

A percepção dos (as) enfermeiros (as) em cargos de liderança, em um hospital escola localizado na região Sul Fluminense do Estado do RJ, acerca da sua práxis gerencial

The perception of nurses in leadership positions in a teaching hospital located in the southern Fluminense region of the state of RJ, regarding their managerial praxis

 **Guilherme Pereira Matta Roldão**¹

 **Cristina da Cunha Toledo**¹

 **Daniel Cauê de Almeida**¹

 **Keila Pereira da Silva**¹

¹Centro Universitário de Valença – Valença/RJ

Autor correspondente:

Guilherme Pereira Matta Roldão
E-mail: guilherme.mattaroldao@gmail.com

Como citar este artigo:

ROLDÃO, G.P.M.; TOLEDO, C.C.; ALMEIDA, D.C.; SILVA, K.P.; **A percepção dos (as) enfermeiros (as) em cargos de liderança, em um hospital escola localizado na região Sul Fluminense do Estado do RJ, acerca da sua práxis gerencial.** Revista Saber Digital, v. 18, n.2, e20251810, maio/agosto, 2025.

Data de Submissão: 18/02/2025

Data de aprovação: 13/05/2025

Data de publicação: 23/05/2025



Esta obra está licenciada com uma licença
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

RESUMO: Introdução: Este trabalho investiga a percepção dos enfermeiros em cargos de liderança em um Hospital Escola na Região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro sobre sua práxis gerencial. **Objetivo:** Analisar a percepção dos (as) enfermeiros (as) em cargos de liderança, em um Hospital Escola localizado na Região Sul Fluminense do Estado do RJ, acerca da sua práxis gerencial. **Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa de campo, exploratória, descritiva e qualitativa, com análise de conteúdo conforme Minayo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas conduzidas por um formulário semiestruturado contendo perguntas abertas com 30 enfermeiros de nível superior e posteriormente analisadas para identificar temas emergentes. Este estudo busca contribuir para o fortalecimento da liderança em enfermagem, essencial para a eficiência e qualidade dos serviços de saúde. **Resultados:** A pesquisa foi realizada com 30 participantes em um Hospital Escola localizado na Região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, sendo possível notar que a maior parte dos entrevistados sente que possui suporte adequado para exercer suas funções gerenciais. A partir da análise das entrevistas, foi possível consolidar quatro categorias que representam elementos fundamentais para entender a trajetória desses líderes, as categorias formuladas nesta pesquisa foram: Trajetória Profissional e Preparação Acadêmica; Da Formação à Prática; Desafios e Demandas da Liderança na Enfermagem; Gestão e Adaptação ao Ambiente de Trabalho; Comunicação e Habilidades Interpessoais como Ferramentas Essenciais de Gestão; Perspectivas de Melhoria para o Fortalecimento da Liderança em Enfermagem. **Conclusão:** Os depoimentos dos participantes indicam uma evolução nas demandas sobre o profissional de Enfermagem, com uma valorização crescente de um estilo de liderança flexível e horizontal, portanto os resultados desta pesquisa sugerem que o fortalecimento da liderança na Enfermagem exige um compromisso institucional com o desenvolvimento de competências que integrem a gestão, a comunicação e o cuidado centrado no paciente.

Palavras-Chave: Enfermagem, Liderança, Gerenciamento, hospitalar.

ABSTRACT: Introduction: This study investigates the perception of nurses in leadership positions in a teaching hospital in the southern region of Rio de Janeiro state regarding their managerial praxis. **Objective:** To analyze the perception of nurses in leadership positions in a teaching hospital located in the southern region of Rio de Janeiro state regarding their managerial praxis. **Methodology:** This is an exploratory, descriptive, and qualitative field study, with content analysis according to Minayo. Data were collected through interviews conducted using a semi-structured form with open-ended questions with 30 college-level nurses and subsequently analyzed to identify emerging themes. This study seeks to contribute to strengthening nursing leadership, which is essential for the efficiency and quality of health services. **Results:** The study was conducted with 30 participants in a teaching hospital located in the southern region of Rio de Janeiro state, and it was possible to note that most of the

interviewees feel that they have adequate support to perform their managerial functions. Based on the analysis of the interviews, it was possible to consolidate four categories that represent fundamental elements for understanding the trajectory of these leaders. The categories formulated in this research were: Professional Trajectory and Academic Preparation: From Training to Practice; Challenges and Demands of Leadership in Nursing: Management and Adaptation to the Work Environment; Communication and Interpersonal Skills as Essential Management Tools; Perspectives for Improvement for Strengthening Leadership in Nursing. **Conclusion:** The participants' statements indicate an evolution in the demands on the Nursing professional, with a growing appreciation of a flexible and horizontal leadership style. Therefore, the results of this research suggest that strengthening leadership in Nursing requires an institutional commitment to the development of skills that integrate management, communication and patient-centered care.

