REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NA ENFERMAGEM: PERCEPÇÕES E PERSPECTIVAS DO ENFERMEIRO

Isabela de Oliveira Bannwart[1]
Fabio da Silva Ferreira Vieira[23]

Resumo
O cenário conflitante dentro do ambiente profissional é situação corriqueira em todas as áreas científicas, entretanto, no contexto da saúde vem se tornando cada vez mais latente, em especial entre os profissionais de enfermagem, o qual, por natureza precisa ter em seu escopo uma atuação de gerência e liderança. Com o propósito de analisar as ideias e perspectivas do profissional de enfermagem enquanto líder, o presente estudo buscou evidenciar pontos fortes e fracos em relação à percepção dos enfermeiros quanto à posição de liderança na equipe. Foi utilizado um questionário em forma de entrevista semiestruturada disponibilizado em plataforma de compartilhamento online, disponível durante a primeira quinzena de agosto do corrente ano. O convite aos respondentes foi realizado vias redes sociais com a disponibilização do link de acesso para quem pudesse responder. Os dados coletados foram analisados pela estatística descritiva e teste de aderência para as variáveis quantitativas e a análise das variáveis qualitativas utilizou-se o método preconizado por Bardin (2016). Como resultado obteve-se respostas de profissionais de 3 estados da Federação, 10 municípios diferentes. Dentre os pontos fortes mencionados pelos profissionais a comunicação entre os profissionais da equipe é ponto fundamental para o sucesso e/ou insucesso no trabalho. Já o ponto fraco que merece destaque segundo os respondentes, a gestão de pessoas configura numa das principais deficiências para o enfermeiro líder. Assim, pode-se entender que para liderar de maneira significativamente relevante para o sucesso da equipe o líder deve primar pelo respeito, qualificação profissional, conhecimentos, interesse e dominância do maior número de fatores que influenciam o sucesso da equipe, sempre com o propósito da manutenção da saúde.
Palavras-chave: Gestão em Saúde; Enfermagem; Equipe de Enfermagem; Liderança; Situação-problema.

Abstract

[1] Acadêmica do curso de enfermagem na Faculdade do Norte Pioneiro - FANORPI
[2] Pós-doutorando em Neurociências. Delegado Adjunto da Federação Internacional de Educação Física e Esportes FIEPS-PR; Coordenador Internacional dos Programas de Mestrado e Doutorado em Educação Física da Logos University International (Unilogos); docente do curso de Enfermagem na Faculdade do Norte Pioneiro – FANORPI.
[3] GERGILA – Grupo de estudos em Ergonomia e Ginástica Laboral

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

The conflicting scenario within the professional environment is a common situation in all scientific areas, however in the context of health it has become increasingly latent, especially among nursing professionals, which, by nature, need to have their scope a performance of management and leadership. With the purpose of analyzing the ideas and perspectives of the nursing professional as a leader, the present study sought to highlight strengths and weaknesses in relation to the perception of nurses regarding the leadership in the team. A questionnaire used in the form of a semi-structured interview available on an online sharing platform, available during the first half of August of this year. The invitation to the respondents was conducted via social networks with the access link available for those who could respond. The collected data analyzed by descriptive statistics and adherence test for quantitative variables and the analysis of qualitative variables used the methodology recommended by Bardin (2016). As a result, responses were obtained from professionals from three states of the Federation, ten different municipalities. Among the strengths mentioned by professionals, communication between team professionals is a fundamental point of success and/or failure at work. On the other hand, the weak point that deserves to be highlighted according to the respondents, the management of people is one of the main deficiencies for the nurse leader. Thus, it can be understood that to lead significantly relevant to the success of the team, the leader must strive for respect, professionalism qualification, knowledge, interest, and dominance of the largest number of factors that influence the success of the team, always with the purpose of health maintenance.
Keywords: Health Management; Nursing; Nursing Team; Leadership; Problem Situation.

