

## Liderança em enfermagem no contexto hospitalar

*Leadership in nursing in a hospital setting*

*Liderazgo en enfermería en un entorno hospitalario*

**Ivan Lucas Mitkus Ribas<sup>1</sup>**

ORCID: 0009-0003-6502-4628

**Thayse Rosa<sup>2\*</sup>**

ORCID: 0000-0002-4623-9362

**Adriano da Silva Acosta<sup>2</sup>**

ORCID: 0000-0001-5248-3516

**Ana Cristina Oliveira da Silva Hoffmann<sup>2</sup>**

ORCID: 0000-0002-5800-0113

**Gisele Zulma de Oliveira<sup>2</sup>**

ORCID: 0009-0009-7498-8246

**Giovana Abrahão de Araújo Moriya<sup>3</sup>**

ORCID: 0000-0002-3758-0526

**Dayanne Teresinha Granetto Cardoso Floriani<sup>4</sup>**

ORCID: 0000-0001-7831-856X

**Daniella Regina Farinella<sup>4</sup>**

ORCID: 0000-0003-2956-3977

**Cristiane Maria Moraes Schmitz<sup>5</sup>**

ORCID: 0009-0000-4023-6833

**Rosimeri Geremias Farias<sup>1</sup>**

ORCID: 0009-0009-9095-0563

<sup>1</sup>Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí. Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina, Brasil.

<sup>3</sup>Hospital Israelita Albert Einstein. São Paulo, Brasil.

<sup>4</sup>Centro Sul-Brasileiro de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Santa Catarina, Brasil.

<sup>5</sup>Prefeitura Municipal de Biguaçu. Santa Catarina, Brasil.

### Como citar este artigo:

Ribas ILM, Rosa T, Acosta AS, Hoffmann ACO, Oliveira GZ, Moriya GAA, Floriani DTGC, Farinella DR, Schmitz CMM, Farias RG. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar. Glob Acad Nurs. 2026;7(1):e536. <https://dx.doi.org/10.5935/2675-5602.20200536>

**\*Autor correspondente:**

[thayse@univali.br](mailto:thayse@univali.br)

Submissão: 14-01-2026

Aprovação: 30-03-2026

### Resumo

Objetivou-se analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, realizado junto a um hospital de médio porte localizado no interior de Santa Catarina. Os sujeitos de pesquisa foram enfermeiros que executam atividades assistenciais ou administrativas nas unidades de internação ou urgência e emergência, no local selecionado. O estudo tem liberação ética expressa pelo parecer número 5.493.160. Os dados foram tratados segundo a análise do discurso, organizados em três categorias empíricas e discutidos à luz da Teoria dos Vínculos profissionais, destacando-se: a liderança como processo de trabalho, exercício da liderança e a relação interpessoal e o exercício da liderança. Constatou-se que o entendimento dos enfermeiros frente à liderança está direcionado como uma prática voltada para diferentes dimensões, as quais estão diretamente associadas com o relacionamento interpessoal e obtenção de metas e o cuidado ofertado e com competências para coordenar o grupo de trabalho. Diante dos resultados, considera-se a necessidade de qualificação e aprimoramento dos profissionais para o exercício da liderança mais efetivo.

**Descritores:** Liderança; Enfermeiros; Gestão em Saúde; Relações Interpessoais; Grupos de Trabalho.

### Abstract

The aim was to analyze nurses' views on leadership as a work tool. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study, conducted in a medium-sized hospital located in the interior of Santa Catarina. The research subjects were nurses who perform care or administrative activities in inpatient or emergency units at the selected location. The study has ethical clearance expressed by opinion number 5.493.160. The data were analyzed using discourse analysis, organized into three empirical categories and discussed in light of the Theory of Professional Bonds, highlighting: leadership as a work process, the exercise of leadership, and interpersonal relationships and the exercise of leadership. It was found that the nurses' understanding of leadership is directed as a practice focused on different dimensions, which are directly associated with interpersonal relationships, goal achievement, and the care offered, as well as competencies to coordinate the work group. Based on the results, the need for qualification and improvement of professionals for more effective leadership is considered.

**Descriptors:** Leadership; Nurses; Healthcare Management; Interpersonal Relationships; Work Groups.

### Resumén

El objetivo fue analizar las perspectivas de las enfermeras sobre el liderazgo como herramienta de trabajo. Se trata de un estudio cualitativo, exploratorio y descriptivo, realizado en un hospital de tamaño mediano ubicado en el interior de Santa Catarina. Los sujetos de investigación fueron enfermeras que realizan actividades asistenciales o administrativas en unidades de hospitalización o urgencias en dicho hospital. El estudio cuenta con la aprobación ética expresada en el dictamen número 5.493.160. Los datos se analizaron mediante análisis del discurso, organizados en tres categorías empíricas y discutidos a la luz de la Teoría de los Vínculos Profesionales, destacando: el liderazgo como proceso de trabajo, el ejercicio del liderazgo y las relaciones interpersonales y su ejercicio. Se constató que la comprensión del liderazgo por parte de las enfermeras se orienta hacia una práctica centrada en diferentes dimensiones, directamente asociadas con las relaciones interpersonales, el logro de objetivos y la atención brindada, así como con las competencias para coordinar el grupo de trabajo. Con base en los resultados, se considera necesaria la capacitación y el perfeccionamiento de los profesionales para un liderazgo más efectivo.

**Descritores:** Liderazgo; Enfermeras; Gestión Sanitaria; Relaciones Interpersonales; Grupos de Trabajo.



## Introdução

A era do conhecimento e a globalização fizeram com que o ser humano buscasse desenvolvimento de potencialidades para encarar da melhor forma possível os fatores organizacionais. As empresas buscam subsídios que garantam a qualidade de seus serviços e produtos, empregando conhecimentos da importância do bem-estar e do aprimoramento profissional e pessoal de seus integrantes<sup>1</sup>.

Exercer uma atividade e intervir nos ambientes de produção de cuidado caracterizam-se como atividades complexas. Na atualidade, a saúde é referida como questão de grande importância para a população, fazendo com que os gestores elaborem e implementem políticas públicas de diferentes ordens, como a gestão, assistência, educação e pesquisa, para que os desprovidos de saúde da população sejam atendidos de modo ativo pelos trabalhadores de saúde<sup>2</sup>.