Keywords: Nursing, Leadership, Management, Hospital.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história brasileira, a enfermagem tem sido marcada por figuras emblemáticas que deixaram um legado de dedicação e humanismo. De Ana Nery, pioneira no cuidado aos soldados durante a Guerra do Paraguai, a Wanda de Aguiar Horta, que revolucionou as teorias das necessidades humanas básicas no Brasil (Backes, 2020), a evolução do papel da enfermagem foi além do cuidado direto ao paciente, abrangendo outras áreas como a educação e a gestão e com a ampliação das responsabilidades do enfermeiro para além da assistência direta, tornou-se evidente a necessidade de compreender como esses profissionais exercem suas funções gerenciais.

Diante desta nova realidade, caracterizada por uma trajetória de conquistas significativas, a enfermagem contemporânea propõe a formação de profissionais com habilidades tanto gerenciais quanto assistenciais. Isso implica ocupar uma variedade de espaços institucionais, incluindo a prática da gestão do cuidado hospitalar no contexto do cargo de enfermeiro responsável técnico (Motta, 2015) sendo visto cada vez mais como um líder.

A liderança é uma questão central discutida em diversas áreas e, na enfermagem, desempenha um papel crucial, abrangendo desde a gestão de tarefas até a promoção da saúde e a criação de ambientes de trabalho produtivos. Segundo Oliveira, Costa e Lima (2020), a liderança em enfermagem compreende uma variedade de condutas e abordagens destinadas a maximizar a eficiência da equipe

de enfermagem, visando, conseqüentemente, aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos pacientes.

Ressalta-se que de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2001 para a formação dos profissionais de enfermagem destacam a importância do conhecimento em gerência e liderança, refletindo a necessidade de os enfermeiros enfrentarem os desafios contemporâneos da área da saúde (Ferracioli, 2020). Conforme destacado na nota técnica do COREN de São Paulo, o enfermeiro gestor possui habilidades que possibilitam a melhoria da qualidade da assistência, o apoio ao desempenho da equipe, a redução de custos e a participação ativa no gerenciamento de recursos. Esses profissionais devem identificar pontos fortes e fracos, promovendo um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Diversos estudos evidenciam a existência de diferentes estilos de liderança, incluindo autocrático, democrático, liberal e situacional, nos quais os líderes podem se basear para coordenar suas equipes (Rodrigues, 2021). No ambiente hospitalar, é evidente a demanda para que o enfermeiro, na posição de responsável técnico, busque abordagens de liderança inovadoras para a gestão do cuidado.

O gestor de enfermagem exerce um papel crucial no ambiente hospitalar devido à sua responsabilidade na organização dos serviços de enfermagem, integrando áreas administrativas, educativas, de pesquisa e ensino com o objetivo final de prestar uma assistência de qualidade (Kirsch, 2020). Ao analisar o contexto histórico da enfermagem, que emergiu em períodos de conflitos militares e necessidades sociais, nota-se que o enfermeiro transcende o papel de cuidador para assumir a figura de líder, uma característica demonstrada através de atitudes e competências históricas.

De acordo com a Nota Técnica nº 037/CTA/2022 emitida pelo Conselho Regional de Enfermagem (COREN) do Distrito Federal, o enfermeiro possui diversos papéis dentro de uma unidade de saúde, incluindo a coordenação da equipe, supervisão e execução da assistência de enfermagem. A enfermagem é a maior classe de trabalhadores da saúde no mundo, o que destaca a importância da liderança do enfermeiro nas organizações de saúde devido às suas competências em gerenciamento e desenvolvimento de soluções criativas (Lapão, 2020).

Reconhecendo a relevância das competências gerenciais e de liderança no trabalho do enfermeiro, as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2001 para a formação deste profissional incluem conteúdos voltados para a administração de pessoas e processos (Ferracioli, 2020).

Além dessas atribuições, o Conselho Regional de Enfermagem (COREN) do Estado de São Paulo, no parecer técnico nº 02/2018/CTLN, reforça as funções que devem e podem ser exercidas legalmente pelos enfermeiros em cargos de liderança. Estas funções incluem favorecer o desempenho da equipe, reduzir os custos hospitalares, participar do controle de insumos e gerenciamento de escalas, e atuar em comissões intra-hospitalares, sempre visando melhorias e proporcionando um ambiente de trabalho saudável e de aprendizado contínuo.

Os profissionais de enfermagem enfrentam diversos desafios em suas atividades gerenciais, um dos principais sendo a falta de clareza sobre a função gerencial exercida pelo enfermeiro. Muitas vezes, há uma concepção equivocada de que o papel do enfermeiro deve se restringir apenas ao atendimento e assistência direta ao paciente, o que torna a carreira de gestão ainda mais desafiadora (Monteiro, 2023).

No estudo dos desafios enfrentados pelos enfermeiros que exercem funções de liderança, Lourenço (2021) conclui que esses desafios podem ser divididos em três grandes áreas: o desenvolvimento de habilidades de liderança e inteligência emocional; a promoção de um bom ambiente de trabalho, estimulando a autonomia e o trabalho em equipe de seus colaboradores; e a superação de barreiras relacionadas a questões de gênero, falta de experiência profissional, falta de confiança, uso de novas tecnologias e questões políticas e hierárquicas.

