



Estilos de liderança de enfermeiros que atuam em instituição hospitalar

Leadership styles of nurses working in a hospital institution

Estilos de liderazgo de enfermeros que trabajan en instituciones hospitalarias

Rosimary Castro Hanzel¹, Fabiano de Faveri¹.

RESUMO

Objetivo: Analisar o estilo de liderança praticado pelos enfermeiros atuantes em instituição hospitalar. **Métodos:** Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem quantitativa. A população do estudo foi composta por enfermeiros participantes de um grupo nacional de WhatsApp®. O instrumento de coleta de dados foi estruturado utilizando-se da tecnologia de formulário eletrônico on-line, dividido em duas partes: a primeira com dados sociodemográficos e a segunda com questões assertivas, em escala de Likert, baseadas nos estilos de liderança abordados nos estudos de Daniel Goleman. O questionário foi enviado através de convite e link eletrônico para número publicamente disponível. **Resultados:** Foram analisados os retornos de 54 enfermeiros. Observou-se os seis estilos de liderança propostos pelo estudo representados pelos enfermeiros submetidos a pesquisa: Autoritário 11,7%, Exemplo 15,3%, Democrático 18,7%, Coaching 19,2%, Afiliativo 17,4%, Visionário 17,7%. **Conclusão:** Evidenciou-se que o estilo de liderança coaching é o mais praticado em instituição hospitalar, mas existe espaço para os diversos estilos de liderança, uma vez que o ideal é que os líderes consigam ser flexíveis ao ponto de fazer a leitura do momento situacional para adaptar o modo de conduzir seus liderados.

Palavras-chave: Liderança, Serviço hospitalar de enfermagem, Enfermeiras e enfermeiros.

ABSTRACT

Objective: Analyze the leadership style practiced by nurses working in a hospital institution. **Methods:** Descriptive study with a quantitative approach. The study population consisted of nurses participating on a national WhatsApp® group. The data collection instrument was structured using online electronic form, divided into two parts: the first with sociodemographic data and the second with assertive questions, on a Likert scale, based on the leadership styles addressed in Daniel Goleman's studies. The questionnaire was sent via invitation and electronic link to a publicly available number. **Results:** The answers of 54 nurses were analyzed. The six leadership styles proposed by the study were observed among the nurses who underwent the research: Authoritative 11.7%, Pacesetting 15.3%, Democratic 18.7%, Coaching 19.2%, Affiliative 17.4%, Visionary 17.7%. **Conclusion:** It was evident that the coaching leadership style is the most practiced in hospital institutions, but there is room for various leadership styles, as the ideal is for leaders to be flexible enough to read the situational moment and adapt their way of leading their followers.

Keywords: Leadership, Hospital nursing service, Nurses.

RESUMEN

Objetivo: Analizar el estilo de liderazgo practicado por los enfermeros que trabajan en una institución hospitalaria. **Métodos:** Se trata de un estudio descriptivo con un enfoque cuantitativo. La población del estudio estuvo compuesta por enfermeros participantes de un grupo nacional de WhatsApp®. El instrumento de recolección de datos fue estructurado utilizando la tecnología de formulario electrónico en línea, dividido en dos partes: la primera con datos sociodemográficos y la segunda con preguntas afirmativas, en una escala de Likert, basadas en los estilos de liderazgo abordados en los estudios de Daniel Goleman. El cuestionario

¹ Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG), Caxias do Sul - RS.

se enviou mediante invitación y enlace electrónico a un número públicamente disponible. **Resultados:** Se analizaron las respuestas de 54 enfermeros. Se observó que los seis estilos de liderazgo propuestos por el estudio están representados por los enfermeros encuestados: Autoritario 11,7%, Ejemplo 15,3%, Democrático 18,7%, Coaching 19,2%, Afiliativo 17,4%, Visionario 17,7%. **Conclusión:** Se evidenció que el estilo de liderazgo coaching es el más practicado en la institución hospitalaria, pero hay espacio para diversos estilos de liderazgo, ya que lo ideal es que los líderes sean lo suficientemente flexibles como para leer el momento situacional y adaptar la forma de dirigir a sus seguidores.

