

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

Trabalho de Conclusão e Curso

**LIDERANÇA DO ENFERMEIRO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS VIVENCIADOS
NA UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO**

LAYS VITÓRIA MENDES FERREIRA

LAVRAS/MG

2025

LAYS VITÓRIA MENDES FERREIRA

**LIDERANÇA DO ENFERMEIRO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS VIVENCIADOS
NA UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário de
Lavras como parte das exigências do Curso
de Graduação em Enfermagem para
obtenção do Título de Enfermeiro.

Orientadora:

Prof^a. Dr^a. Mirelle Inácio Soares

LAVRAS/MG

2025

Ficha Catalográfica preparada pelo Setor de Processamento
Técnico da Biblioteca Central do UNILAVRAS

F383I Ferreira, Lays Vitória Mendes.
Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados
na Unidade de Pronto Atendimento / Lays Vitória Mendes
Ferreira. – Lavras: Unilavras, 2025.

64f.

Monografia (Graduação em Enfermagem) – Unilavras,
Lavras, 2025.

Orientador: Prof.^a Mirelle Inácio Soares.

1. Enfermeiros. 2. Liderança. 3. Emergências. 4. Hospital.
I. Soares, Mirelle Inácio. (Orient.). II. Título.

LAYS VITÓRIA MENDES FERREIRA

**LIDERANÇA DO ENFERMEIRO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS VIVENCIADOS NA
UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO**

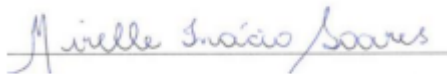
Trabalho de Conclusão apresentado ao Centro Universitário de Lavras, como parte das exigências da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, curso de graduação em Enfermagem.

Aprovado em 06/11/2025

MEMBROS DA BANCA



Profª Maª Estefânia Aparecida de Carvalho Pádua
Presidente da banca



Profª Drª. Mirelle Inácio Soares
Orientadora

**LAVRAS / MG
2025**

Dedico este trabalho aos meus pais, João e Vilma, que são os meus maiores exemplos nesta vida e por sempre estarem ao meu lado, apoiando-me com muito amor e orgulho desta jornada que trilhei. Ao meu noivo Fabrício, por estar sempre comigo incentivando-me e apoiando-me. À minha orientadora Profa. Dra. Mirelle, por sua excelente orientação, apoio e incentivo, tal quais foram essenciais para conclusão desta obra.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, por guiarem os meus passos e serem as minhas forças até aqui. Acredito que, se Deus coloca algo em seu coração é porque já é seu, apenas precisa confiar, acreditar e se dedicar, e assim o fiz.

Aos meus pais, João Alves Ferreira e Vilma de Lourdes Mendes Ferreira, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me e incentivando-me aos estudos, e que sob muito trabalho não mediram esforços para que eu pudesse conquistar os meus sonhos. Vocês são a minha inspiração para tudo nesta vida e o motivo pelo qual eu pude chegar até aqui.

Ao meu noivo, Fabricio Resende Arriel, que sempre esteve presente em todos os momentos desta jornada, apoiando-me a conquistar o que eu almejava. Grata por me ouvir e estar ao meu lado em todos os momentos que perpasssei ao longo destes anos.

À minha orientadora, Professora Doutora Mirelle Inácio Soares, por sua excelente orientação, paciência e incentivo que me fizeram conquistar a minha trajetória. Sou grata por cada conhecimento que me transmitiu, tal quais carregarei comigo com muito carinho e orgulho.

Ao corpo docente do Curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário de Lavras, por todo conhecimento, oportunidades e aprendizados que sempre levarei comigo com muita gratidão.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte desta jornada, aos meus irmãos Maycon, Tamires e Claudinéia, à minha família e amigos com muito carinho, obrigada por cada palavra de incentivo, cada apoio, foram essencialmente importantes para a concretização do meu sonho.

A todos vocês, a minha sincera gratidão!

Não fostes vós que me escolhestes a mim; pelo contrário, eu vos escolhi a vós e vos designei para que vades e deis fruto, e o vosso fruto permaneça; a fim de que tudo quanto pedires ao Pai em meu nome, ele vos conceda.

(João 15:16)

RESUMO

Introdução: No cotidiano de trabalho do enfermeiro perpassam inúmeros desafios relacionados a gestão e a liderança, acarretando grandes impasses para a organização laboral deste profissional. Nessa direção, nas instituições hospitalares persiste um número expressivo de enfermeiros, e frente as inovações na área da saúde, estabelece-se uma exigência cada vez maior desses profissionais em qualificações gerenciais, em específico a aplicação de uma liderança eficaz. **Objetivo:** analisar a liderança do enfermeiro no contexto da Unidade de Pronto Atendimento. **Método:** estudo descritivo com abordagem qualitativa seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética. O cenário foi constituído por uma Unidade de Pronto Atendimento, onde participaram 19 enfermeiros atuantes na referida instituição. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas individuais com o uso de gravadores digitais, a fim de registrar os depoimentos dos participantes. Posteriormente, os dados foram analisados pela análise temática indutiva, O estudo foi realizado sob o parecer favorável CAAE nº 8892924.0.0000.5116. **Resultados:** os resultados evidenciaram que no contexto da UPA, os enfermeiros exercem diferentes modelos de liderança para a garantia de um cuidado de qualidade, como também o domínio de boas práticas gerenciais e condutas assertivas para melhorar a colaboração e a eficiência do trabalho. Contudo, é notório que os enfermeiros enfrentam adversidades ao equilibrar autoridade e subordinação diante da liderança, gerando desafios com a equipe. No entanto, há a necessidade de uma liderança que priorize relações interpessoais positivas para manter um ambiente de trabalho favorável. **Considerações finais:** por conseguinte, dentre os diversos modelos de liderança presentes na instituição e a dificuldade em aplicá-los de forma benéfica, ações assertivas quando bem executadas no exercício da liderança podem estabelecer benefícios diante das adversidades que dificultam uma liderança eficaz promovendo uma dinâmica de trabalho de trabalho assertiva e a excelência na qualidade da assistência.

Palavras-Chave ou Descritores: Enfermeiros, Liderança, Emergências, Hospital.

LISTA DE SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CCIH	Comissão de Controle de Infecção Hospitalar
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CES	Câmara de Educação Superior
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
ERT	Enfermeiro Responsável Técnico
ESF	Estratégia de Saúde da Família
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MS	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
PNAU	Política Nacional de Atenção às Urgências
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNILAVRAS	Centro Universitário de Lavras
UPA	Unidade de Pronto Atendimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 OBJETIVO.....	10
2.1 Objetivo geral.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3 JUSTIFICATIVA.....	11
4 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
4.1 Unidade de pronto atendimento.....	12
4.2 A liderança do enfermeiro no contexto na Unidade de Pronto Atendimento.....	12
5 MÉTODO.....	17
5.1 Tipo de estudo.....	17
5.2 Cenário de pesquisa e estratégia de coletas de dados.....	18
5.3 Participantes do estudo.....	19
5.4 Coleta de dados.....	20
5.5 Análise dos dados.....	20
6 CRITÉRIOS ÉTICOS.....	22
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
7.1 Os diversos tipos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros no âmbito da Unidade de Pronto Atendimento.....	24
7.2 Perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança: condutas assertivas aplicadas no seu processo de trabalho.....	31
7.3 Adversidades vivenciadas na execução da liderança: autoridade x subordinação.....	37
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES.....	54
Apêndice I Questionário sociodemográfico.....	54
Apêndice II Instrumento de coleta de dados - Roteiro de questões norteadoras.....	55
ANEXOS.....	56
Anexo I Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	56
Anexo II Parecer do Comitê de Ética.....	58

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do Curso de Graduação em Enfermagem, despertou-me um grande interesse acerca das competências gerenciais do enfermeiro, visto que este é o profissional responsável por gerenciar e liderar toda a equipe de enfermagem, prezando sempre pela excelência da qualidade da assistência oferecida ao paciente. Desse modo, ao adquirir conhecimentos relacionados ao assunto, descortinou-me um anseio em compreender de forma mais afinca o contexto da liderança do enfermeiro, como também se tal competência perpetua no planejamento, na organização e na execução do trabalho da equipe e quão fundamental é a sua aplicação no processo de trabalho da enfermagem.