Os principais desafios enfrentados pelos enfermeiros em cargos de gestão incluem a gestão de pessoas, de processos assistenciais e de materiais. A gestão de pessoas é especialmente relevante, frequentemente associada a conflitos e ao déficit de profissionais. Outro desafio significativo é a ausência de estruturas adequadas e a falta de conhecimento dos próprios profissionais que atuam no âmbito da gestão (Vandresen, 2023).

Os trabalhadores da saúde, especialmente aqueles em cargos de liderança, devem desenvolver habilidades de resolução de conflitos, estar cientes do grau de

exposição a que estão sujeitos durante sua carga de trabalho e se adaptar a novas doenças e conhecimentos inovadores (Pereira, 2021).

Assim, o mercado de trabalho atual para a gestão e liderança de enfermagem demanda do profissional não apenas habilidades técnicas, conhecidas como Hard Skills, mas também habilidades interpessoais, de comunicação, articulação, espírito de equipe e inteligência socioemocional, conhecidas como Soft Skills (Rosa, 2022).

Ao analisar a visão desses profissionais, será possível traçar estratégias para reforçar os aspectos positivos da liderança e abordar os desafios enfrentados, beneficiando tanto os líderes quanto os liderados. Observou-se, no entanto, uma lacuna significativa de publicações sobre o tema, o que ressalta a relevância deste estudo para preencher essa lacuna e contribuir para o avanço do conhecimento na área.

Diante disso, além da assistência, o enfermeiro também desempenha o papel de gestor, e verifica-se a necessidade de aprofundar a temática da práxis gerencial. Para isso, é necessário entender a percepção dos enfermeiros acerca de sua práxis gerencial, sendo definido, portanto, como problema de pesquisa: Qual a percepção dos(as) enfermeiros(as) em cargos de liderança em um hospital escola localizado na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro sobre a sua práxis gerencial?

Nesse contexto, este estudo se justifica pela necessidade de compreender a percepção dos enfermeiros em cargos de liderança sobre sua prática gerencial, visando identificar pontos de melhoria e fortalecimento.

A partir dos elementos mencionados acima este estudo possui como Objetivo Geral: Analisar a percepção dos (as) enfermeiros (as) em cargos de alta e média liderança, em um Hospital Escola localizado na Região Sul Fluminense do Estado do RJ, acerca da sua práxis gerencial. Foi definido como objetivos especiais deste trabalho: Identificar a percepção dos enfermeiros sobre suas práxis gerenciais; analisar os desafios que os (as) enfermeiros (as) líderes possuem em suas rotinas de trabalho e identificar as ferramentas e estratégias empregadas em sua posição de liderança para desenvolver habilidades de comunicação e interação interpessoal.

METODOLOGIA

O estudo foi conduzido em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regula a pesquisa com seres humanos. O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário de Valença e aprovado sob parecer nº: 7.107.991. Todos os participantes do estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo que foram informados sobre os objetivos da pesquisa e concordaram voluntariamente em participar.

Este estudo é uma pesquisa de campo, exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como objetivo desvendar os significados e intencionalidades inerentes às relações, atos e estruturas sociais, bem como suas transformações nas construções humanas significativas preocupando com fatos da sociedade centrados na interpretação e explicação da dinâmica das relações (Minayo, 2002).

O cenário do estudo foi uma unidade hospitalar de ensino localizada no interior do Estado do Rio de Janeiro, Brasil, com atendimento 100% realizado pelo Sistema Único de Saúde (SUS). O estudo foi conduzido durante o ano de 2024. A unidade hospitalar em questão é utilizada para a formação prática dos alunos dos cursos de saúde, incluindo Enfermagem, Medicina, dentre outros.

Os participantes do estudo foram 30 profissionais de enfermagem de nível superior que atuam na unidade hospitalar. A seleção dos participantes foi independente de idade, sexo, ou tempo de formação. O estudo respeitou os critérios éticos e de consentimento, sendo submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário de Valença. Tendo como critério de exclusão, estar atuando no cargo por menos de 6 meses.

A coleta de dados foi realizada utilizando a técnica desenvolvida por Minayo, que envolve um trabalho exaustivo de separar e recortar aspectos significativos da realidade para analisá-los em sua interconexão sistemática (Paiva, 2021). A pesquisa iniciou após a leitura, aceitação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos profissionais participantes.

As entrevistas foram conduzidas com um formulário semi-estruturado com perguntas abertas e gravadas em aparelhos celulares que estavam em modo avião

durante a coleta de dados para que não houvesse interferência. Posteriormente, as falas dos entrevistados foram transcritas e organizadas em planilhas por meio do software Microsoft Excel® por três digitadores diferentes. Qualquer desconformidade foi sanada após conferência dos arquivos de áudio. Os dados foram analisados conforme os questionamentos norteadores deste estudo, fundamentados pelo embasamento teórico encontrado pelos pesquisadores. Durante a coleta tivemos riscos como constrangimentos, vazamentos de informações, incômodo com algumas perguntas. Contudo os pesquisadores se comprometeram a avaliar a postura enquanto coleta os dados e ao identificar constrangimentos durante a coleta de dados. Em relação ao vazamento de dados, tivemos todos os cuidados necessários e apenas os pesquisadores tiveram acesso aos dados.