Palabras clave: Liderazgo, Servicio de enfermería hospitalaria, Enfermeras y enfermeros.

INTRODUÇÃO

O trabalho, por definição, é um conjunto de atividades produtivas ou criativas que o homem exerce para atingir determinado fim. Durante o processo de trabalho o homem se modifica e suas ações carregam perspectivas de resultado, controlam ou transformam a natureza com a finalidade de produzir algo ou de atingir um objetivo. Os elementos principais do processo de trabalho envolvem a finalidade do trabalho, o objeto que sofrerá a transformação e os instrumentos utilizados (FORTE ENC, et al., 2019).

O processo de trabalho em enfermagem tem por objeto o indivíduo, a família ou a coletividade que necessitam dos cuidados de enfermagem, que serão transformados, por meio das atividades de educação ou cuidado. O trabalho em enfermagem deve ser compreendido como algo específico, complexo e de relevante importância social que tem como finalidade principal a recuperação, reabilitação, prevenção de doenças e promoção da saúde (FORTE ENC, et al., 2019).

Neste contexto, o produto da transformação é o cuidado e a forma como este é realizado. O processo de trabalho em enfermagem possui quatro dimensões, o “assistir”, o “gerenciar”, o “ensinar” e o “pesquisar”, podendo ser executados de forma síncrona pelo enfermeiro ou alternando-se ao longo de sua carreira profissional. O processo de trabalho complementa-se e é peculiar a qualquer função que o enfermeiro venha a assumir (CASTRO MCN, et al., 2023). Ressalta-se que o enfermeiro, independente da dimensão do processo de trabalho que venha ou que esteja a desempenhar, terá em seus resultados, de forma intrínseca, sua capacidade de influenciar pessoas, carregando com sigilo a liderança como a principal aptidão profissional (DA SILVA AGI, et al., 2021).

A liderança é uma competência que compreende a habilidade de envolver pessoas a trabalhar de forma engajada. A tarefa do enfermeiro não é simples. Deve influenciar e envolver a equipe em prol de assistência eficaz na prática clínica, com foco no indivíduo e em sua família. Dessa forma, a liderança possui um papel fundamental na eficiência do trabalho de enfermagem, influenciando significativamente na dinâmica do trabalho em equipe e na qualidade da assistência ofertada ao paciente (GRIVOL DE, et al., 2020; DE MORAES MCS, et al., 2021).

Neste contexto, menciona Souza GP, et al. (2021), que a motivação do grupo, as relações interpessoais intervêm na produtividade e na implementação da missão, visão e valores das instituições, sendo essencial que a liderança seja estimulada e incluída em todos os cenários clínicos e administrativos. A liderança em enfermagem influencia o único produto dos hospitais: o cuidado ao paciente.

As instituições e serviços de saúde bem-sucedidos dependem de enfermeiros líderes capazes de desenvolver estratégias organizacionais, que sejam polivalentes e que tenham habilidade sociais para demonstrar comprometimento com seus liderados (FERRACIOLI GV, et al., 2020). Os hospitais, públicos ou privados, precisam contar com um corpo robusto de funcionários da enfermagem para funcionar. A equipe de enfermagem representa de 60% a 89% da força de trabalho, facultando ao enfermeiro a responsabilidade de liderar a equipe (FACIÃO BH, et al., 2022).

E em um contingente expressivo de colaboradores, os enfermeiros merecem destaque pelas competências que lhes são exigidas: trabalho assistencial e gerencial, incorporação de novas tecnologias, inovação, criatividade e tomada de decisão. No entanto, os enfermeiros que desempenham papel de liderança não receberam educação formal sobre liderança ou formação acadêmica suficiente e são promovidos à

medida que suas práticas assistenciais são consideradas eficazes no processo de cuidar (NOGUEIRA ALG, et al., 2021). Dessa forma, o objetivo do presente estudo foi analisar o estilo de liderança praticado pelos enfermeiros que atuam em instituição hospitalar.

MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem quantitativa. A população do estudo foi composta por enfermeiros participantes de um grupo nacional no WhatsApp® - um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas. A amostra foi composta por 54 enfermeiros, de ambos os sexos. O critério de inclusão elencado foi: estar atuando em instituição hospitalar; e como critério de exclusão, não estar atuando nesse ramo do mercado de trabalho. A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2024, através de convite e link eletrônico enviado aos enfermeiros participantes do grupo de multiplataforma de mensagens instantâneas, ora mencionado com número publicamente disponível. O instrumento de coleta de dados foi construído utilizando-se da tecnologia de formulário eletrônico on-line, viabilizado por meio do aplicativo Google Forms.

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira contendo dados sociodemográficos como: idade, gênero, localidade, setor de trabalho, turno, tempo de formação, tempo de atuação no hospital, pós-graduação, se realizou cursos de liderança ou desenvolvimento pessoal. A segunda, continha questões baseadas nos estilos de liderança abordados nos estudos de Daniel Goleman. Daniel Goleman é PhD., psicólogo e jornalista estadunidense formado pela Universidade de Harvard, considerado o pai da inteligência emocional, ganhador do prêmio Pulitzer e autor do livro “Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso”, publicado em 2015. Os estilos de liderança abordados por Goleman em sua obra são: autoritário, exemplo, democrático, coach, afiliativo e visionário.

Em escala de Likert - escala que mede percepções e opiniões - para cada assertiva do instrumento em questão, as respostas disponíveis variavam em 5 pontos para (“isso sempre é verdadeiro para mim”) a 0 pontos (“isso é totalmente falso para mim”). De acordo com essa escala, os indivíduos indagados indicaram a frequência com que praticam as ações relatadas em cada uma das afirmações. Nessa congruência, quanto maior a pontuação, maior é a percepção da prática da liderança. Os dados foram organizados em planilha do software Microsoft Office Excel® e a análise feita por meio da estatística descritiva e para descrição dos dados foram utilizados a frequência absoluta (n) e frequência relativa (%), apresentados em formato de tabelas.

O trabalho foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário da Serra Gaúcha (CEP/FSG) sob parecer do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 47643115.1.0000.5668 e parecer 1.212.689 de acordo as recomendações da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012), do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que regem pesquisas envolvendo seres humanos, E também, na Resolução número 510/16, a qual diz respeito às normas que se aplicam a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, observadas as conformidades dos princípios da Lei de Proteção Geral dos Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018, com relação ao tratamento de dados pessoais (BRASIL, 2018).

RESULTADOS

Participaram do estudo cinquenta e quatro (54) profissionais enfermeiros. O perfil sociodemográfico é caracterizado pela predominância do gênero feminino à frente da profissão, com uma faixa etária acima dos 30 anos de idade, são profissionais com cinco (05) anos ou mais do término da graduação, perfazendo um percentual de 83,3% (45) dos sujeitos do estudo (**Tabela 1**). Referente aos dados de moradia, o principal local citado foi o Estado de São Paulo 38,9% (21), seguido pelo Estado do Rio Grande do Sul 27,8 (15), o Estado do Rio de Janeiro com 9,3% (5), os Estados do Distrito Federal, Paraná e Piauí com 3,7 (2) cada, os demais Estados 1,9% (1).

Em relação ao tempo de atuação, 61,1% (33) possuem uma experiência laboral superior a cinco (5) anos e 14,8% (8) trabalham em ambiente hospitalar por dois (2) anos no máximo. A maioria dos enfermeiros 74,1%

(40) trabalham em turno igual ou superior a 8 horas diárias. No tocante ao setor de atuação, observa-se que 55,6% atuam nas consideradas áreas abertas e 22,2% em áreas fechadas, ou seja, 77,8% desta amostra trabalha no plano operacional dentro das instituições hospitalares e outros 22,2% em posições voltadas ao plano tático com foco a médio prazo e visão por unidade de negócio (**Tabela 1**).