Compreende-se que liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos. Nessa direção, no cotidiano do enfermeiro faz-se de suma importância o emprego da mesma para a realização das atividades, como também na gestão de conflitos e tomada de decisões perante a equipe (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017). Com isso, a competência de liderar consegue estabelecer um vínculo com o ambiente de trabalho organizacional e a enfermagem, sendo capaz de afetar a produtividade individual e coletiva. Todavia, quando não é bem desenvolvida pelo enfermeiro pode acarretar impasses, tanto para a equipe quanto para o paciente (HAYASHIDA et al., 2019).

Diante dessa perspectiva, sabe-se que o enfermeiro atua em diversas áreas da saúde, tais como, as instituições hospitalares, os ambulatórios, Unidades de Pronto Atendimento (UPA), Estratégias Saúde da Família (ESF), dentre outras. Nesse contexto, qualquer que seja seu ambiente laboral, o enfermeiro precisa ser um bom líder, norteando seu trabalho com uma gestão participativa aplicando os saberes da profissão, a fim de identificar problemas, tomando decisões assertivas, como também a capacidade de gerenciar conflitos (MOREIRA et al., 2021).

Assim, cabe destacar que o enfermeiro conduz o processo de mediação e orientação da equipe de enfermagem por meio da liderança, sendo o responsável por influenciar comportamentos e ações dentro da equipe, causando efeitos positivos ou negativos em determinadas situações. Portanto, compreender relações humanas dentro do aspecto de liderança é fundamental para guiar o enfermeiro em sua coordenação da equipe (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Ademais, é precípua ressaltar que, quando se trata da UPA, o objetivo é prestar atendimento à saúde a fim de solucionar grande parte dos serviços de urgência e emergência (UCHIMURA et al., 2015). Dessa forma, o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro nesse tipo de âmbito laboral é subdividido em duas principais categorias que se completam entre si, assistir/cuidar e administrar/gerenciar. Na assistência, o enfermeiro deve atuar de acordo com as intervenções visando o cuidado de enfermagem integral ao paciente. Por outro lado, a parte gerencial, está atrelada em organizar todo o trabalho e recursos, visando criar e implementar condições adequadas a assistência e um bom desempenho para os colaboradores (SILVA et al., 2023).

Entretanto, observa-se que na organização hospitalar, o desafio dos enfermeiros acerca da liderança se faz presente na escassez das aptidões desenvolvidas perante esta competência, visto que liderar vai muito além de delegar funções, necessitando de conhecimentos, de habilidades e de atitudes norteadoras para conduzir os processos decisórios de forma eficiente e eficaz (MOREIRA et al., 2021).

Acerca da relevância desse assunto, ratifica-se que existem lacunas sobre essa temática diante dos próprios profissionais enfermeiros, especialmente no âmbito da urgência e emergência, sendo necessário a aplicabilidade da liderança positiva com a equipe, frente a um cenário que depara com a complexidade da assistência, condições de trabalho insalubres, bem como a falta de reconhecimento profissional somando-os com as longas jornadas de trabalho (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Desse modo, esta investigação apresenta a seguinte indagação: Como o enfermeiro desenvolve sua liderança no cotidiano de trabalho em uma Unidade de Pronto Atendimento?

2 OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

- Analisar a liderança do enfermeiro no contexto da Unidade de Pronto Atendimento.

2.2 Objetivos Específicos

- Analisar como o enfermeiro desenvolve sua liderança no contexto da Unidade de Pronto Atendimento;
- Identificar as facilidades acerca da liderança no processo de trabalho do enfermeiro na Unidade de Pronto Atendimento;
- Compreender os desafios, bem como os fatores dificultadores na liderança do enfermeiro na Unidade de Pronto Atendimento.

3 JUSTIFICATIVA

Compreende-se que a enfermagem é a profissão mais abrangente entre as áreas das ciências da saúde, compondo um alto contingente de colaboradores (SILVA; MACHADO, 2020). Frente a isso, seu campo de atuação é extremamente amplo, podendo o enfermeiro optar por diversas vertentes profissionais, sejam elas no nível primário, secundário ou terciário, sendo que em todas faz-se necessária uma gestão acerca de um bom senso de liderança (SILVA et al., 2023).

Diante dessa premissa, o enfermeiro precisa manter-se capacitado frente as suas competências gerenciais, de modo que o mesmo se depara com diversas provocações ao longo da prática da enfermagem. Para tanto, a liderança da equipe apresenta-se como um dos maiores desafios no processo de trabalho, e quando não é bem desenvolvida reflete diretamente em conflitos de equipe e na assistência prestada ao paciente (SILVA et al., 2023).

Destarte, sabe-se que a escassez dessa habilidade é um dos maiores desafios vivenciados pelo enfermeiro no ambiente hospitalar frente a sua equipe, visto que o desenvolvimento da liderança necessita de um processo de aprendizado contínuo, visando o aperfeiçoamento e o desenvolvimento para dominar tal competência (OLIVEIRA; CASTILHO, 2020).

Dessa forma, destaca-se que uma liderança de qualidade impacta diretamente no cuidado prestado e que o enfermeiro é capaz de inspirar e motivar a equipe através dela, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Logo, é notório que uma boa liderança resulta em melhores condições trabalho e assistência de qualidade, com melhorias nas relações interpessoais e nas comunicações entre enfermeiro e colaboradores, facilitando e garantindo uma assistência mais segura e eficiente, assim suprindo falhas e necessidades no cuidar (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Diante da relevância dessa temática, este estudo visa contribuir no aprimoramento da liderança por parte do enfermeiro no contexto da UPA, identificando os impasses vivenciados no seu processo de trabalho, de modo a incentivar e motivar os seus liderados no ambiente laboral, a fim de aplicar uma liderança mais horizontalizada com vistas ao melhoramento do seu processo de trabalho, bem como o relacionamento interpessoal com sua equipe.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 Unidade de Pronto Atendimento

O sistema de saúde brasileiro está dividido em três níveis hierárquicos de atenção e complexidade, dentre eles, o básico, o médio e o alto nível. Conseqüentemente, nesses três pilares de gestão, deve ser implementada a Política Nacional de Resposta as emergências (PNAU) nº 1.1.863, de 29 de setembro de 2003, respeitando a competência e a capacitância de cada uma delas, a fim de sanar os problemas, significando que todos os indivíduos são acolhidos e cuidados em qualquer nível de atenção e tratados de acordo com a complexidade exigida (PAU-PERNAMBUCO, 2006).