A enfermagem enquanto profissão em diferentes cenários do sistema de saúde compõe-se de um conjunto de componentes próprios de conhecimentos científicos e técnicos descritos por um complexo de práticas sociais, éticas e políticas na assistência ao ser humano, em diferentes circunstâncias. Com isso, o agir ético do profissional perpassa por um processo de construção de uma consciência individual e coletiva, pelo compromisso social e profissional, retido pela responsabilidade do plano nas relações de trabalho juntamente com os reflexos no campo técnico, científico e político<sup>3</sup>.

A gestão do cuidado em saúde considera as necessidades individuais de pessoas, em diferentes momentos de vida, visando o bem-estar, segurança e autonomia, sendo aplicada através de dimensões individuais, familiares, profissionais, organizacionais, sistêmicas e societárias<sup>4</sup>.

A liderança é uma habilidade indispensável na prática de enfermagem, que repercute na qualidade da cultura organizacional das instituições e nas relações de trabalho. Deste modo, surge o questionamento que norteia o presente estudo: “Quais são as fragilidades e potencialidades da liderança em enfermagem, entre enfermeiros inseridos em um hospital no interior de Santa Catarina?”.

Como gerente, é necessário que o enfermeiro esteja preparado para desempenhar o papel de liderança, de maneira que ocorram transformações no trabalho, atingindo metas da organização e conciliando o trabalho em equipe. Nesse contexto, o estudo tem por objetivo geral analisar a visão dos enfermeiros sobre a liderança como instrumento de trabalho. Traz como objetivos específicos: descrever as dificuldades e potencialidades encontradas pelos enfermeiros frente ao exercício da liderança, além de compreender a influência das relações interpessoais para consolidar o processo de liderança no ambiente de trabalho.

## Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo descritivo e exploratório. Este estudo ocorreu junto a um hospital filantrópico, de médio porte, localizado no interior

de Santa Catarina. A instituição atende pessoas do município onde está localizada e de municípios vizinhos. É referência para atendimentos em algumas especialidades. Os pacientes acessam os serviços via pronto-socorro, ambulatórios, encaminhamentos de outros serviços e programação de atendimentos eletivos. A pesquisa ocorreu nos setores de Clínica Médica, Clínica Cirúrgica, Clínica Conveniada, Clínica Pediátrica e Pronto-Socorro. A pesquisa foi realizada com 12 enfermeiros vinculados à instituição parceira que autorizou a realização da pesquisa.

Consideraram-se como critérios de inclusão todos os enfermeiros que executam atividades assistenciais ou administrativas, de ambos os gêneros, com no mínimo um ano de experiência profissional, atuantes junto a uma equipe de enfermagem e que programam a assistência aos pacientes nas unidades Clínica Conveniada, Clínica Cirúrgica, Clínica Médica, Clínica Pediátrica e Pronto Socorro, dos turnos de trabalho matutino, vespertino e noturno.

São considerados critérios de exclusão para a pesquisa o fato de os enfermeiros não participarem do processo de gestão e administração das unidades, terem menos de um ano de atuação ou estarem cumprindo licenças, atestados e férias no período da coleta de dados.

Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados mediante autorização da declaração de anuência da instituição parceira e parecer favorável (Parecer n.º 5.493.160) do Comitê de Ética em Pesquisa da Unidavi. A coleta de dados ocorreu através de um roteiro de entrevista, elaborado pelo pesquisador, com perguntas abertas e fechadas, que tratam do tempo de formação profissional, setor de atuação e fatores inerentes à visão e à atuação dos enfermeiros frente à liderança em enfermagem. Com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados, foi aplicado um teste piloto com dois participantes com perfil que se assemelham ao estudo, sendo que estes não participaram da pesquisa. O mesmo permitiu ajustar, aprimorar e validar o roteiro de perguntas no que tange à clareza, objetividade, adequação de conteúdo e tempo para responder o instrumento. Os sujeitos de pesquisa utilizaram cerca de 20 minutos para completar o preenchimento do instrumento de coleta e dados.

Destaca-se que os dados coletados são de uso exclusivo deste estudo. Os enfermeiros foram identificados e abordados após encaixarem-se nos critérios de inclusão propostos por esta pesquisa, contando-se com o apoio do serviço e da gerência de enfermagem da instituição para identificação dos participantes.

O pesquisador apresentou-se individualmente para cada participante do estudo, realizou a leitura e discussão do TCLE. Após concordarem, livre e espontaneamente, em participar do estudo, os enfermeiros assinaram o TCLE, em duas vias de igual teor, ficando uma com o pesquisador e a outra com o entrevistado. Cada profissional que compõe a população do estudo foi entrevistado individualmente, em ambiente privativo, minimizando riscos de constrangimento.

A coleta de dados ocorreu no próprio setor de atuação de cada profissional, em um local onde o enfermeiro pode atender às demandas desse estudo. Ao término, agradeceu-se a participação de cada sujeito de pesquisa.



Os dados obtidos através das entrevistas foram organizados em arquivo digital. A interpretação dos dados se deu por meio de discussões com a literatura vigente. Para a análise utilizaram-se elementos da Teoria dos Vínculos Profissionais proposta pelas teóricas e enfermeiras Maria Buss Thofehr e Maria Tereza Leopardi, além dos preceitos da técnica de análise de conteúdo definidos por Bardin<sup>5</sup>.

A teoria dos vínculos profissionais foi desenvolvida a partir da parceria entre as enfermeiras e teóricas Maira Buss Thofehr e Maria Tereza Leopardi. As autoras basearam-se nas noções de vínculo de Pichon-Rivière e na teoria da atividade de Leontiev, que por sua vez tem origem nos pressupostos de Vygotsky, segundo os quais o sujeito encontra-se em constante inter-relação com o objeto, mediado por uma ferramenta ou artefato mediador. Essa teoria propõe-se a teorizar as relações estabelecidas no ambiente de trabalho da enfermagem, por meio do fortalecimento da equipe, mediado pela construção e consolidação dos vínculos profissionais. Dessa forma, a teoria constitui um conjunto de definições e estratégias gerais, flexíveis e interdependentes, configurando-se como uma referência tanto conceitual quanto prática para o aprimoramento do processo de trabalho em enfermagem<sup>6,7</sup>.