Inicialmente, todos os dados coletados, incluindo as transcrições de entrevistas, foram organizados e revisados para garantir a integridade das informações. Realizou-se a transcrição literal das entrevistas, garantindo que as nuances das falas fossem preservadas, o que é essencial para uma análise qualitativa fidedigna. Essa transcrição literal constitui a base de dados que será analisada, possibilitando um primeiro contato com o material bruto.

Com o material transcrito, procedeu-se a uma leitura inicial e exploratória, conhecida como leitura flutuante, que permite ao pesquisador um primeiro contato com os dados e uma compreensão geral das ideias expressas pelos participantes. Esse processo inicial de imersão facilita a identificação de temas preliminares e sentidos gerais presentes nas falas, bem como prepara o terreno para a fase de categorização.

Na segunda etapa, partiu-se para uma leitura mais detalhada, com a identificação e a codificação de frases, trechos e ideias que indicam convergências e divergências nas percepções dos participantes em relação ao tema central do estudo. Este procedimento de codificação visa organizar o material em blocos temáticos, que serão posteriormente classificados em categorias. A codificação foi uma etapa crucial para que padrões e temas centrais possam emergir dos dados de maneira clara e estruturada.

Na terceira etapa, os temas codificados foram organizados em categorias analíticas, com o objetivo de identificar significados mais profundos e responder às

questões de pesquisa propostas. Essa fase envolve releituras sucessivas dos textos para identificar semelhanças, diferenças e contradições nas falas dos participantes. As categorias emergentes são, então, sistematizadas, permitindo uma interpretação dos fenômenos estudados, que reflete tanto as percepções individuais quanto os padrões coletivos.

Por fim, procede-se à interpretação das categorias encontradas, à luz da literatura e do referencial teórico adotado. As categorias são analisadas em profundidade, buscando-se identificar as implicações das falas dos participantes para o entendimento do fenômeno investigado. Nesta etapa, o objetivo é dar sentido aos dados de maneira que as categorias identificadas possam refletir a complexidade das experiências dos participantes e contribuir para uma compreensão crítica e fundamentada dos achados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise aprofundada dos depoimentos dos 30 enfermeiros participantes do estudo, foi possível consolidar quatro categorias principais que representam elementos fundamentais para entender a trajetória e o desenvolvimento profissional desses líderes, assim como os desafios, as habilidades e as perspectivas de aprimoramento da liderança em enfermagem. Abaixo, apresento cada categoria de forma detalhada, com uma análise qualitativa das falas dos participantes.

1ª Categoria: Percepção dos enfermeiros sobre a Trajetória Profissional e Preparação Acadêmica na Práxis Gerencial

Essa categoria aborda a trajetória profissional dos enfermeiros e a preparação acadêmica dos mesmos para cargos de liderança, os entrevistados evidenciam o papel central da formação técnica como alicerce na construção de competências práticas antes da conclusão da graduação. Cerca de 33,3% dos participantes mencionaram ter atuado como técnicos de enfermagem previamente, o que sugere uma progressão de carreira que combina vivências práticas com o desenvolvimento teórico proporcionado pela graduação. Essa experiência inicial pode facilitar a transição para funções de liderança, ao oferecer uma compreensão integrada dos desafios assistenciais e gerenciais.

A formação acadêmica, destacada por 23,3% dos enfermeiros como crucial para sua preparação, ressalta a importância de currículos abrangentes, capazes de contemplar tanto habilidades técnicas quanto competências interpessoais e gerenciais. Isso reforça a necessidade de programas de ensino que integrem o desenvolvimento dessas dimensões desde os primeiros períodos da graduação, aproximando a formação acadêmica das demandas reais do mercado. Conforme relatado por uma participante:

"[...] Tivemos uma boa carga horária de estágio no tempo da faculdade. Foi uma ótima formação, porém, nada é como o dia a dia. Infelizmente, a gente não está preparado; na minha visão, só aprendemos mesmo depois de formados, na prática."

Adicionalmente, o estudo aponta que 53,3% dos entrevistados possuem pós-graduação, com 23,3% destes ingressando em cursos de especialização logo após a graduação, evidenciando o compromisso com o aprimoramento técnico e científico. Entretanto, desafios foram relatados, como o tempo prolongado para inserção no mercado (20% esperaram mais de um ano pelo primeiro emprego) e dificuldades financeiras enfrentadas durante a formação (10%), especialmente relacionadas a custos de estudo e transporte.

Outro depoimento reforça a relevância da formação continuada:

"Minha formação técnica foi um alicerce que me ajudou a entender a prática da enfermagem e o cuidado direto. A graduação, no entanto, expandiu minha visão e permitiu que eu enxergasse a importância do papel de liderança dentro da equipe de saúde."

Além disso, a busca constante por atualização foi valorizada, como expressa em outro relato:

"[...] É muito importante estudar, sempre se atualizando e passando o conhecimento de forma efetiva e com humildade [...]."