Ressalta-se que a UPA é o principal elemento fixo da emergência pré-hospitalar, atuando como intermediária entre a atenção básica e as emergências hospitalares, organizando-se em três partes: a população de acordo com a área física, o número de leitos disponíveis e a gestão de pessoas, bem como a capacitância de prestar um serviço de nível intermediário (O'DWYER et al., 2017).

Diante disso, o objetivo da criação da UPA foi descentralizar o atendimento de urgência e emergência de menor complexidade, a fim de diminuir a sobrecarga das unidades hospitalares e a superlotação nos prontos-socorros, possibilitando um melhor atendimento dos serviços públicos. Nesse contexto, cabe ressaltar que não apenas os prontos-socorros prestam atendimento em tempo integral, como também as UPAS funcionam 24 horas por dia, resolvendo assim a maioria das urgências e emergências (PINTO; STOCKER; LIMA, 2019).

Enquanto isso, as UPAS estão implantadas em locais estratégicos com funcionamento de 24 horas por dia, formando uma rede de ajuda e atenção em situações de urgência e emergência, condizente com o acolhimento, a categorização de risco e a equipe multidisciplinar compatível com o porte do serviço (PINTO; STOCKER; LIMA, 2019).

4.2 A liderança do enfermeiro no contexto da Unidade de Pronto Atendimento

Entende-se que na Unidade de Pronto Atendimento muitos aspectos amplia a atuação do enfermeiro. Nesse sentido, os enfermeiros na sua grande maioria, estão

intimamente associados aos aspectos da enfermagem, responsabilizando-se pelos cuidados prestados e enfatizando os resultados por meio do raciocínio clínico, a fim de reestabelecer a saúde dos pacientes durante a assistência prestada, o que conecta os seus processos de trabalho diretamente às competências gerenciais existentes (SOUZA; CHAGAS, 2018).

Assim, é precípuo enfatizar o quanto é necessário o futuro profissional enfermeiro se capacitar durante a formação acadêmica nos diferentes ambientes e cenários em que a assistência à saúde é prestada, visando sempre uma boa aplicabilidade de gestão. Entretanto, considerando os cenários dos serviços de urgência e emergência, é preciso uma melhor preparação acerca das competências gerenciais, sabendo que uma das habilidades essenciais ao profissional enfermeiro é a liderança, desde a vivência acadêmica até a carreira profissional (SANTANA et al., 2021).

Diante dessa premissa, de acordo com as Diretrizes Nacionais de Conteúdos Educacionais, o enfermeiro deve possuir um perfil que constitua um conjunto de competências necessárias à atividade profissional fundamentado nos cuidados de saúde, na formação contínua, na comunicação, na liderança, na tomada de decisão, no gerenciamento de conflito e no senso de liderança. Compreende-se que essas competências mencionadas estão atreladas à gestão, o que demonstra e reforça a importância das atividades gerenciais no cotidiano de trabalho do enfermeiro frente a UPA (FERREIRA et al., 2019).

Destarte, é papel do enfermeiro liderar a equipe de enfermagem em relação às funções assistenciais e gerenciais, sendo o responsável pelo gerenciamento de pessoal e materiais de enfermagem, intervindo na resolução de problemas, na resolução de conflitos e nas atividades de tomada de decisão durante o processo de trabalho (SILVA; INVENAÇÃO, 2018).

Todavia, mesmo que as atividades de liderança do enfermeiro sejam muito importantes na assistência prestada nas salas de urgência e emergência, muitas falhas ocorrem no processo de trabalho relacionado ao gerenciamento da UPA, como a falta da aplicação de uma liderança positiva, principalmente em relação à equipe, visto que a insegurança, a alta demanda dos pacientes e o tempo limitado de treinamento da equipe levam a escassez de uma liderança consistente. Frente a isso, ratifica-se um bom desenvolvimento dessa competência e dos saberes das mais

variadas lideranças na UPA, a fim de obter bons resultados e boas relações com a equipe (SILVA; INVENAÇÃO, 2018).

Assim, cabe mencionar que o enfermeiro líder tem a responsabilidade de guiar a equipe para um objetivo criando laços de confiança, como também ser flexível, desenvolvendo um bom relacionamento e um dimensionamento pessoal de acordo com as habilidades individuais. Logo, o enfermeiro não muda seus colaboradores, mas contribui para que eles realizem suas próprias transformações e descobertas de pontos fortes e fracos, a fim de uma busca contínua por melhorias, dando um sentido real ao liderado (MOREIRA et al., 2021).

Diante disso, um bom líder tende a buscar uma postura positiva e de assertividade em suas ações frente à equipe e ao cuidado prestado aos pacientes, buscando atitudes que auxiliam no sucesso das organizações, exigindo um sólido conhecimento clínico e habilidades técnicas no cenário da UPA, necessitando estar atualizado e capacitado aos avanços na saúde, mantendo assim, uma excelência na qualidade da assistência e tomadas de decisões assertivas como base para guiar e apoiar a equipe de enfermagem no fornecimento dos cuidados seguros e eficazes (MOREIRA et al., 2021).

Somando-se a isso, a comunicação efetiva se faz uma das características cruciais em um líder, uma vez que ela envolve a capacidade de transmitir informações claras e diálogos concisos com a equipe interdisciplinar, exigindo a construção de laços e confiança, a fim de formar uma equipe coesa e comprometida, ouvindo ativamente e respondendo às necessidades e preocupações da mesma. Desse modo, contribuirá para o estabelecimento de um ambiente colaborativo e de confiança onde a equipe poderá trabalhar em harmonia com o intuito de alcançar objetivos em comum para fornecer um cuidado de qualidade (AMESTOY et al., 2009).

Ademais, para ofertar um cuidado de qualidade é necessário ter uma visão clara e ampla na gestão, trazendo bom desenvolvimento ao trabalho da enfermagem, atuando de forma a estabelecer metas e objetivos na dimensão assistencial e gerencial para organizar o trabalho e alcançar os objetivos no cenário da UPA, adaptando-se às mudanças e orientando a equipe para alcançar o sucesso a longo prazo (OLIVEIRA; CASTILHO, 2020).

Frente a essas perspectivas, as características de um bom líder são fundamentais para o sucesso de qualquer equipe, sendo que a comunicação efetiva, a inteligência emocional, a visão futura, a orientação, a capacidade de delegar, o

gerenciamento de conflitos e a tomada de decisões são apenas algumas das características que definem um líder eficaz. Ao desenvolver essas habilidades, pode-se inspirar, motivar e orientar positivamente sua equipe rumo ao que se espera para um atendimento de qualidade (MOREIRA et al., 2021).