Segundo Bardin<sup>5</sup>, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, através da qual é possível sistematizar e descrever conteúdos de mensagens organizando-os em categorias. Essa análise pode ser descrita por meio de três etapas: a pré-análise, onde os dados oriundos de diversas fontes são organizados; a descrição analítica, onde se faz leitura exaustiva e repetida do material, formando-se assim as unidades de significado; e a última etapa de interpretação inferencial, onde se busca dar um sentido ao conjunto por meio da construção de categorias empíricas.

O estudo apresentou risco mínimo aos participantes, devendo-se considerar o risco de constrangimento dos enfermeiros ao responderem os itens do formulário de coleta de dados. Quanto ao instrumento de coleta, os dados obtidos garantiram o anonimato dos participantes. Os instrumentos de coleta de dados foram numerados, seguindo uma sequência conforme a coleta de dados, e esse número substituiu o nome do participante (ENF 1, ENF 2, ENF 3 e assim consecutivamente). Em benefícios, o estudo prevê contribuição para que os

profissionais atuantes na gestão em enfermagem possam aprimorar e desenvolver as habilidades, competências e condutas que oportunizem a organização do planejamento das ações, o alcance das metas estabelecidas, sabendo negociar conflitos, tomar decisões estratégicas e promover formas mais cooperativas e interligadas de trabalho.

## Resultados e Discussão

Considerando os procedimentos de coleta de dados, dentre os profissionais da instituição que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, foram convidados 20 profissionais. No entanto, 02 entrevistados estavam de férias e 06 entrevistados não manifestaram interesse em participar da pesquisa, mesmo tendo o convite reiterado em três tentativas, sendo excluídos do estudo. Com isso, participaram dessa pesquisa 12 profissionais enfermeiros, sendo 9 enfermeiros do gênero feminino e 3 do gênero masculino.

De acordo com o Conselho Federal de Enfermagem<sup>8</sup>, o elenco dos profissionais de enfermagem de Santa Catarina é predominantemente feminino. As mulheres correspondem a 87,7% do total de profissionais. É importante ressaltar que, mesmo tratando-se de uma categoria feminina, registra-se a presença de 11,5% dos homens, percentual esse abaixo da média nacional (14,4%).

A faixa etária dos profissionais que participaram do estudo variou entre 26 e 50 anos. Quando questionados sobre o tempo de trabalho em relação à formação profissional, os participantes declararam ter entre 1 ano e 2 meses e 33 anos de atuação como enfermeiro. Dos 12 participantes da pesquisa, 7 responderam possuir especialização em áreas de auditoria, pediatria, UTI, emergência, psiquiatria e gestão hospitalar; 4 participantes informaram não possuir nenhum tipo de especialização e, 1 participante está com a especialização em andamento na área de auditoria.

A análise dos dados deu-se através da organização destes em categorias, descritos de acordo com a literatura e conceitos da Teoria dos Vínculos Profissionais, seguindo os princípios da análise de conteúdo indicados por Bardin. Conforme proposto por Bardin<sup>5</sup>, os dados coletados foram organizados em 3 categorias, possibilitando destacar categorias e subcategorias no quadro que segue:

**Quadro 1.** Categorias e subcategorias de análise. Rio do Sul, SC, Brasil, 2022

Categorias de análise	Subcategorias	Apresentação do discurso	Apresentação do conteúdo
A liderança como processo de trabalho	Compreendendo a liderança	<i>"[...] conduzir a equipe através de conhecimento, respeito e humildade; gerenciar em busca dos melhores resultados" (ENF 12).</i>	Apresenta a liderança como parte integrante da gestão de serviços de saúde voltada para o trabalho em equipe e o alcance de resultados.
	Estilos de liderança	<i>"Democrática, acredito na valorização das pessoas e na motivação" (ENF 4).</i>	Aponta estilos de liderança além de outras habilidades que envolvem o processo de gestão em saúde.
Exercício da liderança	O líder em ação	<i>"Trabalho em equipe; delimitar atividades, tarefas; escalas; dimensionamento de funcionários; checagem das tarefas; entre outros" (ENF 2).</i>	As atribuições da liderança ficam imbricadas entre as ações do cotidiano do enfermeiro gestor.



	Dificuldades e potencialidades da liderança	<p><i>“Dificuldades: desviar dos vícios já criados; ouvir e realizar mudanças; seguimento de rotinas [...]” (ENF 6).</i></p> <p><i>“Potencialidades: assumir personalidade justa e ética; ser uma pessoa de apoio; ser confiante, demonstrar confiança [...]” (ENF 4).</i></p>	Reconhecem dificuldades e potencialidades no processo de liderar, entretanto, a apresentação de dificuldades é enfatizada em relação às potencialidades.
Relação interpessoal e o exercício da liderança	-	<i>“Acredito que no setor onde trabalho ser líder é comandar uma equipe mostrando o porquê, o motivo de estar cobrando, muitas vezes o colaborador, fazendo e mostrando como deve ser feito para eles fazerem o mesmo” (ENF 9).</i>	As relações interpessoais direcionam para comandos numa posição de chefia e subordinação, pautada na devolutiva dos resultados de acordo com a programação institucional.

### A liderança como processo de trabalho

Nesta categoria serão apresentadas as informações que integram a compreensão dos enfermeiros sobre a liderança e seus diferentes estilos na área da enfermagem.

### Compreendendo a liderança

A liderança caracteriza-se como uma competência de grande relevância na atuação do enfermeiro diante da sociedade e no mercado de trabalho atual, sendo que, através desta, o enfermeiro conduz o seu processo de trabalho, guiando a sua equipe para o alcance de metas organizacionais<sup>9</sup>.