Resumen
El escenario conflictivo dentro del entorno profesional es una situación común en todas las áreas científicas, sin embargo, en el contexto de la salud se ha vuelto cada ve más latente, especialmente entre los profesionales de enfermería, quienes por naturaleza necesitan tener en su ámbito una acción de gestión y liderazgo. Con el objetivo de analizar las ideas y perspectivas del profesional de enfermería como líder, el presente estudio buscó destacar fortalezas y debilidades en relación a la percepción de los enfermeros sobre la posición de liderazgo en el equipo. Se utilizó un cuestionario en forma de entrevista semiestructurada disponible en una plataforma de intercambio en línea, disponible durante la primera quincena de agosto de este año. La invitación a los encuestados se realizó a través de las redes sociales con el link de aceso disponible para quienes pudieran responder. Los datos recolectados fueran analizados por estadística descriptiva y prueba de adherencia para variables cuantitativas y el análisis de variables cualitativas se utilizó el método recomendado por Bardin (2016). Como resultado se obtuvieron respuestas de profesionales de 3 estados de la Federación, 10 municipios diferentes. Entre las fortalezas mencionadas por los profesionales, la comunicación entre los

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

profesionales del equipo es un punto fundamental para el éxito y/o el fracaso en el trabajo. El punto débil que merece ser resaltado según los encuestados, la gestión de personas es una de las principales deficiencias para la enfermera líder. Así, se puede entender que, para liderar significativamente relevante para el éxito del equipo, el líder debe esforzarse por el respeto, la calificación profesional, el conocimiento, el interés y el dominio de la mayor cantidad de factores que influyen en el éxito del equipo, siempre con la finalidad del mantenimiento de la salud.
Palabras clave: Gestión en Salud; Enfermería; Equipo de Enfermería; Liderazgo; Situación Problema.

Introdução

Na área da saúde, a liderança está presente no cotidiano da enfermagem, visto que o enfermeiro, além da prática assistencial, cujo objetivo é proporcionar conforto e qualidade de vida ao paciente, assume, também, o papel de gestor e coordenador de equipe. Segundo Amestoy et al., (2010), o enfermeiro assume o papel de líder e educador pelo fato de ser multiplicador de conhecimentos, visto como referência não apenas pela equipe que compõe o seu trabalho, mas também por todos que frequentam e convivem em seu ambiente.

Conforme Spagnol et al., (2010), o enfermeiro enquanto líder de equipe, precisa ter alinhado o conhecimento teórico e prático para conseguir gerenciar as situações que ocorrem nas relações interpessoais, de modo a ser capaz de conduzir os problemas e conflitos de forma que não interfiram no serviço prestado.

Em relação aos estilos de liderança, são classificados em diversas categorias, porém, três categorias merecem destaque: o líder autocrático, conhecido pelo seu modo autoritário, o poder é centralizado no líder; o líder democrático, possui foco no trabalho em conjunto e todos os membros da equipe tem um papel importante na tomada de decisões e o líder Laissez-faire (liberal), conhecido por ter uma característica na centralização do grupo nas decisões e ausência de um líder par obter controle.

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

Marquis e Huston (2005) ressaltam a importância de o enfermeiro líder saber utilizar os três estilos para que haja a adequada resolução em situações diferenciadas, bem como avaliar qual estilo implementar para determinada circunstância. Ainda afirmam que o enfermeiro precisa estar em constante formação continuada em gestão de pessoas.

De acordo com Bortolin (2009), os líderes fazem a diferença e buscam maior interação no ambiente laboral, aqueles que desafiam e acreditam em suas equipes e olham as mudanças e adversidades como algo oportuno, transformam em aprendizado e entendem a arte de liderar, de modo a impactar e transformar a vida pessoal e profissional das pessoas que os rodeiam.

Edersheim (2007) cita uma das principais atribuições do profissional: o processo de tomada de decisão. É uma atribuição que demanda tempo e saúde mental para refletir sobre as possíveis soluções para os problemas e conflitos cotidianos. Em consonância, Lima (2013) destaca a notória responsabilidade e importância do enfermeiro pela gestão do serviço e cuidado com a saúde.

Somando-se ao fato de o gestor assumir a função de tomadas de decisões e resolução de situações-problema, Rosso et al., (2012) afirmam que uma boa comunicação e uma visão estratégica contribuem para o bom desenvolvimento de um líder e na condição de gestor auxilia na melhoria contínua nos processos organizacionais da instituição.