A UPA é um ambiente que requer uma colaboração eficiente entre diferentes profissionais de saúde, necessitando excepcionalmente de um líder nato com um perfil que faz jus a uma liderança positiva para a organização e eficiência do processo de trabalho da enfermagem nessa unidade. Nessa perspectiva, a liderança é de suma importância à prática do enfermeiro e o estilo utilizado para influenciar o alcance dos objetivos repercute diretamente na qualidade do cuidado prestado, tendo em vista a influência que o estilo de liderança pode exercer nos resultados finais, o ambiente de trabalho torna-se cada vez mais dinâmico possível (OLIVEIRA et al., 2022).

No entanto, ao longo da assistência na UPA, surgem muitas dificuldades no que tange ao gerenciamento, necessitando o enfermeiro estar em constante atualização, desenvolvendo um perfil e competências que auxiliem no seu processo de trabalho, uma vez que o mesmo no seu processo laboral pode deparar-se com diversos conflitos que devem ser prontamente administrados (SILVA et al., 2023).

Nessa1 direção, vale enfatizar os primeiros tipos de liderança que tinham como base o autoritarismo dos líderes sobre seus colaboradores. Todavia, na atualidade essa visão tem mudado por bases mais acolhedoras com um perfil de líder mais carismático e com foco na resolução de problemas, visando melhorias dos colaboradores e da instituição, uma vez que notaram que as relações interpessoais positivas influenciam diretamente na produtividade (OLIVEIRA et al., 2022).

Desse modo, existem diferentes tipos de lideranças que são amplamente conhecidos no campo da gestão, sendo que cada estilo tem suas próprias características, vantagens e desvantagens, podendo ser adequado para diferentes situações e equipes, dentre elas, a liderança autocrática, democrática, transformacional, transacional, *laissez-faire*, *coaching* e situacional (DIAS; BORGES, 2015).

Face a isso, alguns estudos apontam que a liderança autocrática é algo comum entre os líderes, onde os mesmos têm como intuito impor superioridade e uma forte influência sobre a equipe, confundindo a liderança com o autoritarismo, transformando-se em uma liderança centralizada e controladora, fazendo uso de características negativas como prepotência, tornando um ambiente de trabalho

insustentável, afetando negativamente o resultado do trabalho da equipe, gerando conflitos frequentes (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Em contrapartida, o perfil do líder democrático conduz seus colaboradores encorajando-os para contribuição da equipe como um todo, podendo contribuir com sugestões, mas tendo como decisão final a determinação do enfermeiro líder (OLIVEIRA; CASTILHO, 2020). Por outro lado, tem-se os perfis de líderes que atuam com lideranças transformacionais e transacionais, sendo a liderança transformacional definida por um líder que exacerba a sensibilidade de seus liderados, acerca dos aspectos corretos no ambiente de trabalho, com intuito de motivá-los e aumentar a produtividade além das expectativas (DIAS; BORGES, 2015).

Já a liderança transacional, a mesma é abalizada na liderança burocrática, tendo como definição dos líderes o padrão de trabalho enfatizado, atribuições e tarefas orientadas para alcançar certos objetivos e metas, induzindo também os colaboradores a tomarem foco nas recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho, bem como o *feedback* construtivo para influenciar seus liderados nas tarefas, utilizando atitudes como administração por exceção ativa, administração por exceção passiva e recompensa contingente (DIAS; BORGES, 2015).

No contexto da liderança *laissez-faire*, o líder se caracteriza por interferir pouco nas decisões da equipe, dando muita liberdade aos seus liderados para tomarem as decisões, para que assim possa evitar os processos e o gerenciamento de conflitos, transferindo assim, sua autoridade de liderança para seus liderados (DIAS; BORGES, 2015). E também, cabe destacar a liderança *coaching* que é fundamentada no processo *coaching*, compreendendo uma nova organização nos setores da saúde, sendo algo inovador entre os enfermeiros, de modo a influenciar os colaboradores para o alcance de metas e objetivos, ao mesmo tempo que possibilita o aprimoramento de suas habilidades no processo de trabalho (HAYASHIDA et al., 2019).

Entretanto, cabe destacar que muitos são os tipos de liderança adotados no âmbito hospitalar. Desse modo, percebe-se que uma boa aplicabilidade da liderança com dinamismo entre o enfermeiro e sua equipe influenciará bons resultados frente às execuções das tarefas, proporcionando maior flexibilidade nas ações e tomadas de decisão com toda equipe, a fim de proporcionar uma assistência segura para os pacientes (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

5 MÉTODO

5.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa, seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética.

A hermenêutica dialética apresenta uma vasta orientação na interpretação da realidade do cotidiano em que vivemos, trazendo uma compreensão mais profunda e imediata dessa realidade e das relações vivenciadas, reconhecendo a interpretação dessas relações não apenas como um processo objetivo, mas sim, influenciado pelos valores, experiências e perspectivas do intérprete (TOZONI-REIS, 2020).

Nessa direção, a hermenêutica oferece a interpretação de forma leve, considerando muitos contextos, quanto às contradições e conflitos presentes no próprio cenário vivenciado. Dessa forma, a mesma adere aos objetivos propostos deste estudo, com uma análise crítica do desenvolvimento da liderança pelos enfermeiros, bem como a interpretação da contextualização por trás dos paradigmas culturais em seu processo de trabalho, integrando suas perspectivas para a identificação das facilidades e dos desafios perpassados acerca da liderança (NEITZEL; MAZZONETTO, 2023).

Já, o estudo descritivo busca descrever e enfatizar fenômenos, bem como a sua relação com as variáveis e a natureza entre os acontecimentos existentes, contribuindo para unificar informações detalhadas do estudo em pesquisa (GIL, 2022). Somado ao estudo descritivo, a abordagem qualitativa se concentra nas ações sociais individuais e grupais para a compreensão das percepções e opiniões das vivências sociais, trazendo maior flexibilidade na obtenção de significados aos fatos que ocorrem (MINAYO, 2012).

Diante disso, a abordagem Hermenêutica-Dialética foi eleita como o método mais adequado para este estudo, uma vez que está em consonância com os objetivos propostos e é adequada para a compreensão da complexidade do conhecimento compartilhado das competências gerenciais, no mundo dos significados, símbolos, participações das perspectivas e experiências dos protagonistas no processo de trabalho da enfermagem, ou seja, os enfermeiros inseridos no contexto da gestão e da liderança em enfermagem.

Sendo assim, a Hermenêutica-Dialética oferece uma vigorosa visão na interpretação da realidade nas relações da sociedade e tudo que se vivencia nela, seja educacional, histórico, econômico, ambiental e nas demais dimensões existentes que algumas exigem maior compreensão, permite uma interpretação aprofundada do cotidiano de trabalho em uma visão teórico/prático e seus conhecimentos (TOZONI-REIS, 2020).

Nessa direção, para utilizar a Hermenêutica-Dialética como referencial teórico de interpretação, é necessário compreendê-la como uma teoria do conhecimento cujo objetivo não é apenas decifrar a realidade, mas também transformá-la, uma vez que reconhece o papel político do homem como uma sociedade (NEITZEL; MAZZONETTO, 2023).