Buscando-se a compreensão dos entrevistados acerca da definição de liderança, identificou-se:

*“Uma prática que envolve relação interpessoal, um mecanismo de alcance de metas e consequentemente promove e/ou contribui para o sucesso das organizações de saúde” (ENF 4).*

*“Um profissional com conhecimento e habilidade de coordenar a equipe” (ENF 5).*

*“Conseguir delegar tarefas à sua equipe a fim do melhor atendimento ao paciente” (ENF 10).*

O entendimento dos enfermeiros frente à liderança está direcionado como uma prática voltada para diferentes dimensões, as quais estão diretamente associadas com o relacionamento interpessoal e obtenção de objetivos, o cuidado ofertado e competências para coordenar o grupo de trabalho. Um bom líder necessita oportunizar a integração do grupo, encorajando a corresponsabilização pela construção de saberes, como também a autonomia dos membros da equipe. A Teoria dos Vínculos Profissionais (TVP) discute a necessidade de um processo democrático entre os membros da equipe de enfermagem, onde o enfermeiro dispõe da capacidade de liderança e de delegar funções, estruturando seus atos, através do planejamento, execução e avaliação sobre as atividades desenvolvidas pela equipe de enfermagem<sup>10</sup>.

O enfermeiro, enquanto líder, tem o papel de motivar e intermediar as relações interpessoais estabelecidas pela equipe de enfermagem, no qual os relacionamentos devem ser pautados no respeito e na confiança, de modo que envolva a comunicação verbal e não verbal, na qual a valorização dessas relações favorece os resultados almejados no ambiente de trabalho<sup>11</sup>. Diante da

liderança no processo de trabalho e nas relações interpessoais definidas, os participantes destacam:

*“Ser a pessoa de referência frente à equipe, a que sabe tomar decisões, a que define as condutas, que conhece sua equipe e seus pacientes, enfim, a pessoa que lidera e comanda a unidade” (ENF 3).*

*“Liderança em enfermagem contribui para uma relação equipe/enfermeiro, metas, objetivos, cuidado de qualidade, influenciando a equipe e motivando para o melhor” (ENF 9).*

Os profissionais reconhecem que a liderança deve ser estabelecida a partir de uma relação interpessoal entre a equipe, de modo que possa influenciá-los, instruindo as atividades e motivando constantemente os mesmos. Através da TVP, entende-se que o estabelecimento de vínculos profissionais favoráveis oportuniza a promoção de um ambiente de trabalho agradável, resultando de forma positiva no exercício da enfermagem, impactando diretamente na qualidade do cuidado ofertado<sup>7</sup>.

Como gerente, o enfermeiro necessita estar capacitado para assumir o papel de líder, quesito essencial para conseguir transformações no trabalho, alcançar metas institucionais e aliar o trabalho em equipe. A complexidade exigida pelo mercado de trabalho faz com que o enfermeiro seja dinâmico no gerenciamento de recursos para uma assistência de qualidade e execução efetiva do serviço<sup>12</sup>. Os profissionais percebem a prática da liderança como uma ferramenta para o alcance dos objetivos institucionais, como se destaca nas seguintes falas:

*“Indispensável no processo, pois através dela o enfermeiro organiza o serviço, trocar conhecimentos e ajustar objetivos com a equipe” (ENF 4).*

*“Importância total para definir o objetivo proposto na unidade em que lidera” (ENF 6).*

*“Avalio como um facilitador na condução da equipe e atender às necessidades da instituição” (ENF 8).*

A compreensão dos profissionais frente à liderança está relacionada como uma habilidade relevante para estabelecer planos de ação que proporcionem o desenvolvimento no processo de trabalho, atrelado às metas estipuladas na instituição onde atuam. A influência da liderança praticada pelo enfermeiro é de grande relevância na responsabilização da força de trabalho exercida pela



equipe de enfermagem, onde essa prática contribui para o comprometimento do grupo com a instituição, melhora a qualidade do cuidado prestado e a segurança do cliente<sup>13</sup>. A segurança do paciente é evidenciada nos seguintes relatos:

*“Quem faz a distribuição das atividades para a equipe, dividir e passar conhecimento. Avaliar o atendimento para que o público-alvo seja atendido com segurança” (ENF 6).*

*“O enfermeiro é capaz de supervisionar as atividades realizadas pela equipe, delegando-as de maneira que não comprometa a segurança dos pacientes” (ENF 8).*

*“Sobre avaliar os atendimentos e cuidados prestados aos pacientes, fazer a distribuição e orientações das atividades dos demais profissionais da enfermagem” (ENF 11).*

Conforme os depoimentos, percebe-se que os enfermeiros reconhecem que a capacidade do líder em delegar tarefas influencia diretamente na assistência de enfermagem prestada, proporcionando assim um cuidado seguro e significativo.

A coordenação do cuidado em enfermagem frente ao exercício profissional é reconhecida através de ações de planejamento, organização e do manejo do cuidado, visando a sua continuidade e dando sustentação às políticas e planos da instituição. Com isso, o enfermeiro carece de oportunizar uma cultura de organização que aprimore a prática do cuidado, dimensionando pessoas, promovendo qualificações e elaborando um modelo de cuidado que direcione as ações de enfermagem<sup>4</sup>. Discutindo sobre as estratégias utilizadas na prática da gestão do cuidado em enfermagem, os entrevistados apontaram:

*“Nós como enfermeiro precisamos tomar a frente, pois é nossa função liderar, organizar e planejar, isso faz parte do nosso processo de trabalho e está presente no dia a dia” (ENF 3).*

*“Função gerencial que demanda uma delegação legal de autoridade. Organização das rotinas diárias” (ENF 7).*

O enfermeiro, enquanto coordenador da equipe de enfermagem, tem de considerar os atributos de cada integrante da equipe, seus sentimentos, cultura e meio em que vivem, planejando ações estratégicas de liderança que proporcionem relações interpessoais vantajosas para o sucesso das ações<sup>14</sup>.