Tabela 1 - Caracterização dos participantes, segundo variáveis: gênero, idade, tempo de formação e atuação em instituição hospitalar, turno e setor de atuação, n=54. Brasil, 2024.

Perfil Social	N	%
Gênero		
Feminino	50	92,6
Masculino	04	7,4
Idade		
21-25	03	5,6
26-30	03	5,6
31-40	19	35,2
41-50	21	38,9
Acima de 50 anos	08	14,8
Tempo de formação		
0 - 1	2	3,7
1 - 2	2	3,7
2 - 3	1	1,9
3 - 5	4	7,4
5 - 10	9	16,7
Acima de 10 anos	36	66,7
Tempo de atuação no hospital		
0 - 1	4	7,4
1 - 2	4	7,4
2 - 3	5	9,3
3 - 5	8	14,8
5 - 10	6	11,1
Acima de 10 anos	27	50,0
Turno de trabalho		
6 horas	10	18,5
8 horas	21	38,9
12 horas	19	35,2
Outros	04	7,4
Setor de atuação		
Unidade de internação	6	11,1
Emergência	4	7,4
Coordenação	2	3,7
Ensino e pesquisa	4	7,4
Saúde mental	2	3,7
Centro cirúrgico	5	9,3
Clínica geral	5	9,3
Gerência	3	5,6
Pronto socorro	4	7,4
Unidade de Terapia Intensiva	7	13,0
Qualidade	3	5,6
Outros	9	16,7
Total	54	100

Fonte: Hanzel RC e Faveri FD, 2024.

Referente aos dados sobre o desenvolvimento profissional dos participantes a predominância foi daqueles que afirmaram ter realizado curso de pós-graduação, citando grandes áreas de conhecimento e atuação assistencial da enfermagem, sendo que 44,4% (24) dos enfermeiros referiram dois (2) ou mais curso de pós-

graduação concluídos e apenas 7,4 (4) alegaram não ter nenhuma especialização ou estar com o curso em andamento (**Tabela 2**).

Observa-se que os cursos de pós-graduação mencionados que dizem respeito a execução de trabalhos administrativos, gerenciais, de liderança e gestão de pessoas foram citados por quinze (15) enfermeiros, 27,8%. E a realização de algum outro curso profissional, exceto pós-graduação, focado em liderança e desenvolvimento pessoal foram realizados pela maioria da população estudada (**Tabela 2**).

Tabela 2 - Perfil dos participantes, segundo desenvolvimento profissional, com variáveis: realização de pós-graduação e de curso de liderança ou desenvolvimento pessoal, n=54. Brasil, 2024.

Perfil profissional	N	%
Realizou pós-graduação		
Sim	50	92,6
Não	01	1,9
Não soube responder	01	1,9
Em andamento	02	3,7
Especialização		
Atenção Básica	02	3,7
Auditoria	03	5,6
Cardiologia e Hemodinâmica	03	5,6
Centro Cirúrgico e Materiais	02	3,7
Docência em Enfermagem	02	3,7
Estomaterapia	01	1,9
Gestão em Enfermagem	12	22,2
Nefrologia	01	1,9
Obstetrícia	02	3,7
Oncologia	03	5,6
Pediatria e Neonatal	03	5,6
Saúde Mental	02	3,7
Unidade de Terapia Intensiva	09	16,7
Urgência e Emergência	09	16,7
Já fez curso de liderança ou desenvolvimento pessoal		
Sim	41	75,9
Não	13	24,1
Total	54	100

Fonte: Hanzel RC e Faveri FD, 2024.