5.2 Cenário de pesquisa e estratégia de coletas de dados

O cenário do estudo foi o campo de atuação do enfermeiro, o âmbito hospitalar, situado no município de Lavras, Minas Gerais. O Município está localizado no Sul de Minas Gerais, possuindo uma população estimada de 104.783 pessoas de acordo com o Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2020, estimativa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2020, dispondo de uma área territorial de 564,744 km². O mesmo possui três hospitais para o atendimento da população lavrense e região; sendo um público, Unidade de Pronto Atendimento (UPA) para o atendimento de Urgências e Emergências, uma instituição filantrópica que não visa fins lucrativos, com cerca de 60% dos atendimentos para o Sistema Único de Saúde (SUS), a Santa Casa de Misericórdia de Lavras e o Hospital Vaz Monteiro.

Nesse contexto, a pesquisa foi realizada na UPA de Lavras destinada ao atendimento de Urgências e Emergências da cidade e região. As UPA 24 horas fazem parte de uma das redes de atenção do Ministério da Saúde (MS), sendo esta, a Rede de Atenção às Urgências e Emergências instituída em 2011 e que tem por objetivo prestar atendimentos de níveis intermediários, fornecendo serviços como leitos de observação, exames de menor complexidade e sala de medicação. Além disso, essas unidades são vinculadas a outros serviços de assistência à saúde que possibilitam o encaminhamento dos usuários para o atendimento e nível de complexidade necessário (BRASIL, 2017).

5.3 Participantes do estudo

No contexto do âmbito hospitalar, pretendeu-se trabalhar com todos os enfermeiros que estavam exercendo sua profissão, ou seja, os 19 enfermeiros atuantes na UPA. Assim, após o contato prévio com o Enfermeiro Responsável Técnico (RT) foi realizado o agendamento do dia, do local e horário para a coleta de dados.

Ressalta-se que na UPA, o quadro de enfermeiros é dividido nos setores de Emergência, Triagem, Observação (masculina/feminina/pediatria/ortopedia) que se revezam na jornada de trabalho 12 x 36, Setor de Segurança do Paciente/Educação Continuada/Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Setor de Medicação/Procedimentos, Setor de Gestão em Enfermagem sendo constituído por um Enfermeiro Responsável Técnico e uma Coordenadora de Enfermagem.

Para a adesão dos participantes, foi feito um convite por meio de dispositivos eletrônicos e/ou pessoalmente, apresentando os objetivos da pesquisa e a importância da participação dos mesmos, garantindo o sigilo das informações e esclarecendo a relevância do assunto em pauta, com o intuito de trazer melhorias para a classe e para a qualidade da assistência ao paciente na instituição de trabalho.

Critérios de Inclusão:

Como critério de inclusão, foram todos os enfermeiros atuantes na instituição hospitalar no momento da pesquisa e que se dispuserem em participar da mesma, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Critérios de exclusão:

Foram excluídos os enfermeiros que estavam afastados de suas atividades laborais (licença maternidade, férias ou afastamento por motivo de saúde), bem como aqueles que estavam atuando na instituição, em um período inferior a três meses.

Nessa direção, a adesão dos participantes foi parcial, sendo que dos 19 enfermeiros atuantes na UPA, 18 se enquadravam nos critérios de inclusão. Diante disso, participaram desta investigação 18 enfermeiros das mais diversas áreas operacionais.

5.4 Coleta de dados

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário de Lavras- UNILAVRAS e assinatura do TCLE pelos participantes do estudo, iniciou-se a coleta de dados, que ocorreu entre os meses de setembro à outubro do ano de 2024.

Primeiramente foi aplicado um questionário sociodemográfico apresentando um roteiro com dados de formação e atuação profissional, tais como: sexo, idade e tempo de experiência profissional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais, utilizando gravadores digitais com o intuito de registrar os discursos dos participantes na íntegra. As questões norteadoras definidas como fundamentais foram: (i) Como você desenvolve sua liderança no cotidiano de trabalho na UPA? (ii) Quais as facilidades acerca da liderança no processo de trabalho do enfermeiro? (iii) Quais os fatores dificultadores vivenciados pelo enfermeiro na aplicação da liderança na UPA?

5.5 Análise dos dados

Destaca-se que a análise de dados foi realizada simultaneamente à coleta de dados. Destarte, a análise dos dados foi feita por meio da análise temática indutiva, que se caracteriza por encontrar conclusões formadas com base nas experiências dos participantes da pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006).

De acordo com Braun e Clarke (2019), a análise temática indutiva é dividida em seis etapas: familiarização com os dados (etapa 1); geração de códigos iniciais (etapa 2); localização de temas (etapa 3); revisão de temas (etapa 4); definir e nomear tópicos (Fase 5) gerar relatórios (Fase 6). Na primeira fase, foi utilizado um editor de texto para se familiarizar com os dados e transcrever os depoimentos, foram feitas as correções ortográficas necessárias, em seguida foi repetido as leituras para mergulhar nos dados coletados e foi realizado uma busca inicial de significados e dos padrões recorrentes.

Na segunda fase, foram utilizadas cores para identificar códigos iniciais que compõem segmentos ou elementos básicos que retratam características dos dados que correspondem ao fenômeno de interesse sob investigação. A terceira etapa foi organizado os códigos iniciais em temas e subtemas e os vinculou à correspondente organização dos correspondentes trechos das entrevistas. Na quarta fase, os temas

e subtemas foram revisados em dois níveis, verificando-se sua coerência e consistência. As entrevistas foram lidas novamente na íntegra, permitindo que temas relevantes fossem refinados e acrescentados para criar um retrato das experiências das enfermeiras que participaram do estudo (BRAUN; CLARKE, 2019).

Na quinta etapa, a partir do refinamento da etapa anterior, os temas foram redefinidos e renomeados para formar os temas e subtemas finais. A sexta e última fase deste estudo consistiu no relatório da pesquisa, que incluiu uma análise final por meio da relação dialética entre os segmentos da entrevista que melhor descreveram as experiências dos enfermeiros participantes do estudo e seus eixos teóricos (BRAUN; CLARKE, 2019).

Vale enfatizar que para a garantia do anonimato dos depoimentos deste estudo, os enfermeiros participantes receberam como caracterização o cargo ocupante, Enfermeiro (E), e uma numeração em algarismo arábico. Dessa forma, foram referenciados de E1 a E18.

6 CRITÉRIOS ÉTICOS

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, vinculado à Pró-reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário de Lavras – UNILAVRAS, sob protocolo CAAE nº 78892924.0.0000.5116, respeitando as questões éticas que envolvem seres humanos conforme preconizado pela resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/12, que trata de pesquisa envolvendo pesquisa em seres humanos, Brasil (2013).

Os enfermeiros foram previamente esclarecidos quanto aos objetivos do estudo e da garantia do sigilo das informações, inclusive o anonimato, e com isso, foi assegurada pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após o cumprimento do Protocolo Ético, iniciou-se a coleta de dados.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise deste estudo, foram elencadas as mais variadas formas de liderança aplicadas pelos profissionais enfermeiros no contexto da UPA. Dessa forma, correlacionou-se o exercício da liderança com os fatores dificultadores e os facilitadores perpassados no processo de trabalho gerencial do enfermeiro.

Nessa perspectiva, por meio dos resultados desta investigação, foram listadas três grandes categorias, sendo elas: Os diversos tipos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros no âmbito da unidade de pronto atendimento; Perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança: condutas assertivas aplicadas no seu processo de trabalho e, Adversidades vivenciadas na execução da liderança: autoridade x subordinação.