Assim, o contexto de atuação profissional referente à aspectos de liderança e gestão, faz-se objetivar em identificar possíveis fatores essenciais para o desenvolvimento de um enfermeiro líder de equipe, desafios e importância para o sucesso no trabalho.

Materiais e Métodos

Caracterizado como um trabalho descritivo, transversal, exploratório e de análise quali-quantitativa de acordo com os conceitos de Lakatos e Marconi (2017).

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

O estudo foi realizado por meio de um questionário adaptado de Simões E Fávero (2003), aplicado através do *google forms* aos profissionais enfermeiros que tivessem acesso ao referido instrumento. O questionário foi disponibilizado durante a primeira quinzena de agosto de 2022, a fim de levantar dados a respeito do conhecimento sobre a liderança em enfermagem e a opinião dos enfermeiros a respeito das características e habilidades de um líder.

Os dados coletados por meio de um questionário e seguiram um roteiro com as seguintes perguntas norteadoras: *idade, sexo, estado, município; Na sua opinião, é possível tornar-se líder? (Justifique sua resposta); Quais características e habilidades você reconhece em uma pessoa considerada um líder eficaz? Destaque, das suas experiências de liderança, pontos fortes e fracos relacionados ao seu desempenho.*

Posteriormente, o material coletado foi submetido a diferentes métodos de análise. As respostas referentes às variáveis de caracterização da amostra foram analisadas quanto à frequência relativa e variável de distribuição pelo teste de x^2 (qui-quadrado) e adotou-se o parâmetro de significância em $p \leq 0,05$. Enquanto as variáveis qualitativas foram analisadas conforme recomenda a análise de conteúdo preconizada por Bardin (2016).

As respostas dadas a uma mesma pergunta foram classificadas por temas, resultando em uma listagem com as principais temáticas contidas no questionário. Ressalta-se que os participantes foram esclarecidos sobre os objetivos e a finalidade da pesquisa, dando consentimento para a sua participação através das respostas aplicadas no questionário.

Resultados E Discussão

Fizeram parte da amostra, enfermeiros lotados em diversas regiões e inclusive de diferentes estados do país. Destaca-se predominância no estado do Paraná, mais precisamente o norte pioneiro. A caracterização da amostra deu-

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

se pela obtenção dos resultados referentes à idade, sexo, estado e município, com os dados apresentados nas Tabela 1 e 2.

Tabela 01. Faixa etária dos respondentes

Idade	Menor de 20 anos	Entre 20 e 40 anos	Maior de 40 anos
	0%	76,1%	23,8%

Na tabela 1 é possível verificar que nenhum voluntário é menor de 20 anos, mesmo porque a pesquisa objetivou a população já graduada em curso superior de enfermagem, a fim de identificar os fatores que desafiam e destacam os enfermeiros enquanto líderes de equipe. É possível identificar através da pesquisa que a faixa etária predominante no mercado é entre 20 e 40 anos, com mais de 70% dos profissionais e em seguida com um percentual um pouco acima dos 20% maior de 40 anos.

Quanto à distribuição relacionada ao sexo dos voluntários da pesquisa, nota-se uma diferença significativa na distribuição ($p \leq 0,05$). Grande parte dos profissionais entrevistados são do sexo feminino, observa-se através da coleta, como um dos destaques mencionados como desafio, a habilidade de lidar com o lado emocional e sentimental, sendo uma característica predominante do perfil feminino. Em seguida, em menor proporção, com menos de 10%, temos o sexo masculino, que obteve uma postura mais racional através do questionário aplicado, porém, destaca-se como desafio a dificuldade em planejar e aperfeiçoar o trabalho, característica prevalente no que envolve o sexo masculino e a análise de gestão de pessoas (Tabela 2).

Tabela 02. Sexo

Sexo	Feminino	Masculino
	90,48%*	9,52%

Quanto à localização geográfica dos voluntários da pesquisa, mesmo sendo realizada através de formulário eletrônico, grande parte dos respondentes (mais de 50,1%) tem domicílio na região do Norte Pioneiro, estado do Paraná (Gráfico 1).