Na **Tabela 3** observa-se que os seis estilos de liderança propostos pelo estudo são representados pelos enfermeiros submetidos à pesquisa. Considerando os maiores percentuais quando observados os estilos de liderança mais significativos, temos a média de 19,0%, uma diferença de 5,5% a mais quando observado os percentuais entre os estilos de liderança menos representados.

Tabela 3 - Distribuição dos participantes, segundo estilo de liderança, n=54. Brasil, 2024.

Estilo de Liderança	N	%
Autoritário	06	11,7
Exemplo	08	15,3
Democrático	10	18,7
Coaching	10	19,2
Afiliativo	09	17,4
Visionário	10	17,7
Total	54	100

Fonte: Hanzel RC e Faveri FD, 2024.

DISCUSSÃO

O presente estudo, com relação ao perfil sociodemográfico dos participantes, apresentou a significativa representatividade feminina à frente da profissão, corroborando com o perfil da enfermagem no Brasil publicado pelo Conselho Federal da Enfermagem (COFEN, 2017). O que demonstra que apesar dos avanços das leis trabalhistas que regulamentam a Enfermagem, a inserção do público masculino ainda é tímida, o que pode ser ainda reflexo da história da profissão e de como as relações de gênero são estruturadas em sociedade.

A partir dos dados, no que se refere à maturidade dos participantes, foi possível verificar que a maioria dos profissionais estão acima da terceira década de vida, possuem tempo de formação e experiência como enfermeiros de instituição hospitalar. Possuir investimento em cursos de pós-graduação e ter realizado cursos de liderança e desenvolvimento pessoal complementam esses achados. Embora o estudo indique uma força de trabalho de características adulto jovem, o envelhecimento da força de trabalho de enfermagem também tem sido considerado preocupante, tendo em vista que cerca de 30% dos profissionais têm 55 anos ou mais, e espera-se que quase um quarto desses profissionais se aposente nos próximos dez anos.

O estoque atual para suprir os afastamentos decorrentes de aposentadoria é de aproximadamente 1,2 milhões de profissionais de enfermagem, entretanto, em longo prazo, por causa do crescimento populacional e do cenário pós-pandemia da COVID-19, esse quantitativo será insuficiente (MENDES M, et al., 2022). De acordo com Grivol DE, et.al. (2020), apesar de não terem sido encontrados dados estatísticos significantes que liguem idade e tempo de formação às práticas de liderança, os enfermeiros necessitam de perspicácia e maturidade para desenvolver suas habilidades nas contribuições de ações gerenciais, além daquelas específicas da assistência. Na pesquisa de Bassani EVT e Viegas SC (2021), a liderança é citada como a força motriz das organizações em direção a seus objetivos, envolvendo paixão, emoção e influência no comportamento de pessoas que ocupam cargos e responsabilidades distintas.

Sendo o líder o agente responsável pelas tomadas de decisão, quanto maior é seu conhecimento do ambiente no qual está inserido, maior será sua compreensão global sobre a funcionalidade da instituição e das pessoas que a compõem. Fortalecendo assim sua própria constituição de líder e a sua capacidade de estabelecer planos de ação melhor alinhados às expectativas das organizações. Espera-se que os enfermeiros assumam uma postura que transmita confiança, devendo pautar as relações de trabalho considerando que liderar não é somente delegar tarefas, mas também buscar um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e pessoal de seus liderados.

Com relação ao perfil de liderança, percebe-se que os seis estilos são representados pela amostra da pesquisa, qualificando os resultados obtidos, uma vez que não existe um modelo ideal de liderança a ser alcançado. Quanto mais estilos um líder exibir, melhor será seu desempenho e resultados. Os líderes mais eficazes são aqueles que alternam com versatilidade entre os estilos de liderança de acordo com a necessidade, adequando-se ao momento da empresa ou ao liderado que precisa ser impactado (GOLEMAN D, 2015).