A primeira categoria refere-se aos distintos modelos que os enfermeiros exercem sua liderança no âmbito laboral, e como estes podem impactar na prática profissional do exercício da enfermagem. Já, a segunda categoria, remete o posicionamento do enfermeiro no exercício de sua liderança ocasionando um clima organizacional favorável e harmonioso para os colaboradores.

Por fim, a terceira categoria elucida os desafios enfrentados pelo enfermeiro no exercício de sua liderança na UPA, destacando a compreensão das diversas situações perpassadas no seu processo de trabalho, sendo necessário a aplicação de ferramentas para intermediar e gerenciar suas relações com os liderados, alternando entre comportamentos de autoridade e situações de subordinação.

Em seguida, foi realizada uma caracterização prévia dos 18 participantes desta investigação, enfatizando que estes desenvolvem suas funções nos seguintes setores: Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH)/Imunização, Emergência/Sala Vermelha, Observação, Triagem, Medicação e ERT.

Menciona-se que neste estudo predominou-se o sexo feminino (11), evidenciando que na área da enfermagem, a população feminina representa a maior parte dos profissionais (MACHADO et al., 2016). A idade variou entre 26 a 52 anos com uma média de 37,9 anos. Acerca da formação profissional, a maioria dos enfermeiros já possuía ao menos uma Pós Graduação *Lato sensu*, chegando até três especializações por profissional, destacando a área de Urgência e Emergência.

Em relação ao tempo de atuação profissional, 8 enfermeiros possuíam até quatro anos e 10 enfermeiros possuíam 10 anos ou mais de experiência; o tempo de

formação mínimo foi de oito meses e o máximo de 28 anos. Os profissionais que atuavam nos setores da observação, triagem e emergência possuíam jornada de trabalho 12x36 e, dos demais setores, jornada de trabalho com carga horária diária de oito horas.

7.1 Os diversos tipos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros no âmbito da Unidade de Pronto Atendimento

A competência da liderança é essencial para os enfermeiros em todas as áreas de atuação, fundamentando-se em interações humanas significativas e na implementação de ações que impactem os indivíduos, como na mediação e orientação da equipe de enfermagem em suas atividades diárias. Assim, é possível afirmar que a liderança resulta da combinação dos traços do líder, dos membros da equipe e das circunstâncias vivenciadas no contexto de trabalho (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Nessa direção, é notório que os enfermeiros devem desfrutar da liderança como uma ferramenta gerencial para realmente poder influenciar positivamente seus subordinados. Para ser assertivo nessa questão, é preciso conectar-se com a equipe, potencializar as habilidades de gestão, compartilhar confiança e desempenhar um papel fundamental nos processos decisórios (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Diante dessa premissa, sabe-se que a enfermagem é uma profissão com um grande contingente de colaboradores. Frente a isso, reforça a importância de contar com profissionais enfermeiros bem qualificados no que diz respeito ao gerenciamento de equipe perante a liderança, para que o processo de cuidar aconteça de forma eficaz e eficiente.

Além disso, a habilidade de liderar é vista como uma ferramenta fundamental na atuação do enfermeiro, auxiliando na administração das atividades de enfermagem e promovendo a formação de uma equipe unida e dedicada. Desse modo, trata-se de uma competência vital para o exercício da profissão, necessitando de um desenvolvimento constante, uma vez que é um processo de aprimoramento incessante para bons resultados (OLIVEIRA; CASTILHO, 2020).

Coaduna-se que boas habilidades acerca da liderança são essenciais para influenciar os liderados a se comportarem de forma ética/profissional no local de trabalho, incluindo exemplo na tomada de decisões, visão clara e inspiradora,

comunicação eficaz, gestão de conflitos e fortalecimento de conexões para alcançar objetivos comuns, como o de oferecer um atendimento de qualidade (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

É notório enfatizar que a liderança de uma equipe exige tanto um compromisso pessoal quanto profissional para lidar com os desafios no cotidiano do trabalho. Isso se deve ao fato de que o ambiente hospitalar demanda de ações complexas, o que faz necessário profissionais enfermeiros que possuam cada vez mais competências relacionadas à liderança em sua prática profissional para gerenciar a equipe e o cuidado prestado (CARLOS et al., 2019)

Ratifica-se que, o enfermeiro na UPA, se depara com diversas situações que necessitam de diferentes posturas na prática laboral, atuando de acordo com as intercorrências, visando a necessidade do cuidado e que este seja prestado de forma eficiente pela equipe com a qualidade esperada. Desse modo, para que o desenvolvimento do cuidado aconteça conforme planejado, é necessário boas práticas de liderança.

Diante dessa assertiva, é de conhecimento geral que a função de administrar o cuidado e liderar a equipe, é exclusiva do enfermeiro, o que compete avaliar continuamente as circunstâncias vivenciadas no ambiente de trabalho para entender e solucionar os desafios. Por isso, é extremamente relevante conhecer o perfil de cada membro da equipe, visto que ao entender as competências, motivações e peculiaridades de cada colaborador, mostra-se um líder que detém o entendimento de sua equipe, estabelecendo um ambiente de confiança, o que facilita a comunicação e a resolução dos impasses.

Além disso, ao reconhecer que o líder possui um perfil competente e construtivo em relação ao seu trabalho, é possível que isso gere uma influência favorável sobre a equipe, resultando em um aumento no desempenho, fazendo com que os membros da equipe se dediquem a buscar constantemente melhorias, inspirando-se em uma liderança eficaz que considera as necessidades da instituição, dos colaboradores e dos pacientes, visando alcançar resultados benéficos a todos (GUIGUER; PINTO; LUIZ, 2020).

Portanto, vale ressaltar que cada indivíduo possui uma personalidade que afeta o comportamento e as atitudes dos outros. Por outro lado, é igualmente influenciada pelos demais, por isso o enfermeiro deve ter a capacidade de liderar e influenciar o

comportamento dos seus subordinados com atitudes e personalidade de liderança positiva (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Frente a isso, é possível identificar diversos modelos de liderança no cotidiano do enfermeiro, sendo que o estilo de liderança refere-se à maneira como o líder interage com aqueles que o tem como guia, seja em contextos de grupo ou em situações individuais (BIEGELMEYER et al., 2021). Cabe destacar que neste estudo foi possível resgatar vários tipos de liderança, dentre eles, liderança autocrática, liderança democrática, liderança *Laissez-faire*, liderança Coaching e liderança situacional, destacando suas particularidades, benefícios e desvantagens, além de como cada uma delas podem impactar o trabalho e a equipe.

No estilo de liderança autocrática, persiste a presença de um líder dominador e inflexível, que adota uma postura mais reservada e direta, sendo pouco comunicativo, permitindo pouca autonomia na tomada de decisões, sem espaço para sugestões ou críticas de seus colaboradores. Esse tipo de liderança acarreta diminuição no desempenho da equipe, aumentando a frustração e a tensão no ambiente de trabalho (BIEGELMEYER et al., 2021).

Desse modo, neste estudo, foi evidenciado pelos depoimentos dos enfermeiros participantes, que a autoridade do enfermeiro se sobrepõe naturalmente diante da equipe, sustentada por uma superioridade e pelas cobranças do cargo, levando alguns profissionais a desenvolver a liderança com o autoritarismo.