### Estilos de liderança

As concepções sobre os estilos de liderança relacionam-se ao processo de escolha do ser humano acerca de qual estilo o mesmo irá se adequar às necessidades peculiares e organizacionais do líder e liderado, podendo influenciar e direcionar diretamente o desempenho da equipe<sup>15</sup>. Entre os estilos de liderança apontados, destaca-se o discurso dos seguintes entrevistados:

*“Democrática” (ENF 8).*

*“Liderança democrática” (ENF 11).*

A liderança democrática destaca o trabalho em conjunto, no qual todos são informados sobre os objetivos da organização e do processo que está sendo desenvolvido,

bem como sobre qual é seu papel dentro desse contexto. Entre suas características, os líderes democráticos trabalham com sua equipe pela sugestão, persuasão e ensino, e não por autoridade<sup>16</sup>. O estilo de liderança democrática foi apontado por alguns participantes que reconhecem ser o mais adequado, de acordo com as características propostas, promovendo qualidade no trabalho e a cooperação entre a equipe. Dentre outros estilos de liderança apresentados pelos entrevistados, observou-se:

*“Liderança com ênfase nas pessoas (paciente e equipe) e nas tarefas” (ENF 6).*

*“Liderança com ênfase em desenvolvimento da equipe” (ENF 7).*

Considerando as definições mencionadas pelos participantes, os discursos não configuram um estilo de liderança e sim caracterizam atributos de um determinado estilo, a liderança transformacional. Neste modelo o líder cria oportunidades para ouvir sua equipe, esclarecendo os deveres e responsabilidades dos membros. A liderança transformacional visa potencializar o progresso da capacidade dos membros, de modo que facilite o desempenho da equipe, a produtividade e as metas da instituição, direcionando as condutas da equipe de modo a conquistar colaboração e reciprocidade dos integrantes<sup>17</sup>. Em alguns depoimentos, os participantes relataram características comportamentais necessárias para conduzir a liderança.

*“Tranquila” (ENF 2).*

*“[...] confiança e carisma” (ENF 10).*

Quando questionados sobre o estilo de liderança adotado, a maioria dos participantes não souberam identificar o estilo de liderança empregado no seu dia a dia, citando características interpessoais adotadas frequentemente no seu cotidiano de trabalho. Entende-se que o enfermeiro compreende a liderança, no entanto, de modo fragilizado, necessitando desenvolver capacidades essenciais de um líder, para que possa conduzir, auxiliar e orientar sua equipe para atingirem as metas propostas, juntamente com uma comunicação efetiva e assim proceder à condução de um trabalho preciso e organizado<sup>18</sup>.

### Exercício da liderança

Nesta categoria serão evidenciadas questões relacionadas à liderança frente à instituição parceira onde foi realizada a pesquisa.

O processo de liderança abrange diversas atividades e peculiaridades, estando relacionado diretamente com a organização do trabalho e a maneira como a equipe estabelece e articula as exigências de trabalho. Através dessa demanda de incorporar as diferentes dimensões, oportuniza articular os principais processos do exercício profissional, voltados para o cuidar e o gerenciar, transformando o trabalho mais eficiente, produtivo e íntegro<sup>19</sup>. Sabendo da complexidade do ambiente hospitalar e que os líderes se configuram como os principais



responsáveis pela melhoria do desempenho, desenvolvendo, implementando e monitorando a gestão do serviço, é necessário entender quais são as atribuições necessárias e as dificuldades e potencialidades no desempenho da liderança.

### O líder em ação

O exercício da enfermagem é regulamentado pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), através da Lei n.º 7.498/86, na qual o Artigo 11 refere às atribuições do enfermeiro, pertinentes em sua maioria ao planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação das atividades relacionadas à assistência de enfermagem<sup>20</sup>. As principais atribuições do enfermeiro frente à liderança podem ser identificadas nos relatos dos entrevistados:

*“Treinamento admissional, organização de folgas e férias, reuniões periódicas sobre novas normas, folhas e condutas, pedido de almoxarifado e CAF, pois sou eu que mantenho o estoque, orientações específicas, respostas ao SAC, demissões e contratações” (ENF 3).*

*“Avaliar constantemente o desempenho dos profissionais. Propor medidas para resolver situações complicadas” (ENF 4).*

*“Ter boa comunicação com a equipe, paciente e família. Cautela em situações com a equipe. Estar em contato direto na assistência ao paciente. Ter escuta da equipe e/ou família. Estar atento ao atendimento de maneira integral” (ENF 10).*

Os participantes relataram que para desempenharem suas atividades relacionadas à liderança é importante apropriarem-se do conhecimento necessário para gerir a assistência de enfermagem e interagir com os seus colaboradores, com uma escuta qualificada, avaliando continuamente as práticas de enfermagem.

Entre as responsabilidades do enfermeiro líder, estão as atividades de chefia dos serviços e unidades de enfermagem, planejamento, organização e coordenação dos integrantes da equipe que estão sob sua supervisão, devendo também promover um relacionamento interpessoal saudável no ambiente de trabalho<sup>21</sup>.

A Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) é regularizada no Brasil pela Resolução n.º 358/2009 do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), devendo ser implementada em todas as unidades em que ocorre a assistência de enfermagem. Caracteriza-se pela orientação e gerenciamento do cuidado, assegurando ao enfermeiro o cuidado integral, através de um atendimento individualizado<sup>22</sup>. A SAE é outra atividade realizada na rotina de trabalho relacionada à liderança, conforme os relatos:

*“Minhas atividades estão relacionadas à organização do setor, escala de equipe, avaliação e acompanhamento da rotina da equipe, evolução de enfermagem, SAE, folhas de gasto e escala de avaliações” (ENF 5).*

*“SAE” (ENF 11).*

Através dos depoimentos, percebe-se que alguns profissionais apresentaram a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), uma ferramenta que organiza toda a operacionalização do processo de enfermagem, como um

elemento que contribui para o exercício da liderança. Pelo processo de enfermagem, o enfermeiro implementa diagnóstico e prescrição de enfermagem, supervisionando a aplicação por meio da equipe de enfermagem. Para isso, são necessários habilidades e raciocínio clínico, de modo que possa inovar no planejamento da assistência, possibilitando autonomia profissional<sup>23</sup>.

### Dificuldades e potencialidades da liderança

Entre os desafios enfrentados pelos líderes, encontram-se a rotatividade da equipe, o confronto com outros profissionais, as relações interpessoais, falta de engajamento e autonomia. Outros fatores relacionados com o tempo de formação profissional, aceitação da parte da equipe e desatualização, são dificuldades comumente encontradas<sup>24</sup>.