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

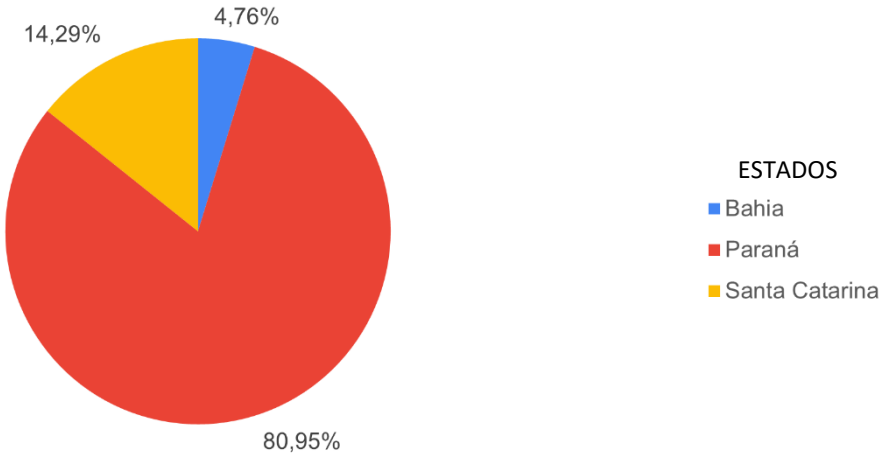


Gráfico 1. **Caracterização da amostra quanto ao estado de atuação.**

Fator que chama a atenção é de que mesmo o estado do Paraná sendo o mais presente na pesquisa, figurou-se 2 estados diferentes, um relativamente próximo pelo aspecto geográfico (Santa Catarina) e outro distante (Bahia) o que pode evidenciar a importância da transcendência em pesquisa e coadunação das ideias regionais entre diferentes populações.

Em relação aos municípios dos respondentes, deu-se uma discrepância significativa para o município de Santo Antônio da Platina, no Norte Pioneiro (Gráfico 2), saliência esta que facilmente se justifica pelo local da realização do estudo e o fato também de ser o campo de estágio da pesquisadora. Em relação aos demais estados e municípios participantes, destaca-se a interação através do contato das redes sociais, a participação em eventos científicos e o interesse no assunto, nos quais alguns profissionais são especialistas, mestres e doutores na área de Gestão de Enfermagem (HATMANN et al., 2022).

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

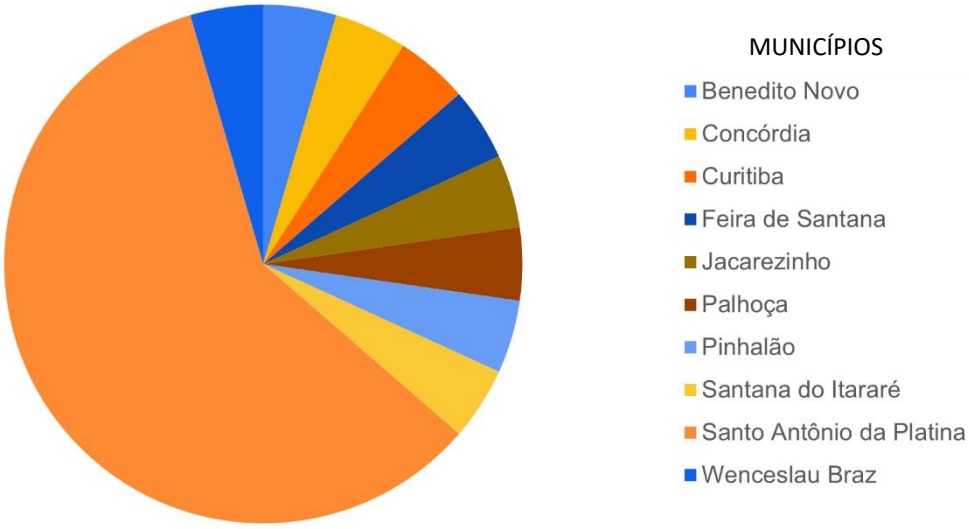


Gráfico 2 ***- Distribuição por municípios.***

Destacando a localização apresentada no gráfico 2, a tabela 3 nos reflete exatamente os valores relativos à distribuição dos voluntários significativamente maior na sede da Instituição de Ensino Superior vinculada à pesquisa.

