e pelo comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens<sup>1</sup>. Vejamos os fragmentos abaixo:

*[...] no final de cada turno se ocorreu algo errado é feita uma revisão, botando a rotina em prática. E7*

*[...] O líder, não somente chefia, mas elabora, guia, determina e exerce as funções. O enfermeiro é referência para toda a equipe. E13*

*[...] Eu digo o que é para fazer, e tem que ser feito dessa maneira para que*

*o trabalho aconteça da melhor maneira. E12*

Constata-se que os tipos de liderança têm a sua importância, e que, os mesmos contribuem com a organização do processo de trabalho da enfermagem, buscando com dignidade e ética profissional a prestação de um cuidado seguro ao paciente. As falas demonstram essas afirmativas:

*[...] “Sempre com respeito, e empatia. Ouvindo e permitindo que todos possam opinar sobre um determinado assunto”. E9*

*“Estou sempre analisando minhas ações e sinto falta de uma discussão aberta com os mesmos colegas sobre este assunto”. E13*

Mediante essas falas, destaca-se o estudo realizado em um Hospital Universitário, de médio porte localizado na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, em que a importância em considerar estratégias de ações menos autoritárias e mais participativas da equipe na tomada de decisão são táticas pertinentes como diálogo e percepção individual de cada situação<sup>17</sup>. O mesmo estudo ainda retrata a dificuldade encontrada quanto à insubordinação que causa uma impressão de falta de potência para resolução dos problemas que expõe as relações interpessoais e as dificuldades impostas pelo sistema.

Por isso, existe a preocupação constante por parte da gerência de enfermagem, no sentido de preconizar e estar atento para qualificar a assistência. Pois, a interação da equipe de trabalhadores é fundamental para garantir a melhoria do cuidado e a segurança do paciente.

## **A relação do enfermeiro com a equipe e com os pacientes**

Para que ocorra um processo de trabalho próximo do ideal, se faz importante o comprometimento de todos os membros da equipe em alcançar os objetivos. Estes pautam-se pela qualidade da assistência, lançando um olhar humanizado e ético para com a equipe, que com certeza reflete sobre a atenção ao paciente.

O líder deve estar presente no cotidiano, para que possa cobrar uma postura diferente da equipe, interagindo com ela nas diferentes situações que se apresentam, demonstrando conhecimento e responsabilidade na organização do cuidado. Para tanto, torna-se imprescindível conhecer o funcionamento do setor. As falas abaixo tratam da importância da forma de organização do processo de trabalho:

*[...] não adianta fazer escala de Braden sem estar presente. A unidade já esta com outra cara eu gosto de tudo organizado, sem bagunça. Trabalho de formiguinha, o líder, é motivador, a gente precisa puxar orelha e também dar colo, estimular e incentivar a equipe. E2*

*[...] é uma equipe, são várias pessoas, várias personalidades que tu vais ter que trabalhar, tentar entrar num consenso. E3*

*[...] trabalhar em equipe, relações éticas, tendo o fator teórico como norteador. E7*

*[...] Relacionamento agradável; respeito minha equipe, como a mesma me respeita; em primeiro lugar temos que ser humanos. E11*

Nessa direção, um estudo que tratou das expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança, foi

pontuado que o líder deve ter capacidade de trabalhar com a equipe, sensível às necessidades do grupo, permitindo-se manter canais abertos de comunicação, sendo participativo na gestão, visando à interação, constatação dos problemas enfrentados e as necessidades listadas pela equipe. A maneira de neutralidade e igualdade, assim como a capacidade na tomada de decisão, favorece o desempenho do clima e do trabalho em equipe<sup>13</sup>. As falas abaixo fortalecem essa perspectiva:

[...] buscando a participação da equipe, ouvindo à opinião, participando do grupo. Procurando colocar no mesmo nível do grupo de forma igual, atuando com calma, tranquilidade, não sendo autoritária, usando os termos: “por favor” e também “muito obrigado”. E15

[...] Da melhor forma possível, identificando a capacidade individual de cada um, criando um ambiente colaborativo. E17

*Relacionamento agradável; respeito a equipe, como a mesma me respeita. E11*

O líder deve agir na execução de tarefas, no amparo da sua equipe, e sobremaneira com o senso de responsabilidade no sentido de promover uma assistência integral aos pacientes. Nesse aspecto, alguns dados reforçam a necessidade de apoiar a equipe em todos os momentos, bem como respeitar o paciente, se colocando no seu lugar em diferentes situações:

[...] geralmente se chega ao paciente em situação mais delicada, já tentaram fazer procedimento e não conseguiram, paciência, tranquilo, chega para conversar. Uma relação humana se chega para ajudar. E1

[...] A relação é baseada na escuta e na empatia, isto é, colocando-se no lugar do paciente para tentar amenizar seu sofrimento, angústia e insegurança. E6

[...] meu relacionamento tanto com a equipe quanto ao paciente é muito bom, pois em primeiro lugar sempre tento escutar, após resolvo os conflitos e problemas relatados. Também, neste momento acho necessário diálogo. E8

[...] O relacionamento tem que ser recíproco, tanto paciente quanto equipe precisamos sempre interagir, porque precisamos informações importantes nos dois lados, o tratamento do paciente é, às vezes, complexo, precisa sempre ter controle da situação para que a equipe desempenhe um bom trabalho, e, a paciente saia do hospital com o máximo de satisfação. E18

Considerando esses aspectos, é primordial que o foco do atendimento hospitalar seja a satisfação do paciente. Essa satisfação no atendimento perpassa pela figura do enfermeiro, pois é ele que organiza a assistência e gerencia o cuidado, sobretudo tem a responsabilidade de assumir os acertos e erros que porventura aconteçam durante a execução do trabalho.