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas frente ao exercício da liderança, destacam-se as seguintes falas:

*“Falta de profissionais comprometidos e capacitados; número de pacientes X números de profissionais, na falta destes, colocam em risco a assistência de saúde” (ENF 7).*

*“Organização do tempo de trabalho, na distribuição das atividades burocráticas e assistenciais, levando em conta intercorrências no dia a dia que exigem prioridade” (ENF 8).*

Percebe-se que no cotidiano de trabalho, o enfermeiro se depara com diversas dificuldades, as quais estão relacionadas com a escassez dos recursos humanos e o gerenciamento do tempo de trabalho. Equilibrar as atividades torna difícil o exercício da liderança. Enquanto coordenador da equipe de enfermagem, o enfermeiro executa as atividades de gerenciamento do cuidado, organizando o trabalho e as relações interpessoais definidas no mesmo ambiente. A aplicação da TVP apresenta um modelo de gestão voltado para o trabalho em equipe, como uma ferramenta mediadora, de modo que favoreça a redução das dificuldades impostas no ambiente de trabalho<sup>10</sup>.

Mesmo a enfermagem constituindo a maior força de trabalho nas instituições hospitalares, a quantidade de pessoal ainda é insuficiente para uma prestação do cuidado de qualidade, tornando o dimensionamento de enfermagem inadequado, sobrecarregando a equipe de enfermagem com um número maior de pacientes assistidos<sup>19</sup>. O número reduzido de funcionários afeta diretamente a qualidade do cuidado, conforme os relatos apontados:

*“Infelizmente o dimensionamento é inadequado, precisa entender que cada funcionário tem uma personalidade, é necessário diferenciar isso, quando você é novo em um setor ou instituição, você precisa conquistar a equipe e mostrar o seu potencial” (ENF 3).*

*“[...] dificuldades: sobrecarga de trabalho” (ENF 4).*

*“Não continuidade de um plantão para outro; número reduzido de funcionários; falta de comprometimento” (ENF 11).*

Articular o processo assistencial e gerencial tem sido uma das dificuldades dos enfermeiros, onde a falta de



conhecimento, gerenciamento, hierarquização, bem como a falta de preparação diante das competências necessárias têm ocasionado a segmentação do processo de trabalho do enfermeiro, tornando dificultosa a qualificação do cuidado, propósito final do gerenciador do cuidado<sup>25</sup>. O reconhecimento de potencialidades articuladas ao processo de liderança não é uma condição que se apresenta com clareza entre os profissionais entrevistados. No discurso que segue, o entrevistado menciona afazeres burocráticos como elementos da liderança que podem interferir na assistência aos pacientes, criando um entrave para a consolidação de potencialidades.

*"Às vezes essas potencialidades deixamos a desejar, não conseguimos realizar no mesmo tempo os dois, sendo que a prioridade minha é a assistência, a parte burocrática fazemos todos os dias, o que não conseguimos fazer no outro" (ENF 2).*

Os enfermeiros ocupam grande parte dos cargos de gestão hospitalar, sendo estes direcionados para a liderança desde sua formação, na qual desempenham um significativo papel nos cuidados de saúde, lidando diariamente com inúmeras situações que demandam análise e entendimento do processo do trabalho, além de tomada de decisões<sup>20</sup>. No processo de trabalho gerencial do enfermeiro, os objetos de trabalho são a organização do trabalho e os recursos humanos. Estes objetos estão entre os principais facilitadores relatados pelos participantes:

*"Potencialidade: uma equipe bem liderada tenta seguir motivada e fazer o seu melhor [...]" (ENF 1).*

*"[...] sua equipe se sentir confortável em lhe falar algo quando não está lhe agradando" (ENF 9).*

*"[...] criatividade para liderar a equipe, perfeccionismo no agir e na forma de cuidar" (ENF 10).*

As potencialidades do exercício profissional frente à liderança descritas pelos enfermeiros foram pouco relatadas, em que os profissionais atribuem a confiança estabelecida entre sua equipe e a inovação nas habilidades de liderar como fatores que contribuem para o processo de liderar. A liderança contribui diretamente para o alcance de metas organizacionais, de modo que o enfermeiro possa direcionar sua equipe, sendo um agente motivador, que instigue a reflexão sobre o fazer, reconhecendo o trabalho dos seus integrantes e proporcionando apoio e colaboração para a qualidade da assistência. A TVP oportuniza ao enfermeiro atuar diante do sofrimento existente em seu ambiente de trabalho, transformando-o em um local agradável, com capacidade para proporcionar prazer e satisfação, auxiliando no desenvolvimento do cuidado terapêutico e auxiliando na necessidade dos pacientes<sup>10,26</sup>.

### Relação interpessoal e o exercício da liderança

A liderança em enfermagem se estabelece através das relações de dependência de diferentes indivíduos e destes com o meio, sendo as relações interpessoais características essenciais na construção do enfermeiro líder. A habilidade do enfermeiro em interagir com diferentes setores do ambiente e promover uma rede de

interdependências favoráveis retrata a maturidade do enfermeiro, tornando-o exemplo e protagonista no cuidado ofertado<sup>27</sup>.

O exercício da liderança relacionado com o envolvimento e comprometimento do enfermeiro junto à equipe de enfermagem fica atrelado a devolutivas de resultados no processo de trabalho. As diferentes devolutivas do líder para sua equipe foram destacadas nos seguintes relatos:

*"Feedback" (ENF 1).*

*"Além das cobranças e orientações que são diárias, as devolutivas são feitas mostrando os resultados positivos, elogiando a equipe e apresentando os elogios feitos pelos pacientes e acompanhantes" (ENF 3).*

*"Falar de forma amigável, sincera" (ENF 11).*

Enquanto líder da equipe de enfermagem, o enfermeiro precisa desenvolver seus potenciais com o objetivo de aprimorar as habilidades primordiais relacionadas com liderança, em especial, ao desempenhar o processo de comunicação e de construção de um ambiente de apoio favorável ao exercício da liderança, norteando o aprimoramento de um modelo de papel e estilo de gerenciamento do enfermeiro nas organizações<sup>28</sup>.

Observa-se que as relações interpessoais estabelecidas entre os enfermeiros e a equipe de enfermagem frente ao exercício da liderança valorizam a busca de percepções da equipe sobre suas ações e práticas adotadas no decorrer da assistência prestada, enquanto outras funções significativas do líder também deveriam perpassar entre as relações interpessoais e o exercício da liderança.