Tabela 03. Distribuição acerca do município

Município	**Frequência Relativa**
Benedito Novo	4,5%
Concórdia	4,5%
Curitiba	4,5%
Feira de Santana	4,5%
Jacarezinho	4,5%
Palhoça	4,5%
Pinhalão	4,5%
Santana do Itararé	4,5%
Santo Antônio da Platina*	59,1%
Wenceslau Braz	4,5%

A apresentação do resultado da análise procura descrever os aspectos da situação estudada, julgados pelos pesquisadores como os mais significativos para os enfermeiros.

Quando questionado sobre a possibilidade de tornar-se líder, 83% enfermeiros responderam afirmativamente justificando suas respostas, conforme

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

referem algumas das falas citadas que expressam as suas opiniões sobre essa possibilidade:

... com a experiência em campo no comando de equipes, aliada a busca de conhecimento na área é possível aprimorar e desenvolver habilidades de liderança...
... existem treinamentos onde o processo de ensino-aprendizagem se preocupa em imergir o futuro líder em conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a sua função. Na graduação em enfermagem, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) ordenam uma formação superior que deve (ou deveria) nortear o futuro egresso a apreender as técnicas de gerenciamento e liderança que são vitais para a sua prática profissional / também é importante acrescentar que existem tipos de personalidades que desenham maior afinidade com os atributos esperados para um líder, logo possuem mais facilidade em assumir tal função...
... todas as características de um indivíduo é possível ser moldada, mesmo que o mesmo não tenha aptidão nata...

[sic]

As falas em destaque acima permitem afirmar que a maioria dos participantes concorda com a possibilidade de se constituir um líder a partir do desenvolvimento do potencial oculto que existe nos indivíduos, assim como também alguns indivíduos podem possuir habilidades natas de liderança, mas aperfeiçoá-las. Tais opiniões têm justificativas pertinentes, conforme dados da literatura (DAVEL; MACHADO, 2001), que propõem promover o autoconhecimento, desenvolver habilidades e ir em busca constante de conhecimento a respeito do tema.

Por outro lado, ainda que em menor número, alguns enfermeiros apenas afirmaram ser possível torna-se um líder, com ausência de justificativa, o que abre uma indagação a respeito: *será que os profissionais possuem um conhecimento científico a respeito do que é ser um líder? Ou ainda não possuem interesse no assunto e pretensão em liderar?*

As falas revelam esse posicionamento:

...sim / com certeza...

Essas respostas, mesmo que não tenham atendido às expectativas ou ainda não responderam a contento à indagação, não são exclusividade do presente estudo, haja visto que outras pesquisas também encontraram

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

voluntários que se ativeram apenas a respostas simples, objetivas, entretanto, sem fornecer subsídios para possíveis intervenções futuras (DI RIENZO, 1994; ALLEN, 1998; SIMÕES; FAVERO, 2003).

Em relação ao segundo questionamento, no que diz respeito às características e habilidades de um líder eficaz, foram destacadas diversas características, ressaltando algumas mencionadas por mais de uma vez pelos enfermeiros, com destaque para: *responsabilidade, comprometimento e respeito, comunicação, empatia, planejamento, saber ouvir, mediar conflitos e segurança*. Além dessas características citadas em destaque pelos entrevistados, também foi mencionado características e habilidades como um *bom gerenciamento, domínio no assunto, motivação, ética, autoconhecimento, conhecimento científico, harmonia e reconhecimento* (Tabela 3).