Estudos têm demonstrado relação entre estilos de liderança contemporâneos e melhores resultados referentes à segurança do paciente e à satisfação dos profissionais, fatores esses que podem contribuir para a melhoria da qualidade da assistência (MORAES, et al., 2021). Nota-se neste estudo que, a maioria dos líderes, apresentaram um estilo de liderança coaching, focado no desenvolvimento pessoal, no feedback rápido, constante e construtivo. Este modelo apresenta êxito, principalmente, quando os liderados estão conscientes de suas fraquezas e querem melhorar seu desempenho, por outro lado, não faz sentido quando os funcionários são resistentes ao aprendizado e mudanças de paradigmas (GOLEMAN D, 2015).

O estilo coaching é mencionado como ferramenta qualificada para o desempenho da prática clínica-assistencial da enfermagem e na gestão de pessoas. Os enfermeiros têm uma percepção clara do desempenho de sua liderança ao dar e receber feedback, dar poder e exercer influência e ao apoiar a equipe no atingimento de metas organizacionais (DE MORAES MCS, et al., 2021). Mattos JCO, et al. (2021), menciona o modelo de liderança coaching como contemporâneo, em que a prática do feedback é retratada

como uma ferramenta de empoderamento do líder, porque envolve o liderado de tal forma que ele se sente pertencente à equipe e a organização. Esse contexto destaca que o exercício desse modelo de liderança pode beneficiar o aumento da produtividade, e, inclusive, dar disposição à equipe para cooperar, ter satisfação no trabalho e incentivar a interação contínua entre enfermeiro e técnico de enfermagem na busca pelo desenvolvimento profissional e pessoal.

O estilo democrático apareceu em segundo lugar no estudo, esse é definido como sendo aquele que investe tempo em ouvir ideias e obter a adesão das pessoas. O líder democrático desenvolve confiança, respeito e compromisso entre os membros da equipe, o que, também, eleva o moral do time porque permite que seus liderados influenciem nas decisões que impactam suas metas e na forma como executam seu trabalho, aumentando flexibilidade e responsabilidade (GOLEMAN D, 2015). A liderança democrática é caracterizada pelo trabalho em conjunto, onde as sugestões, persuasão e ensinamentos são bem-vindos. Um líder democrático pode ter um rendimento menor, mas a qualidade da entrega de seus trabalhos é relevante quando comparado aos outros estilos de liderança (VIEIRA FEL, et al., 2022).

O estilo democrático divide o foco entre o enfermeiro e a equipe, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder. Está centrado na pessoa que executa o trabalho, em que esta recebe maior controle e participação nas discussões, agindo, conseqüentemente, com maior liberdade e satisfação. O enfermeiro, aplicando este estilo de liderança valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhes oportunidade de expressar-se livremente.

O terceiro categorizado pela pesquisa é o estilo visionário, a descrição de Goleman revela um líder que motiva ao esclarecer como o trabalho se alinha com a visão e metas da organização, maximiza junto aos liderados o compromisso de cada um e, por sua vez, os liderados compreendem o propósito de suas ações e têm liberdade para inovar, experimentar e correr riscos calculados. Esse estilo é característico de líderes com visão estratégica clara e comunicação eficaz, sabem demonstrar claramente os padrões para alcançar o sucesso (BÜHLER M e GOLDMEYER MC, 2023).

O líder que atua com o estilo visionário, busca meios de mobilizar os membros da equipe por ele liderada em torno de sua forma de compreender a funcionalidade da organização, ou seja, no que se refere a sua visão operacional. Nas organizações empresariais, o estilo de liderança visionário contribui para que se tenham transformações e mudanças de rumos que podem proporcionar e gerar resultados significativos, fazendo por vezes que as empresas superem suas expectativas referente à operacionalidade e lucratividade do empreendimento (CASTRO ACCF e DE SOUZA ECA, 2020).

Na sequência, aparece o estilo afiliativo, em que o líder estabelece fortes vínculos emocionais com sua equipe, valoriza as pessoas e suas emoções. A liderança afiliativa, conforme Gutiérrez G, et al. (2019), foca em desenvolver conexões emocionais equilibradas e procura resolver conflitos amigavelmente. O esforço do líder está em criar um grupo de funcionários harmônicos, que gostem um dos outros, tenham uma comunicação positiva, com compartilhamento de ideias e aspirações.