Esses resultados nos apontam um equilíbrio entre os profissionais em início de carreira e aqueles que já acumulam experiência significativa. A liderança é uma questão central na enfermagem, desempenhando um papel crucial que abrange

desde a gestão de tarefas até a promoção da saúde. A liderança em enfermagem compreende uma variedade de condutas destinadas a maximizar a eficiência da equipe, buscando aprimorar a qualidade dos serviços. Essas práticas demandam criatividade, inovação e capacidade de adaptação para alcançar os resultados desejados na saúde dos pacientes (Oliveira, Costa e Lima, 2020).

Esses dados e falas reforçam a importância do contínuo aperfeiçoamento dos enfermeiros, tanto para consolidar sua prática gerencial quanto para fortalecer seu papel de educadores dentro das equipes. Segundo Azevedo (2021), a busca pelo conhecimento qualifica a atuação do enfermeiro, especialmente em contextos de liderança, ao garantir segurança para o paciente e qualidade na assistência prestada. Assim, a trajetória e a formação acadêmica tornam-se pilares na construção de lideranças eficazes, refletindo o avanço e a complexidade crescente da profissão.

2ª Categoria: Desafios e Demandas da Liderança na Enfermagem: Gestão e Adaptação ao Ambiente de Trabalho

Esta categoria aborda sobre os desafios enfrentados pelos enfermeiros em cargos de gestão. A liderança em enfermagem envolve uma série de responsabilidades que vão desde a gestão de pessoas até decisões que impactam diretamente na qualidade do atendimento prestado. Os participantes do estudo destacaram os desafios relacionados ao gerenciamento de conflitos, identificado por 30% deles como uma tarefa constante, que reflete a complexidade das interações humanas no ambiente hospitalar. Um profissional relata:

"[...] Gerenciar conflitos é uma tarefa constante. É preciso muita habilidade para lidar com diferentes personalidades, especialmente em momentos de estresse e pressão no ambiente hospitalar [...]."

A sobrecarga de trabalho também foi apontada por 20% dos participantes, evidenciando o desafio de equilibrar demandas administrativas e assistenciais. Essa realidade é ampliada pelo acúmulo de funções burocráticas, que consomem tempo e dificultam o foco na gestão estratégica. Soma-se a isso a necessidade de habilidades interpessoais e técnicas para lidar com as complexidades da prática. Como exemplificado em outro depoimento:

"[...] Aqui no novo setor ainda não enfrentei conflitos, mas quando estava na maternidade, sempre abordamos diretamente as pessoas envolvidas, tentávamos argumentar e mostrar o que estava errado e como poderia ser feito melhor [...]."

Além disso, 10% dos profissionais relataram barreiras financeiras e estruturais durante sua formação, o que ressalta a importância de suporte institucional desde o início da carreira. Os participantes também identificaram dificuldades relacionadas à comunicação com a equipe, reforçando a necessidade de habilidades robustas de mediação e resolução de conflitos (Pereira, 2021).

"[...] Não devemos colocar a liderança como um cargo de imposição e sim ter diálogo e acordos, buscar apoio mútuo, saber diferenciar um chefe de um líder visando os benefícios da equipe [...]"

Os principais desafios enfrentados pelos enfermeiros em cargos de gestão incluem a gestão de pessoas, processos assistenciais e materiais, obrigando esses profissionais a dividir seu tempo entre vistorias técnicas no setor e a resolução de problemas burocráticos ao longo de sua jornada de trabalho (Vandresen, 2023). Essa dualidade de responsabilidades exige dos enfermeiros gestores não apenas domínio técnico, mas também competências estratégicas que possibilitem a otimização de recursos e o alcance de resultados consistentes.

Outro aspecto relevante é a necessidade de adaptação contínua às novas demandas do setor de saúde. Enfermeiros gestores devem desenvolver habilidades de resolução de conflitos, estar cientes do alto grau de exposição a que estão sujeitos durante sua carga de trabalho e se preparar para enfrentar desafios relacionados a novas doenças e avanços tecnológicos (Pereira, 2021). Essas habilidades são essenciais para enfrentar um ambiente em constante evolução, onde a inovação e a flexibilidade tornam-se requisitos fundamentais para o sucesso.

Os resultados desta categoria apontam para a importância de estruturas de apoio e programas de capacitação contínua que possam mitigar o peso das demandas administrativas e preparar líderes para a gestão eficaz de equipes. Investir no fortalecimento das competências gerenciais e na promoção de ambientes de trabalho colaborativos e estruturados é fundamental para assegurar que a liderança em enfermagem contribua de forma significativa para a qualidade do cuidado prestado e a sustentabilidade dos serviços de saúde.

3ª Categoria: Comunicação e Habilidades Interpessoais como Ferramentas Essenciais de Gestão

Essa categoria aborda as estratégias de gestão utilizadas pelos enfermeiros em suas funções de liderança, destacando as ferramentas essenciais para o desempenho eficiente desse papel. Entre essas ferramentas, a comunicação efetiva foi unanimemente reconhecida pelos enfermeiros entrevistados (100%) como um elemento indispensável para o sucesso na liderança. A capacidade de dialogar com a equipe, fornecer feedback contínuo e cultivar um ambiente que estimule sugestões e críticas construtivas foi amplamente considerada essencial para minimizar conflitos e promover um clima de trabalho harmonioso. Essa perspectiva é reforçada por um dos depoimentos:

"[...] A comunicação é importante para estar sinalizando qualquer coisa diferente e deixar a equipe ter liberdade para falar com a gente e se sentir confiante [...]."