[...] se eu chamar aqui na sala, eles já sabem que o negócio está feio, porque normalmente eu brinco, eu trato bem, mas quando eu chamo aqui na sala, eles sabem que o negócio... Eu já falo para eles, sua amiga fica lá fora, aqui dentro é a coordenadora, então entra e já vem esperando. [...] (E1)

A gente atua na questão de designar os funcionários nos devidos setores, nas suas devidas atividades, cobrar se eles estão exercendo as funções conforme eles estão destinados a fazer, acho que é mais isso, a rotina mesmo de cobrar o funcionário no setor que ele está, a gerência mesmo de enfermeiro sobre a equipe. (E6)

Aqui, a gente tem a hierarquia mesmo, a gente tem a nossa hierarquia e isso é muito frisado aqui, já tem os funcionários dos setores que já estão habituados a isso, estão mais receptivos nessa questão da liderança, da gente pedir para fazer as coisas e eles nos procuram como líderes, como gerentes, como coordenadores do local para realizar determinadas atividades para a gente fazer esse processo. (E12)

Entende-se que o líder autocrático atua de forma centralizadora, considerando suas decisões como as únicas válidas e excluindo seus liderados do processo

decisório. Portanto, a liderança autocrática não se mostra benéfica ou favorável para o ambiente laboral, nem para a equipe, podendo afetar diretamente a qualidade do trabalho, tornando-o ineficaz.

Desse modo, é evidente que o estilo de liderança autoritária pode impactar negativamente a equipe e a qualidade do atendimento, uma vez que essa abordagem pode causar sofrimento aos colaboradores resultando em desmotivação, insatisfação e até mesmo apresentando um desempenho ruim no trabalho e nas interações entre os membros da equipe. Isso pode tornar o ambiente de trabalho repleto de conflitos e insustentável (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Outrora, ao considerar a liderança democrática, nota-se que esta é a antítese da autocrática, em que o líder adota uma atitude mais receptiva, a comunicação flui de forma horizontal, valorizando o trabalho em conjunto entre todos os membros da equipe, promovendo um espaço de liberdade nas trocas, o que estimula a iniciativa e a criatividade dos colaboradores durante o processo decisório. Assim, o fluxo de trabalho se torna mais produtivo e de qualidade, mesmo na ausência do líder (BIEGELMEYER et al., 2021).

Acerca da relevância desse assunto, por meio dos discursos dos enfermeiros participantes desta investigação, percebe-se que algumas habilidades utilizadas por eles são benéficas para lidar com impasses, progredir nas tarefas do trabalho e liderar sua equipe de forma positiva no ambiente laboral, alinhando-se ao conceito de liderança democrática.

[...] eu tento desenvolver da melhor forma possível, principalmente em parte do companheirismo, então eu gosto muito de conversar com os técnicos, com os outros enfermeiros, tento dialogar da melhor forma possível para tentar dar andamento no serviço. Por mais que muitas vezes seja difícil, mas eu tento levar mais dessa forma entendeu? Então, eu sempre gosto de conversar primeiro para depois tomar outras atitudes [...] uma comunicação ativa com toda equipe, seja técnico, seja outro enfermeiro ou até mesmo um médico e os demais profissionais, para sempre dar um bom andamento no serviço, acho que é muito importante. (E3)

[...] são vários profissionais de perfis muito diferentes, a gente tem que achar um meio termo e geralmente eu procuro ver o perfil de cada um e tento traçar uma linha que dê para atender mais ou menos cada um, com um pouco de flexibilidade, que eu acho que faz parte. (E7)

A gente conversa muito com a equipe, você tem que ter a confiança deles para eles respeitarem, falar baixo, chegar em um canto se for preciso e falar alguma coisa, não falar perto de outras pessoas, acho que tudo resolve com educação, conversando [...] (E9)

Diante do exposto, cabe destacar que o modelo de liderança democrático estabelece um ambiente mais colaborativo, no qual a comunicação transparente e a confiança desempenham papéis essenciais. Isso faz com que os membros da equipe se sintam reconhecidos e motivados. Assim, ao promover a autonomia e a participação dos colaboradores, o enfermeiro que adota essa abordagem democrática, não só enriquece o ambiente de trabalho, como também favorece um cuidado mais centrado no paciente, uma vez que as decisões são tomadas levando em consideração diversas perspectivas e experiências, impactando de maneira positiva na qualidade do atendimento prestado.

Outro tipo de liderança que se fez presente neste estudo foi a liderança *Laissez-faire*, conhecida também como liberal ou livre. Essa se caracteriza por um envolvimento mínimo e restrito do líder, oferecendo grande autonomia e liberdade aos membros da equipe, que agem livremente nas tomadas de decisões sem consultar o líder. Dessa forma, incentivar a iniciativa e a criatividade dos colaboradores é um componente fundamental nesse tipo de liderança, permitindo que o líder delegue funções e responsabilidades, transferindo assim sua autoridade. Por conseguinte, esse modelo de liderança pode resultar em um processo de trabalho inconsistente, fazendo parecer que é uma abordagem de liderança desfavorável (BIEGELMEYER et al., 2021).

Logo, é possível verificar por meio do discurso do enfermeiro E17, uma forma de liderança mais livre, em que a intervenção do líder é bem escassa, proporcionando liberdade e autonomia aos integrantes da equipe, no intuito de fomentar um clima harmonioso com a diminuição de críticas e exigências. Contudo, a falta de críticas e demandas, mesmo que construtivas, pode resultar em falta de orientação e coesão se não houver um equilíbrio apropriado, uma vez que a ausência de supervisão pode gerar incertezas e possível desordem nas atividades propostas.

[...] eu levo muito na amizade porque assim, eu acho que é mais fácil do que eu ter que bater de frente porque você vai trabalhar com a pessoa para o resto da vida, você depende daquela pessoa, que tenha uma boa comunicação, que goste de você, porque a pessoa pode te sacanear, e aí eu prefiro que fique na amizade, que eu consiga conversar, se fez alguma coisa errada eu não falo na hora, depois eu chamo [...] eu prefiro eu corrigir mesmo e depois eu chamar a pessoa na amizade, falar no outro dia, depois [...] eu prefiro do que deixar aquele ambiente hostil no plantão de outro jeito. (E17)

Entretanto, há um modelo que tem ganhado destaque atualmente, conhecido como liderança *Coaching*, que representa uma nova abordagem nas organizações de saúde, promovendo um processo que motiva grupos a alcançar objetivos e favorece o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes dos membros da equipe. Dessa forma, o líder *Coaching* considera a comunicação como um elemento crucial, proporcionando interação entre líder e liderado, troca de feedbacks como suporte positivo para a consecução de metas e influência e apoio para que a equipe garanta bons resultados (HAYASHIDA et al., 2019).

Desse modo, a partir dos depoimentos dos enfermeiros participantes E2 e E3, evidencia-se a aplicação da liderança *Coaching* para atingir metas compartilhadas dentro da equipe, empregando competências, tais como, incentivo, comunicação clara, apoio e saberes que o enfermeiro transmite aos seus liderados de maneira eficaz, o que os impactará de forma benéfica.