Para finalizar, os últimos representados foram os estilos autoritário e exemplo, perfis de características autocráticas. No primeiro, o líder toma suas próprias decisões, não escuta seus liderados e desencoraja novas ideias. No segundo, o líder marcador de ritmo ou exemplo trabalha com desempenho alto, é obcecado pela perfeição e exige cada vez mais de seus funcionários, impondo padrão de desempenho elevado os exemplificando pessoalmente (GOLEMAN D, 2015).

A liderança autocrática apresenta algumas especificidades em que o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm liberdade de escolha, é um líder dominador, emite ordens e espera obediência cega dos subordinados. As equipes de enfermagem que são submetidas a este tipo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, ele é temido pelo grupo e o grupo só trabalha em sua presença. A liderança autocrática enfatiza somente o líder (CARDOSO CTC e RODRIGUES FCP, 2019). Sabe-se que gerenciamento ineficaz de conflitos consiste em uma ameaça ao trabalho da equipe de enfermagem. Diante desse cenário, o enfermeiro

líder necessita desenvolver habilidades, com vistas à avaliação e escolha da melhor estratégia para conduzir ocasiões conflitantes, identificando esta competência gerencial como prioridade, tendo em vista que repercute na segurança do paciente e na redução de danos à saúde, mediante o trabalho em equipe coeso e efetivo.

No contexto que envolve o serviço de saúde, o enfermeiro é de fundamental importância no processo de cuidar, executando tarefas privativas da profissão e guiando seus técnicos em enfermagem no processo de trabalho. Certamente, irão sobressair, aqueles enfermeiros aptos a adotar qualquer um dos estilos de liderança, de acordo com o momento que se faz presente no dia a dia, ou na conjuntura vivida pela instituição hospitalar (VIEIRA FEL, et al. 2022).

Ademais, as instituições hospitalares contemporâneas têm necessidades cada vez maiores para o exercício da liderança por enfermeiros, principalmente em relação à racionalização do processo de trabalho em saúde e empresarização da organização (MENDES W DE P, et al., 2022). Os hospitais, apesar de terem como produto o cuidar da vida humana, devem ser vistos como empresas que para funcionar de forma sustentável devem adotar estratégias de aumento de produtividade e controle de gastos. Gasparino RC, et al. (2023), ratifica que os enfermeiros cumprem papel primordial na gestão de esforços e mobilização de recursos para a implementação de ações necessárias para o desenvolvimento sustentável e preenchimento de lacunas do sistema de saúde, investimento em educação e desenvolvimento de liderança se faz necessário para enfrentar os desafios.

Cabe salientar que na análise de participantes que já realizaram curso de liderança e desenvolvimento pessoal, percebe-se espaço para investimento no desenvolvimento de líderes, uma vez que, aproximadamente, um quarto ($\frac{1}{4}$) dos participantes não fizeram curso voltado a esse propósito. Nogueira ALG, et al. (2021), debate o desenvolvimento da liderança como ato contínuo e participativo, de educação permanente, assim como Souza GP, et al. (2021), que discute sobre a educação permanente em saúde como estratégia de desenvolvimento de liderança, citando reflexão sobre o processo de trabalho, transformação de práticas, mudança de cultura institucional e autogestão.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, a pesquisa evidencia que o estilo de liderança coaching é o mais praticado em instituição hospitalar, mas existe espaço para os diversos estilos de liderança, uma vez que o ideal é que o líder consiga ser flexível ao ponto de fazer a leitura do momento situacional para adaptar seu modo de conduzir seus liderados. Para isso, é essencial, que os enfermeiros tenham a ciência de que existem várias formas de exercer a liderança, e estar à frente de uma equipe é ser exemplo de responsabilidade e comprometimento com a organização e com seus pacientes, é mostrar o caminho para atingir os melhores resultados, é liderar o grupo na busca das melhores práticas independente do estilo de liderança que for adotado. E, por sua vez, as instituições hospitalares devem pensar em uma abordagem de desenvolvimento de seus líderes enfermeiros, de forma contínua, com planejamento de sucessão, com o objetivo de garantir a continuidade do processo e enraizamento cultural.