Outro depoimento complementa:

"[...] A base de tudo é a comunicação. Conversar com a equipe e manter uma liderança emocional é fundamental. [...]."

Além da comunicação, outros aspectos relacionados às habilidades interpessoais foram identificados como fundamentais para uma liderança eficaz. A flexibilidade, mencionada por 30% dos enfermeiros, foi considerada uma característica essencial para adaptar o estilo de gestão às demandas diárias e específicas do ambiente de trabalho. A empatia e a escuta ativa, apontadas por 26,7% dos participantes, reforçam a importância de uma liderança humanizada que respeita e valoriza as individualidades de cada membro da equipe. Um dos depoimentos exemplifica essa perspectiva:

"[...] Eu avalio o impacto de uma assistência humanizada sempre tendo empatia, me colocando no lugar do outro, para que o paciente se sinta acolhido [...]."

Essas habilidades interpessoais e comunicativas foram também destacadas como facilitadoras na resolução de conflitos. Os entrevistados enfatizaram a

importância das “soft skills” na enfermagem, ressaltando que o enfermeiro líder precisa utilizá-las para mediar desentendimentos e manter a coesão do grupo (Rosa, 2022). Um ponto relevante levantado pelos participantes foi a habilidade de “diferenciar um chefe de um líder”, sendo que o líder, conforme afirmado, busca “carregar sua equipe junto com ele”.

Outro aspecto relevante apontado por 26,7% dos entrevistados foi a importância de conhecer profundamente o setor de trabalho e as demandas do serviço. Esse conhecimento contribui para a fluidez das atividades e para o cumprimento eficiente dos fluxos estabelecidos. Novos líderes de enfermagem relataram que aprenderam a utilizar ferramentas interprofissionais, como empatia, responsabilidade, comprometimento e habilidades de comunicação, para superar desafios e conduzir suas equipes de forma efetiva (Rocha, 2021).

Esses resultados evidenciam que a comunicação, aliada a habilidades interpessoais robustas, não apenas fortalece o papel do enfermeiro gestor, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, seguro e produtivo.

4ª Categoria: Perspectivas de Melhoria para o Fortalecimento da Liderança em Enfermagem

Os enfermeiros entrevistados identificaram várias áreas que necessitam de aprimoramento para fortalecer a liderança em enfermagem, com destaque para a capacitação contínua e a melhoria nas condições de trabalho. Entre as principais sugestões, 23,3% dos participantes ressaltaram a importância da capacitação técnica contínua, apontando a necessidade de atualizações frequentes para uma tomada de decisão mais assertiva fundamentada em evidências.

"[...] Precisamos de treinamentos contínuos, que nos ajudem a enfrentar a rotina hospitalar de forma segura e informada, principalmente em um contexto em que a enfermagem está assumindo papéis cada vez mais complexos [...]."

Além disso, 30% dos entrevistados enfatizaram a relevância de “empatia, respeito e ética” como pilares de uma liderança eficaz, capazes de promover a coesão e o respeito mútuo entre os membros da equipe. De acordo com Rocha (2021), as percepções dos enfermeiros convergem em torno de aspectos-chave como

capacitação contínua, ética, comunicação, aumento do efetivo profissional e autonomia. Essa visão destaca que novos líderes devem aliar conhecimentos técnicos a ferramentas interprofissionais, como empatia, responsabilidade, comprometimento e habilidades de comunicação.

A falta de efetivo foi outro ponto crucial mencionado. Cerca de 20% dos participantes apontaram que a sobrecarga de trabalho poderia ser amenizada com o aumento da equipe, otimizando a gestão de recursos humanos. Já 16,7% sugeriram a ampliação da autonomia na gestão de escalas e na organização dos setores, acreditando que isso facilitaria o fluxo de trabalho e a divisão de tarefas.

"[...] Muito diálogo e empatia. Sempre tento conversar e negociar com a equipe, buscando soluções em conjunto. O bom humor também é uma ferramenta importante para manter o ambiente leve e a equipe segura [...]."

Essas perspectivas demonstram o comprometimento dos enfermeiros em aprimorar suas práticas de liderança, tanto por meio da capacitação técnica quanto pelo desenvolvimento de habilidades interpessoais. A busca por uma liderança mais ética e colaborativa reflete o desejo desses profissionais de promover um ambiente de trabalho que valorize a humanização do cuidado, a valorização dos membros da equipe e a melhoria contínua dos processos de gestão.

CONCLUSÃO

As quatro categorias identificadas neste estudo refletem a complexidade inerente e as múltiplas facetas da liderança em Enfermagem, evidenciando que, além do conhecimento técnico e da experiência prática, os enfermeiros em posições de liderança devem possuir habilidades interpessoais sólidas e uma comunicação eficaz para enfrentar os desafios contemporâneos do setor. Uma análise qualitativa das entrevistas com 30 enfermeiros revelou uma percepção crescente de que o papel do enfermeiro líder precisa abranger competências que vão além das habilidades clínicas, englobando a gestão de pessoas e a promoção de um ambiente colaborativo.