Tabela 03. Líder eficaz: características e habilidades

Responsabilidade, comprometimento e respeito	60%
Comunicação	50%
Empatia	40%
Saber ouvir, mediar conflitos, segurança	30%
Planejamento	30%
Motivação	20%
Ética	20%
Conhecimento científico	20%
Autoconhecimento	10%
Bom gerenciamento	10%

A análise desses dados evidencia que possuir habilidade de responsabilidade, comprometimento e respeito foi o aspecto mais lembrado em um líder, obtendo maior repetição de indicação pelos participantes da pesquisa (60% das respostas), seguida da comunicação com maior destaque (50% das respostas) (ERDENKE, 2017, SANTOS, 2022)

Em seguida, destacam-se características como empatia, motivação, ética, segurança, mediação de conflitos, escuta qualificada, conhecimento científico, autoconhecimento e um bom gerenciamento. Essa constatação reforça a opinião

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

sobre o que mais se espera em um líder, ou seja, além de influenciar pessoas, o lado humano e empático deve predominar no líder a fim de passar confiança e credibilidade para a equipe.

A esse respeito, é importante ressaltar que o desenvolvimento das habilidades e características de um líder ocorre à medida que o indivíduo permite abertura para novas ideias e interesse para a articulação delas, além do amadurecimento, dedicando-se ao aprendizado através de capacitações e enriquecendo sua mente através das suas experiências com o trabalho e o esforço alinhado sempre ao conhecimento científico.

Vale destacar, ainda, que a falta de interesse e a impossibilidade de aprender a liderar acarreta malefícios para o profissional que está no papel de líder de equipe, para a própria equipe e como consequência para o paciente. Dessa forma, investir no conhecimento e no desenvolvimento da liderança traz recompensas aos enfermeiros líderes, constituindo, assim, uma boa estratégia para a melhoria na qualidade e segurança do paciente e melhorando o relacionamento interpessoal através da credibilidade e confiança.

Em relação ao questionário aplicado, foi feita uma pergunta com o intuito de levar os enfermeiros através das próprias experiências de liderança, que tentassem relembrar algumas situações que exigiram o desempenho de liderança, e que destacassem, através dessas experiências vividas, pontos fortes e fracos relacionados aos seus desempenhos.

No item **PONTOS FORTES** foram separadas opiniões que demonstram comportamentos que levaram ao sucesso do enfermeiro enquanto líder (Tabela 04).

Tabela 04. Pontos fortes de um enfermeiro líder

União e trabalho em equipe	70%
Determinação no trabalho em equipe	40%
Empatia	30%
Companheirismo e respeito	30%

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

Saber ouvir e chamar a atenção, quando necessário	30%
Compromisso	30%
Criatividade, habilidade e agilidade	20%
Proatividade	10%

Como destacado na tabela 04, as condições que determinaram a eficácia da liderança na enfermagem de acordo com as experiências vivenciadas pelos enfermeiros entrevistados, pelos seus pontos fortes, estiveram atreladas a comportamentos geradores de união e trabalho em equipe, determinação, empatia e respeito do profissional, como exemplificadas nas falas:

... Os fortes são, que quando trabalhamos em equipe somos melhores...
... Pontos fortes: compromisso, responsabilidade, disponibilidade e empatia...
... Ponto forte: Sou determinada, tenho empatia, gosto de trabalhar em equipe....
... Fortes: Manter equipe unida e trabalhar continuamente está mentalidade...

De acordo com os dados coletados e as experiências vivenciadas pelos enfermeiros, fica evidente, que existe uma relação recíproca entre relacionamento interpessoal e o bom trabalho em equipe, como consequência o sucesso da liderança. Líderes competentes encorajam e estimulam a equipe, promovem o conhecimento, possuem uma boa comunicação e apresentam firmeza em suas decisões, de modo que a credibilidade passa a ser uma ferramenta fundamental para a prática profissional.

Destaca-se, ainda, como ponto forte: *saber ouvir e chamar a atenção, quando necessário; compromisso; agilidade; proatividade; seriedade e criatividade.* Tais características mostram a responsabilidade de liderar uma equipe e consequentemente manter a postura ética para lidar com situações que precisam ser delegadas com mais cautela, de modo a conquistar a equipe e manter o respeito dela entre líder e liderados.

Para os pontos fracos de um enfermeiro líder, observa-se a tabela 5.