Para que as metas de uma equipe sejam alcançadas, o enfermeiro líder deve estar apto para manter altos níveis de motivação, sendo que esta habilidade agrega valor ao trabalho do enfermeiro e promove a interação entre o líder e os membros da equipe. A motivação humana é reconhecida por um conjunto de fatores dinâmicos presentes na personalidade, os quais determinam os comportamentos de cada um. Esses fatores compreendem a personalidade por inteiro, sendo que, quando motivado, o indivíduo aplica sua inteligência, sentimentos, instintos e vivências para atingir seus objetivos<sup>29</sup>. Motivação e comunicação surgem como parte do relacionamento interpessoal apresentado pelos entrevistados, conforme os relatos:

*"Atitude, ouvir a equipe, buscar melhorias junto à equipe, entre outros" (ENF 2).*

*"Orientando e coordenando a equipe, motivando a equipe (metas, organização, bom convívio); sendo suporte para realizar suas tarefas, tirando dúvidas, orientando" (ENF 9).*

*"[...] saber ouvir a opinião da equipe, até porque são eles que executam as tarefas (ENF 12).*

Quando o enfermeiro exerce a continuação de um diálogo compartilhado, claro e confiável, colabora para o estabelecimento de vínculos profissionais favoráveis entre



os membros de sua equipe, de modo que todos participem nas tomadas de decisão e organização das atividades, valorizando os trabalhadores, que se caracterizam como parte fundamental para o sucesso das práticas de enfermagem<sup>7</sup>.

A autonomia profissional apresenta-se como uma condição importante na área da saúde, onde as ações devem ser pautadas em avaliações baseadas no conhecimento do profissional, garantindo uma conduta adequada frente às carências do paciente. As atividades desenvolvidas pelos diferentes profissionais ocorrem dentro de uma esfera de autonomia e de responsabilidade, de acordo com a área de atuação e de forma que a equipe seja capaz de articular seu trabalho, sendo necessário que os seus componentes tomem em consideração a interdependência de suas ações e a autonomia profissional dos demais<sup>30</sup>.

A autonomia é fundamental para o exercício da liderança. Os enfermeiros líderes necessitam do respaldo institucional para conduzir as ações das equipes, tornando o processo de trabalho mais ágil. Entre os entrevistados a autonomia para tomada de decisões está vinculada às relações interpessoais quando se direciona à equipe e, também, quanto às relações com os níveis de hierarquia institucional. Os relatos dos entrevistados formalizam as percepções a respeito da autonomia no processo de liderar:

*“Atualmente recebo autonomia para liderar a equipe e também para contar com apoio técnico, recursos materiais, oportunidades de capacitações e ferramentas que facilitam o mapeamento de resultados” (ENF 4).*

*“Autonomia na tomada de decisões facilita o gerenciamento. A falta dela é o grande problema porque dificulta o processo” (ENF 7).*

*“Avalio positivamente, pois o enfermeiro tem total liberdade de agir conforme achar necessário” (ENF 10).*

Através dos depoimentos percebe-se que os profissionais avaliam de forma positiva as oportunidades de liderança na instituição onde atuam, utilizando-se de recursos, habilidades e competências desenvolvidas frente à dinâmica do trabalho, favorecendo o protagonismo da equipe e possibilitando o alcance dos objetivos propostos. No entanto, alguns participantes apresentaram outra visão quanto à autonomia em seu campo de atuação, conforme os depoimentos a seguir:

*“Limitadas” (ENF 7).*

*“Dentro das possibilidades do setor” (ENF 11).*

A atuação do enfermeiro líder deve estar permeada pela capacidade de motivar, de estabelecer comunicação efetiva e de tomar decisões assertivas. Quando as relações estão prioritariamente determinadas pela devolutiva de resultados, tende-se a exercer restritamente as atribuições do líder, sem alcançar os propósitos que norteiam as relações interpessoais. O compromisso é um estímulo interno capaz de conduzir as pessoas a atingirem seus objetivos. Surge com o propósito de influenciar o comportamento dos indivíduos, ampliando as

oportunidades de alcançar as metas esperadas, já que saber motivar as pessoas é fundamental para sustentar-se no ambiente de trabalho<sup>31</sup>.

### Considerações Finais

No transcorrer do desenvolvimento do cuidado de enfermagem, coube ao enfermeiro o gerenciamento da assistência prestada, de modo que executasse as atividades administrativas, utilizando-se de instrumentos no processo de trabalho, em que se destacou a liderança.

Os profissionais de enfermagem, participantes deste estudo, analisaram a liderança como uma prática indispensável no processo de trabalho, sendo um instrumento que auxilia diretamente no gerenciamento da equipe de enfermagem, definindo condutas, atingindo metas, promovendo ações estratégicas e influenciando a equipe. Logo, a gestão dos serviços de saúde e o trabalho em equipe voltado para o alcance de metas foram apontados como atributos da liderança.

Liderar exige habilidades e competências específicas que envolvem o planejamento das ações, o relacionamento interpessoal, a motivação e a comunicação efetiva. Para tanto, os enfermeiros devem reconhecer os estilos de liderança e adotar aquele que melhor representa as necessidades pessoais do líder, as particularidades da equipe e os interesses da instituição. Reconhecer um estilo de liderança a ser adotado implica em qualificação e aprimoramento do enfermeiro.

O enfermeiro é naturalmente visto como gestor ou responsável pelo serviço de enfermagem. Neste contexto, vinculou-se também ao enfermeiro a posição de liderança dentro de uma equipe. Para que o líder seja reconhecido pelos seus pares, não basta estar na gestão de um serviço. A liderança exige atributos que envolvem, entre outros, empatia, persistência, automotivação e comprometimento. Durante o exercício profissional, o enfermeiro deve buscar oportunidades para desenvolver o papel da liderança. Embora a liderança seja reconhecida como uma prática relevante, a maioria dos entrevistados encontra dificuldades para o uso dessa ferramenta de gerenciamento do cuidado. As principais dificuldades apontadas pelos participantes foram conciliar as atividades burocráticas e assistenciais, lidar com o número reduzido de profissionais, escassez de profissionais qualificados e limitações no campo de atuação.

As dificuldades na prática gerencial, apresentaram-se com evidência neste estudo quando os processos relacionados ao exercício da liderança são atribuídos como ações do cotidiano do trabalho. Algumas potencialidades foram elencadas pelos entrevistados. A confiança entre os membros da equipe e o líder foi o fator determinante para o bom desempenho da equipe.