REFERÊNCIAS

1. BASSANI EVT e VIEGAS SC. Liderança Situacional e seus Impactos para as Organizações. Revista de Gestão Educação e Tecnologia, 2021; 9(1): 11.
2. BRASIL. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acessado em: 13 de junho de 2024.
3. BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acessado em: 13 de junho de 2024.
4. BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acessado em: 13 de junho de 2024.

5. BÜHLER M e GOLDMEYER MC. Perfis de liderança na obra de Viktor Frankl: análise à luz de pesquisas de Daniel Goleman. *Revista Acadêmica Licenciaturas*, 2023; 11(1): 98–111.
6. CARDOSO CTC e RODRIGUES FCP. A importância da liderança do enfermeiro na configuração do processo de trabalho da enfermagem. *Revista Interdisciplinar em Ciências da Saúde e Biológicas*, 2019; 3(2): 13-23.
7. CASTRO ACCF DE e SOUZA ECA. O papel da liderança na motivação da equipe em uma cooperativa de crédito na cidade de Rubiataba-GO. Repositório Institucional AEE. 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/17891>. Acessado em: 04 de junho de 2024.
8. CASTRO MCN, et al. Eventos gerenciais e assistenciais como interferências na carga de trabalho. *Enferm Foco*, 2023; 14.
9. COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Pesquisa do perfil da enfermagem brasileira. COFEN, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.cofen.gov.br/perfil-da-enfermagem-no-brasil/>. Acessado em: 19 de maio de 2024.
10. FACIAO BH, et al. Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: Revisão de literatura. *Enfermería (Montevideo)*, 2022; 11(2): 2801.
11. FERRACIOLI GV, et al. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enferm. Foco*, 2020; 11(1): 15-20.
12. FORTE ECN, et al. Work process: a basis for understanding nursing errors. *Rev Esc Enferm USP*, 2019; 53.
13. GASPARINO RC, et al. A importância da liderança em enfermagem para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável. *J Health NPEPS*, 2023; 8(2): 11956.
14. GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015; 29.
15. GRIVOL DE, et al. A liderança exemplar na perspectiva de enfermeiros do atendimento pré-hospitalar: estudo descritivo. *Online braz. j. nurs. (Online)*, 2020; 19(2).
16. GUTIÉRREZ G, et al. An Empirical Study of the Practice in Agile Teams. *IEEE Software*, 2019; 36(1): 23-27.
17. MATTOS JCO, et al. Nurses' Coaching Leadership Related to Practice Environment Within Primary Health Care. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 2022; 31: 20210332.
18. MENDES M, et al. Nursing workforce: scenario and trends. *Rev. Enferm. UFSM*, 2022; 12: 11-1-13.
19. MENDES WP, et al. Nurse managerial skills in the hospital environment: a narrative review. *Research, Society and Development*, 2022; 11: 4.
20. MORAES MCS, et al. Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 2021; 55: 03779.
21. NOGUEIRA ALG, et al. Planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem: caminhos para sua elaboração. *Rev. esc. enferm. USP, São Paulo*, 2021; 55: 03758.
22. SILVA AGI, et al. Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. *Nursing (Edição Brasileira)*, 2021; 24(276): 5726–53.
23. SOUZA GP, et al. Strategies for the development of nurses' leadership in health services: a scoping review. *Online Braz J Nurs*, 2022; 21.
24. VIEIRA FEL e SANTANA AEOLB. Estilos de Liderança na Prática Profissional da Enfermagem. *Gep News*, 2022; 6(1): 9–12.