Tabela 05. Pontos fracos de um enfermeiro líder

Gestão de pessoas e incentivo	40%
Dominância das situações	30%

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

Insegurança em delegar	30%
Ser sentimental	30%
Realizar feedback	20%
Sobrecarga	20%
Dificuldade em separar o trabalho e a vida pessoal	20%
Dificuldade em dizer não	20%
Falta de atualização na área	10%

Nota-se destaque para as seguintes situações que desencadeiam prejuízos no ato de liderar, como por exemplo: dificuldade em gerir pessoas e incentivar a equipe; dominância das situações; dificuldade em realizar *feedback,* sobrecarga de trabalho, falta de atualização na área de atuação; gestão de sentimentos e dificuldade de separar o profissional do pessoal (BESERRA, 2018; MARTINS, 2020; SILVA, 2022).

Tais situações podem ser referenciadas nas falas a seguir, através das perguntas realizadas com os profissionais, com as respostas:

...Fraco: Dificuldade em dizer não...
...Fraco: insegurança em algumas tomadas de decisão...
...Fracos: sentimental, dificuldade em separar trabalho de amizade...
... Fracos é a gestão das pessoas na sua totalidade de forma a inventiva las a tomada de decisões por si mesmo...

[sic]

É interessante destacar que a comunicação tem destaque nos dois extremos, ou seja, dependendo da forma que ela for aplicada, determina o sucesso ou o fracasso da liderança. Quando o enfermeiro possui uma comunicação objetiva e eficaz, suas consequências são positivas para o trabalho e a equipe, de modo a trazer confiança, transparência e segurança no ambiente. Por outro lado, quando existe dificuldade em expressar-se ou não é objetivo em suas colocações, a liderança é levada para o lado da insegurança e das dúvidas, como resultado o insucesso (DI RIENZO, 1994; ALLEN, 1998; SIMÕES; FAVERO, 2003).

REVISTA UNIVERSITAS
Revista FANORPI de Divulgação Científica
ISSN 2316-1396 - Eletrônico
Vol. 04, Nº 08, Ano 2022, p. 115-131
www.fanorpi.com.br

Somando-se ao destaque da comunicação, o grande destaque como ponto fraco, conforme tabela 5, foi a dificuldade em gerir pessoas e o incentivo, como fator desencadeador dessa dificuldade vem o segundo item mais citado (30%): a insegurança alinhada com a dominância das situações. Diante desses itens citados, muitos enfermeiros não têm resultado na gestão e liderança, traz, assim, como resultado uma equipe desmotivada. As falas mencionadas abaixo retratam essa situação:

... Quando solicito algo e não é realizado pra mim é difícil chamar a atenção de algumas pessoas (grosseiras), para evitar o desconforto...
... Possuo dificuldade em colocar minha opinião e me impor em algumas situações....
... O mais difícil e lidar com as pessoas e suas diversas personalidades por isso e muito importante ouvir os dois lados de uma situação...
... Ser muito sentimental, me envolver com problemas pessoais da equipe...
[sic]

Dessa forma, ficou caracterizado que o medo e a insegurança, a dificuldade de delegar e incentivar a equipe através dos desafios enfrentados no cotidiano, geram o sentimento de desmotivação no enfermeiro, influenciando na incapacidade de liderar ou de ser um líder eficaz.

Considerações Finais

O ato de aprender a liderar na enfermagem é compartilhado e defendido por vários autores contemporâneos, pois a aprendizagem é um fator essencial que requer qualidades individuais e habilidades específicas, passíveis de serem compreendidas por todos que tiverem interesse e proatividade.

Os resultados encontrados neste estudo evidenciam que a maioria dos enfermeiros concorda com a possibilidade de tornar-se líder, seja por meio da graduação, ou até por capacitações e especializações, envolvendo a iniciativa e a vontade de mudança, como destacado pelos entrevistados. Descobrir as próprias qualidades e potencialidades através do conhecimento científico e do

planejamento configuram habilidades de destaque de um profissional que busca uma equipe motivada e comprometida com o trabalho.

Além disso, cita-se também como atributos de um líder eficaz a responsabilidade, comprometimento e respeito com a equipe, como ponto de destaque da entrevista, de modo que a credibilidade é um item essencial para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe.