Os depoimentos dos participantes indicam uma evolução nas demandas sobre o profissional de Enfermagem, com uma valorização crescente de um estilo de liderança flexível e horizontal, que permite maior diálogo, compartilhamento de informações fidedignas e fortalecimento das relações interpessoais. Esse novo modelo de gestão, mais aberto e participativo, contribui diretamente para um ambiente

de trabalho mais saudável e seguro, com impacto positivo sobre a qualidade do cuidado centrado no paciente.

Além disso, o estudo reforça a importância de políticas institucionais e práticas que apoiem o desenvolvimento integral dos enfermeiros em cargos de liderança, monitorando as diretrizes emitidas pelo Conselho Regional de Enfermagem, que ressaltam a responsabilidade dos enfermeiros na coordenação, supervisão e assistência em saúde. O entendimento compartilhado entre os entrevistados confirma que uma comunicação eficaz é essencial para uma liderança bem-sucedida, sendo um elemento central para a união da equipe e a melhoria dos serviços de saúde.

Portanto, os resultados desta pesquisa sugerem que o fortalecimento da liderança na Enfermagem exige um compromisso institucional com o desenvolvimento de competências que integrem a gestão, a comunicação e o cuidado centrado no paciente. A liderança projetada emerge como um pilar fundamental para a consolidação da Enfermagem enquanto profissão estratégica para a qualidade e a segurança nos serviços de saúde.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES

Declaramos que não possuímos conflitos de interesse de quaisquer ordens, para submissão do manuscrito intitulado “A PERCEPÇÃO DOS (AS) ENFERMEIROS (AS) EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UM HOSPITAL ESCOLA LOCALIZADO NA REGIÃO SUL FLUMINENSE DO ESTADO DO RJ, ACERCA DE SUA PRÁXIS GERENCIAL”.

SUPORTE FINANCEIRO

Declaramos que não recebemos suporte financeiro e material para o desenvolvimento da pesquisa ou trabalho que resultou na elaboração do manuscrito.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Guilherme Pereira Matta Roldão: Conceitualização, Revisão de literatura, Metodologia de pesquisa, Levantamento dos dados da pesquisa, Análise estatística dos dados, Redação inicial, Redação final do artigo e correção, Formatação nas normas da revista; **Cristina da Cunha Toledo:** Conceitualização, Revisão de literatura, Metodologia de pesquisa, Levantamento dos dados da pesquisa, Análise estatística dos dados, Redação inicial, Redação final do artigo e correção, Formatação nas normas da revista; **Daniel Cauê de Almeida:** Conceitualização, Revisão de literatura, Metodologia de pesquisa, Levantamento dos dados da pesquisa, Análise estatística dos dados, Redação inicial, Redação final do artigo e correção, Formatação nas normas da revista; **Keila Pereira da Silva:** Conceitualização,

Revisão de literatura, Metodologia de pesquisa, Levantamento dos dados da pesquisa, Análise estatística dos dados, Redação inicial, Redação final do artigo e correção, Formatação nas normas da revista;

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Suely Lopes; OLIVEIRA, Aline Silva da Fonte Santa Rosa; MOTTA, Raquel de Oliveira Laudiosa; REIS, Liliâne Belz; MOURA, Maria Lucia Costa; SILVA, Sueli Oliveira; SOUZA, Cláudio José; SILVA, André Ribeiro. Reflexão sobre a práxis segura do profissional enfermeiro na pandemia: Capacitação técnica-científica nos serviços de saúde. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], ano 2021, v. 7, ed. 11, p. 106448-106464, 2021.

BACKES, Dirce Stein; TOSON, Marcelo Junior; BEN, Luiza Watanabe Dal; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. Contribuições de Florence Nightingale como empreendedora social: da enfermagem moderna à contemporânea. **Associação Brasileira de Enfermagem**, Brasília - DF, ano 2020, ed. 5º, p. 01-04, 2020.

BORGES DE PAIVA, A.; SARAMAGO DE OLIVEIRA, G.; CRISTINA PIOLLA HILLESHEIM, M. ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA TÉCNICA DE PESQUISA QUALITATIVA. *Revista Prisma*, v. 2, n. 1, p. 16-33, 2021.

COFEN. CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. 2018. **ORGANIZAÇÃO DE ENFERMAGEM. DEFINIÇÃO DA SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM.**, Brasília: COFEN, ano 2018, n. Nº 02/2018/CTLN, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (São Paulo). Profissão da Enfermagem: essencialidade x piso salarial. **COFEN**, São Paulo, p. 01-05, 7 set. 2022. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/profissao-da-enfermagem-essencialidade-x-piso-salarial/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. CLEIDE MAZUELA CANAVEZI. **PARECER DE CÂMARA TÉCNICA Nº02/2018/CTLN/COFEN**. ORGANIZAÇÃO DE ENFERMAGEM. DEFINIÇÃO DA SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM. , [S. l.], 2018.