Nesse sentido, em estudos futuros, pode lançar mão de instrumentos que visam medir a satisfação dos pacientes, como o instrumento americano, Instrumento de Satisfação do Paciente (ISP). Pois, para melhoria da qualidade na assistência ao paciente é preciso indicadores que permitam a avaliação dos resultados, tais como: comprometimento e envolvimento de todos no processo de melhoria contínua; investimento no desenvolvimento das pessoas; trabalho em equipe; socialização

das informações; incentivo à inovação e a criatividade<sup>18</sup>.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proporcionou identificar os tipos de liderança existentes na assistência hospitalar, as características do enfermeiro líder, bem como as novas perspectivas de atuação que devem fazer parte da formação do enfermeiro. Para tanto, cabe aos espaços de formação incentivar nos seus currículos e vivências as discussões acerca da temática. Utilizando-se da liderança para modificar o processo de trabalho dentro das instituições hospitalares.

Por fim, é um compromisso social e ético da enfermagem aproximar a liderança do enfermeiro no processo de trabalho com a melhoria no processo de tomada de decisão. Também se faz necessário a realização de novas pesquisas, com outras abordagens a fim de aprofundar as discussões sobre os diferentes tipos de liderança e o quanto isso pode interferir na qualidade do cuidado e na segurança do paciente.

### REFERÊNCIAS

- 1 Chiavenato I. Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008.
- 2 Nunes EMGT, Gaspar MFM. Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses. Rev Esc Enferm USP. 2017;51:e03263. Acesso em: 13 ago 2019. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016047003263>
- 3 Camelo SHH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em Unidades de Terapia Intensiva: uma revisão integrative. Rev. Latino-Am. Enfermagem Artigo de Revisão 20(1):[09 telas] jan.-fev. 2012. Acesso em: 13 set 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/pt\\_25.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/pt_25.pdf)
- 4 Kurcgant P. Gerenciamento em enfermagem. 3ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2016.
- 5 Nunes EMGT, Gaspar MFM. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2016 jun;37(2):e55726. Acesso em: 27 ago 2019. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>.
- 6 Amestoy SC, Peixoto RS, Garcia RP, Santos BP, Silva CN, Braga DD. Percepção de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar, Rev Enferm UFSM [Internet]. 2016;6(2):259-269. Acesso em: 27 out 2016. Disponível em: [https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/18167/pdf\\_1](https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/18167/pdf_1)
- 7 Panice TC, Zanini M, Verri RA. Liderança como ênfase no gerenciamento de pessoas. Ciclos de estudos em administração e ciclos de estudos tecnológicos; Jandaia do Sul, Paraná. 2014. Acesso em: 23 nov 2017. Disponível em: [https://www.academia.edu/26745571/Lideran%C3%A7a\\_Como\\_%C3%8An-fase\\_No\\_Gerenciamento\\_De\\_Pessoas](https://www.academia.edu/26745571/Lideran%C3%A7a_Como_%C3%8An-fase_No_Gerenciamento_De_Pessoas)
- 8 Polit DF, Beck CT. Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Avaliação de evidências para a prática de Enfermagem. 7ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2011.
- 9 Trivinos AWS. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- 10 Minayo MS. O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em Saúde. 14ª ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- 11 Bordin V, Almeida ML, Zilly A, Justino ET, Silva NDV, Faller JW. Liderança em

enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. *Rev. Adm. Saúde* [Internet]. 2018;18(71). 2018. Acesso em: 17 jul 2019. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/107/150>

DOI:

<http://dx.doi.org/10.23973/ras.71.107>

12 Gomes LA, Garces TS, Bezerra STF, et al. Percepções de enfermeiros sobre liderança: um repensar necessário. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*. 2015;6(3):2711-22. Acesso em: 01 nov 2016. Disponível em: <https://elibrary.tips/edoc/percepoes-de-enfermeiros-sobre-liderana-um-repensar-necessario-nurses-perceptions-about-leadership-a-necessary-reflection.html>

13 Moura GMSS, Inchauspe JAF, Dall'Agno CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul Enferm*. 2013; 26(2):198-204. Acesso em: 01 nov 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/v26n2a15.pdf>

14 Sobrinho AB, Bernardo JMS, Alexandre ACS, Leite-Salgueiro CDB, Oliveira VL. Liderança do Enfermeiro: Reflexões Sobre o Papel do Enfermeiro no Contexto Hospitalar. *Id on Line Rev. Mult. Psic*. 2018;12(41):693-710. Acesso em:

18 jul 2019. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>

15 Silva DIS, Silveira DT. Liderança dos enfermeiros para o século XXI: uma revisão integrativa, *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*. 2015;6(2):1865-82.

16 Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Liderança na enfermagem: do ensino à prática. *Esc Anna Nery*. 2017;21(4):e20160276. Acesso em: 18 jul 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt\\_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf)

17 Lima SBS, Rabenschlag LA, Tonini TFF, Menezes FL, LAMPERT NA. Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. *Rev. Enferm UFSM*. 2014;4(2):419-428. Acesso em: 15 jul 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/11888>

18 Freitas JS, Silva AEBC, Minamisava R, Bezerra ALQ, Sousa MRG. Qualidade dos cuidados de enfermagem e satisfação do paciente atendido em um hospital de ensino. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2014;22(3):454-60. Acesso em: 08 nov 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/pt\\_0104-1169-rlae-22-03-00454.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/pt_0104-1169-rlae-22-03-00454.pdf)

Autor Correspondente: Francisco Carlos Pinto Rodrigues

E-mail: [francisco@san.uri.br](mailto:francisco@san.uri.br)

Recebido em: 19 de julho de 2019

Aprovado em: 10 de dezembro de 2019.