As experiências profissionais dos enfermeiros entrevistados revelaram que estabelecer uma boa comunicação com a equipe, estar atendo ao cotidiano e as situações geradoras de conflitos e, quando essas surgirem, promover soluções, faz do enfermeiro um bom gestor de equipe, tornando-se, assim, uma influência para todos os que estão em seu ambiente de trabalho.

Almejar a busca constante de conhecimento e qualificação profissional faz do enfermeiro um bom profissional e como consequência um líder eficaz. Fica evidente, portanto, que desenvolver habilidades, buscar atualizações de novos conhecimentos geram confiança e manifestam características essenciais para o envolvimento do profissional com a equipe e a mudança que a liderança propõe alinhada com o domínio organizacional.

Referências

ALLEN, D.W. How nurses become leaders: perceptions and beliefs about leadership development. **JONA**, sept.; 28(9):15-20, 1998.

AMESTOY, S.C.; TRINDADE, L.L.; WATERKEMPER, R.; HELDMAN, I.T.S.; BOEHS, A.E.; BACKES, V.M.S. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Rev. Bras Enferm**, 63(5): 844-7, Brasília, set-out, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: 70. Título original: *L'Analyse de Contenu*.

BESERRA, E.P.; GUBERT, A.F.; MARTINS, M.C.; VASCONCELOS, V.M.; FIGUEIREDO, G.A.; SILVA, L.A.; LIMA, M.A. Conflict Management in Nurse Training. **Journal of nursing UFPE**. Vol. 12, Issue 10, p. 2891-2896, Oct 2018.

BORTOLIN, A. **A resiliência no processo de implantação do sistema de gestão hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, São Paulo, 2009.

DAVEl, E.; MACHADO, H.V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, 2001.

DI RIENZO, S.M. A challenge to nursing: promoting followers as well as leaders. **Holist Nurs Pract**; 9(1):26-30, 1994.

EDERSHEIM, E.H. **A essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ERDENK, N.; ALTUNTS, S. Do personality trails of nurses have na effect on conflict management strategies? **J. Nurse Mang**, v. 25, n. 5, p. 366-374, 2017.

HARTMAN, C.; LOPES, G.C.D.; SAMUEL, B.V.; HARTMANN, S.A.R.; PATRIAL, G.C.; BASSI, G.A.C.; BANNWART, I.O.; VIEIRA, F.S.F. Área da Saúde: Formações E Situações Pela Integralidade. **Revista Universitas – Revista Fanorpi de Divulgação Científica**. Vol. 02, nº 08, p. 01-09. ISSN 2316-1396 Eletrônico, 2022.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: ebook, Atlas Editora, 2017.

LIMA, M.P. **Comprometimento e entrincheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas**. 2013. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

MARQUIS, B.; HUSTON, C. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 4ª ed., 2005.

MARTINS, M.M.; TRINDADE, L.L; VANDERSEN, L.; AMESTOY, S.C.; PRATA, A.P.; VILELA, C. Estratégias de Gestão de Conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. **Ver Bras Enferm**., v. 73, Suppl 6, e20190336, 2020.

ROSSO, F.; BOEGER, M.; SILVA, M.J.P.; LOMELINO, S. **Liderança em 5 atos: ferramentas práticas para gestores em instituições de saúde**. São Caetano do Sul: Yendis, São Paulo, 2012.

SANTOS, R.V. **O papel do Enfermeiro na Resolução de Conflitos Frente à Atuação Hospitalar**. 2022. 23f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso –

Bacharelado em Enfermagem) – UNIRITTER - Faculdade de Ciências da Saúde – Canoas, 2022.

SILVA, B.A.O.; SOUZA, D.A. A Comunicação entre a enfermagem e os pacientes em uma unidade de terapia intensiva: dilemas e conflitos. **Revisa**. 11(2):138-48, 2022.

SIMÕES, A.L.A.; FÁVERO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Rev Latino-am Enfermagem**; 11(5):567-73; 2003.

SPAGNOL, C.A.; SANTIAGO, G.R.; CAMPOS, B.M.O.; BADARÓ, M.T.M.; VIEIRA, J.S.; SILVEIRA, A.P.O. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Rev. Esc. Enferm. USP**. 44(3); 803-11; 2010.