A comunicação mostrou-se como uma grande aliada para o exercício da liderança, caracterizando-se como um recurso primordial para conhecer e avaliar o desempenho dos integrantes de uma equipe, colaborando para a construção de um ambiente favorável e contribuindo para uma assistência de enfermagem eficiente. A capacidade de motivar pessoas mostrou-se essencial no exercício da liderança. Por meio da motivação o líder foi capaz de



direcionar a equipe para o alcance de metas institucionais além de favorecer o relacionamento interpessoal.

As oportunidades para o exercício da liderança foram relacionadas com a autonomia profissional. Esta condição depende do perfil profissional e dos interesses da instituição. O reconhecimento do planejamento institucional, a responsabilidade e a capacidade do líder são fatores que podem determinar o grau de autonomia do profissional.

Espera-se que essa temática possa colaborar para o aprimoramento da gestão do cuidado, subsidiando a construção de reflexões para o enfrentamento dos desafios. O enfermeiro deve ser um profissional capaz de coordenar sua equipe, desenvolvendo técnicas direcionadas para qualificar e consolidar as ações, utilizando planejamento, habilidades, competências e condutas que motivem a equipe a atingir as metas estabelecidas, tornando o ambiente de trabalho produtivo.

## Referências

1. Leoni MG. Autoconhecimento do enfermeiro: instrumento nas relações terapêuticas e na gestão: gerência em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2014.
2. Amestoy SC, et al. Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. *Cogitare Enferm*. 2014;19(3):563-9. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/35006>
3. Pereira LA, et al. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. *Rev Pesqui Cuid Fundam Online*. 2015;7(1):1875-82. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2015.v7i1.1875-1882>
4. Mororó DDS, et al. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. *Acta Paul Enferm*. 2017;30(3):323-32. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700041>
5. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2011.
6. Carvalho LA, et al. Ressignificando teoria dos vínculos profissionais no trabalho em enfermagem. *Esc Anna Nery*. 2020;24(2):e20190184. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0184>
7. Jacondino MB, et al. Vínculos profissionais no trabalho da enfermagem: elemento importante para o cuidado. *Enferm Glob*. 2014;13(2):148-71. <https://doi.org/10.6018/eglobal.13.2.159881>
8. Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Perfil da enfermagem em Santa Catarina [Internet]. Brasília: COFEN; 2015 [acesso em 4 mai 2026]. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/cofen-lanca-perfil-da-enfermagem-em-santa-catarina\\_33353.html](http://www.cofen.gov.br/cofen-lanca-perfil-da-enfermagem-em-santa-catarina_33353.html)
9. Moura AA, et al. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paul Enferm*. 2017;30(4):442-50. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700061>
10. Thofehrn MB, et al. Teoria dos vínculos profissionais: visão dos enfermeiros que a implementaram no Brasil. *Enferm Foco*. 2013;4(2):91-5. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2013.v4.n2.528>
11. Novato DS, Nunes ECDA. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. *Saúde UNG-Ser*. 2019;13(1/2):8-16. <https://doi.org/10.33947/1982-3282-v13n1-2-3686>
12. Carrion MCD. A arte de liderar na enfermagem. 1ª ed. São Paulo: Baraúna; 2016.
13. Valle RBLR, et al. The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03730. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020019403730>
14. Carvalho LA, et al. As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais. *Rev Renome*. 2021;10(1):52-64. <https://doi.org/10.46551/issn.2317-6398v10n1p52-64>
15. Neto MF, Cantermi BA, Lizote SA. Revisão bibliográfica: relação entre cultura organizacional e liderança. *ID Online Rev Psicol*. 2021;15(57):1-18. <https://doi.org/10.14295/online.v15i57.3177>
16. Kron T, Gray A. Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocando em ação as habilidades de liderança. 6ª ed. Rio de Janeiro: Interlivros; 1998.
17. Gallon AV, Ensslin SR. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. *INMR Innov Manag Rev*. 2008;5(1):20-35. [https://doi.org/10.1016/S1984-4324\(17\)30256-0](https://doi.org/10.1016/S1984-4324(17)30256-0)
18. Oliveira IR, Rodrigues LMS. Tipos de liderança adotados pelo enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev Pró-UniverSUS*. 2017;8(2):15-20. Disponível em: <http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RPU/article/view/692>
19. Fernandes MC, et al. Facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar. *Rev Pesqui Cuid Fundam Online*. 2016;8(4):5039-44. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2016.v8i4.5039-5044>
20. Souza AOO, et al. Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. *Saúde Colet (Barueri)*. 2021;11(67):6705-18. <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2021v11i67p6705-6718>
21. Garcia BL, et al. Relação entre liderança e vínculos profissionais: percepção de enfermeiros. *Rev Pesqui Saúde*. 2017;18(2):91-5. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/revistahuerj/article/view/6715>
22. Barreto MS, et al. Sistematização da assistência de enfermagem: a práxis do enfermeiro de hospital de pequeno porte. *Esc Anna Nery*. 2020;24(4):e20200041. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0041>
23. Andrade SR, et al. Configuração da gestão do cuidado de enfermagem no Brasil: uma análise documental. *Enferm Foco*. 2019;10(1):46-51. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n1.1926>
24. Amestoy SC, et al. Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. *Rev Gaúcha Enferm*. 2017;38(2):e66800. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.02.66800>
25. Treviso P, et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Rev Adm Saúde*. 2017;17(69):1-12. <https://doi.org/10.23973/ras.69.59>
26. Carlos AMM, et al. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. *Enferm Foco*. 2019;10(6):23-8. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n6.2548>



27. Pereira LA, et al. Liderança em enfermagem: abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado. *Enferm Foco*. 2018;9(3):25-30. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2018.v9.n3.1351>
28. Silva VLS, et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. *Rev Esc Enferm USP*. 2017;51:e03214. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2016022103214>
29. Bezerra FD, et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Rev Bras Enferm*. 2010;63(1):33-7. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000100006>
30. Peduzzi M, Ciampone MHT. Gerenciamento em enfermagem. In: Kurcgant P, organizadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011.
31. Pereira T, Bezerra MR, Barros M. Relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho. *DêCiência em Foco*. 2019;3(1):65-81. <https://doi.org/10.59622/1981-7166.2019.v3i1.65-81>