COREN. Conselho Regional de Enfermagem do Distrito Federal. Supervisão de diversas unidades ou serviços de Enfermagem por um único Enfermeiro rotineiro/plantonista. **Parecer Técnico**. Distrito Federal, ano 2022, p. 01-09, 29 jul. 2022. Disponível em: <https://coren-df.gov.br/site/wp-content/uploads/2022/08/ptz37.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

FERRACIOLI, Gabriela Varela; OLIVEIRA, Rosana Rosseto; SOUZA, Verusca Soares; TESTON, Elen Ferraz; VARELA, Patricia Louise Rodrigues; COSTA, Maria Antonia Ramos. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERSPECTIVA DE ENFERMEIROS DO CONTEXTO HOSPITALAR. **Enfermagem em foco**, [s. l.], ano 2020, v. 11, ed. 1, p. 15-20, 2020.

KIRSCH, Gustavo Hanich; RODRIGUES, Adriana de Souza. ENFERMEIRO-GESTOR NA ROTINA ASSISTENCIAL HOSPITALAR. **Caderno de Saúde e desenvolvimento**, [s. l.], v. 9, ed. 17, p. 61 - 70, 2005.

LAPÃO, Luís Velez. A Enfermagem do Futuro: combinando Saúde Digital e a Liderança do Enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 28, ed. 3338, p. 1 - 3, 2020.

MONTEIRO, Thamyris Tavares; RODRIGUES, Fabrícia Tesolin; CORDEIRO, Romulo Rissi; SANTOS, Aliana Amandula; ARAUJO, Kennya Nunes; PIRES, Diego da Silva; SILVA, Eduardo; JESUS, Marilene Lopes; MARTINS, Solange Soares; JESUS, Claudemir Santos. A importância da gestão pelo enfermeiro nos setores de uma unidade hospitalar. **International Seven Journal of Health**, São José dos Pinhais, ano 2023, v. 2, ed. 2, p. 255-267, 2023.

MOTTA, Ana Letícia Carnevalli. **O exercício da liderança face às dimensões do trabalho da enfermagem: dicotomia entre gerência e assistência**. *Business and Management Review*, v. 5, n. 1, p. 294-303, 2015.

O'NEIL DE OLIVEIRA SOUZA LOURENÇO, A.; ALMEIDA DA SILVA, L. .; DA SILVEIRA ASSONI, M. A. . Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. **Saúde Coletiva (Barueri)**, [S. l.], v. 11, n. 67, p. 6705–6718, 2021.

OLIVEIRA, AMANDA ANTHERO RIBEIRO DE; COSTA, LARISSA PEREIRA; LIMA, CARMEN CARDILO. LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PACIENTE. In: V Expciência - Faculdade Metropolitana São Carlos - FAMESC, 2020. Disponível em: <<https://doity.com.br/anais/vexpofamesc2020/trabalho/166243>>. Acesso em: 15/04/2024 às 22:59

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 20^o ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 80 p. ISBN 85.326.1453-1.

PEREIRA, Raquel Silva; PEREIRA, Krisla Nathane Soares dos Santos; GUIMARÃES, Gabriel Lucas Pereira; PAULA, Emily Jhully Correia de; SILVA, Leonardo Santos; TAVARES, Paula Paulina Costa. Resolução de conflitos em serviços de saúde e práticas restaurativas: o desafio da gestão. **Revista eletrônica acervo saúde**, [s. l.], v. 13, ed. 5620, p. 1 - 8, 2021.

ROCHA, Debora Oliveira; ALMEIDA, Edina Maria de; CUNHA, Janaina Moraes; CAVICHIOLI, Aline Aparecida Bianchi; VILARINHO, Eluani Silvano. DESAFIO DA GESTÃO DE ENFERMAGEM HOSPITALAR NA PANDEMIA DO COVID 19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. **Repositorio digital univag**, Mato Grosso, p. 1-11, 2021.

RODRIGUES, LUCAS DIAS; DIAS, FRANCISMAR CAETANO FIRMINO; ALMEIDA, FERNANDA MATOS DE MOURA; MARTINS, VIDIGAL FERNANDES. LIDERANÇA OU MOTIVAÇÃO: UM OLHAR DOS COLABORADORES DE AGÊNCIAS

BANCÁRIAS DE IÚNA NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Revista científica e-locução**, Espírito Santo, v. 10, ed. 19, p. 120 - 147, 2021.

ROSA, C. da S. R.; CARVALHO, A. G. F.; BARJA, P. R. SOFT SKILLS: DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO NA ATUALIDADE. Revista Univap, [S. l.], v. 28, n. 57, 2022.

SOUZA, Maria Cecília. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. **Saúde em debate**, São Paulo, ano 1992, p. 01-269, 1992.

VANDRESEN, Lara; PIRES, Denise Elvira Pires; TRINDADE, Letícia de Lima; RIBEIRO, Olga Maria Pimenta Lopes; SILVA MARTINS, Maria Manuela Ferreira Pereira; MENDES, Mariana. DESAFIOS DE ENFERMEIROS GESTORES NO TRABALHO EM HOSPITAIS BRASILEIROS E PORTUGUESES: ESTUDO DE MÉTODOS MISTOS. **Texto & Contexto Enfermagem**, [s. l.], ano 2023, v. 32, ed. e20230059, p. 1-15, 2023.