[...] eu trabalho assim, eu vejo alguma coisa errada eu já conserto ali na hora com eles, olha gente vamos tentar fazer dessa maneira aqui, acho que é mais fácil vocês fazerem por esse caminho aqui, dentro da técnica lógico. (E2)

Eu acho que um dos pontos principais para a enfermagem é essa questão de mostrar e dar confiança, mostrar confiança para eles terem confiança em você, então, mostrar que você é capaz daquilo, que você está ali [...] (E3)

Diante disso, observa-se que ao empregar a liderança *Coaching*, há a chance de uma liderança mais flexível e centrada no aprimoramento constante das competências do enfermeiro e da equipe, além de obter resultados de qualidade nos cuidados oferecidos e um ambiente de trabalho mais saudável e eficaz (GALIOTTI et al., 2024). O que foi evidenciado no depoimento do enfermeiro E11, demonstrando claramente a liderança *Coaching* focada na influência positiva do desenvolvimento das competências dos integrantes da equipe, visando oferecer um cuidado mais qualificado aos pacientes.

[...] Aqui na UPA, quando eu cheguei eu procurei saber e entender a rotina de trabalho, do setor e estar fazendo uma coisa mais dinâmica [...] quando eu cheguei estavam com a prática bem crua, no sentido da palavra, então a gente teve como moldar eles para termos uma boa convivência, meus técnicos me respeitam e eu respeito eles, nós trabalhamos juntos [...] comunicação direta ali, de chegar e falar, eu tenho abertura para chegar e conversar, eu falo para eles “não chamo atenção de vocês, eu converso”, então vamos tentar fazer um negócio mais organizado, e eles chegam em casa colocam a cabeça no travesseiro e fala que fez um bom serviço. (E11)

Outro tipo de liderança que prevaleceu neste estudo foi a liderança situacional, visto que ela enfatiza que não existe um único modelo de liderança que se aplica no processo de trabalho em saúde e de enfermagem. Pelo contrário, resulta em uma vantagem na resolução rápida de problemas, mas por outro lado, apresenta a desvantagem da ausência de um planejamento antecipado, uma vez que tudo depende da demanda momentânea. Assim, líderes que seguem esse estilo de liderança costumam se ajustar conforme as necessidades de suas equipes e as especificidades de cada situação (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Diante do exposto, a aplicação da liderança situacional se faz presente no cenário deste estudo, pelas falas dos enfermeiros E6 e E18, nota-se que eles traçam os perfis dos liderados e tendem a adotar posturas que realmente refletem as circunstâncias do momento presente.

A gente vê que dependendo do funcionário, a gente tem que ter uma empatia maior e ele tem um perfil melhor de ser liderado, muitas das vezes alguns funcionários também já tem aquele perfil um pouco mais resistente, então no primeiro momento eu converso, explico, oriento e falo o jeito que está sendo solicitado de forma mais fácil para se fazer. E, se mesmo assim, o funcionário não estiver exercendo de uma forma mais adequada, a gente tem que impor, cobrar e exigir que ele está aqui para exercer, ele tem que ser responsável pelo que ele tem que fazer [...] (E6)

[...] os mais antigos têm um problema com a nossa liderança e acaba que a gente que ser mais firmes do que o normal com esses, devido a não aceitação. (E18)

Frente a esses depoimentos, é imprescindível que o enfermeiro, como o líder da equipe, possua a habilidade de guiar pessoas em direção a metas e a propósitos claros, aplicando os diversos estilos de liderança, levando em consideração a ocasião e as decisões a serem tomadas. Além disso, a competência da liderança deve ser continuamente aprimorada para alcançar resultados positivos e satisfatórios (OLIVEIRA; CASTILHO, 2020).

Nessa direção, é crucial o entendimento dos enfermeiros acerca dos tipos de liderança que existem nas organizações e as suas implicações para a equipe, com o intuito de conhecer suas características e modelos de atuação nas corporações, (BIEGELMEYER et al., 2021). No entanto, desenvolver a liderança em diferentes momentos requer do enfermeiro conhecimentos, habilidades e atitudes, para que funcione de maneira eficiente, de modo que seja adaptável no ambiente profissional,

visando alcançar resultados satisfatórios com foco na qualidade do atendimento ao paciente e no bem-estar da equipe de enfermagem (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

7.2 Perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança: condutas assertivas aplicadas no seu processo de trabalho

Compreende-se que a liderança reflete diretamente na qualidade do cuidado prestado aos pacientes e na eficiência da equipe de enfermagem. Logo, o enfermeiro como líder, deve cultivar uma série de condutas que não apenas promovam um ambiente de trabalho colaborativo, mas também garantam a segurança e a satisfação dos pacientes. Desse modo, o posicionamento do enfermeiro no exercício de sua liderança é fundamental para a criação de um clima organizacional favorável e harmonioso dentro das instituições, uma vez que a liderança não se limita apenas à supervisão das atividades da equipe, como também se estenda à promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, empático e eficiente.

Diante disso, a responsabilidade de cuidar exige a integração de diversas especialidades resultando em um trabalho coletivo que prioriza o paciente em todas as suas dimensões. Portanto, a estruturação de uma equipe demanda uma visão ampla do enfermeiro que deve adotar diversas abordagens de liderança. Diante disso, a figura do líder fechado a novas ideias de liderança foi substituída por uma ênfase na comunicação incluindo os integrantes da equipe nas decisões proporcionando espaço para que compartilhem suas opiniões. Essa nova perspectiva de liderança com condutas colaborativas busca a união da equipe para alcançar um objetivo comum (COSTA et al., 2017).

Nessa direção, como a atuação do enfermeiro no contexto hospitalar ocorre em um cenário de intensa atividade e complexidade, demandando uma equipe devidamente habilitada para oferecer cuidados de qualidade, é crucial ter uma liderança motivadora com posicionamentos positivos, ou seja, que propicie um efeito benéfico tanto na equipe quanto nos pacientes (SOBRINHO et al., 2018).

Portanto, o desempenho em funções como gerentes, responsável técnico, coordenador ou líder em setores assistenciais em instituições hospitalares implica a adoção de determinados comportamentos e práticas de liderança, dentre eles, esclarecer os valores, servir como espelho, possuir uma visão futura, realizar recrutamento, explorar oportunidades, estar aberto a novas experiências e riscos,

promover a colaboração, apoiar o desenvolvimento dos outros e celebrar objetivos alcançados.

Frente a isso, as condutas assertivas do enfermeiro no ambiente hospitalar, são essenciais para assegurar um atendimento de qualidade e a segurança do paciente, e essa assertividade se refere a condutas implementadas em sua prática que elevam a qualidade do serviço prestado e de toda a equipe. Desse modo, além de aprimorar a vivência do paciente, também favorecem um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo entre os membros da equipe, tornando-se, assim, habilidades vitais para uma prática de enfermagem eficiente e qualificada.

Diante dessa perspectiva, o enfermeiro líder deve estar sempre trabalhando suas potencialidades e habilidades vitais para liderar sua equipe, como a comunicação efetiva, que é uma conduta indispensável para o exercício da liderança. Com isso, ainda é possível notar a importância dos líderes realizarem autoavaliação constante de sua forma de postura, uma vez que, a forma como lidera e aplica suas ações, refletem na equipe e nos pacientes, visto que a forma de liderar e os posicionamentos aplicados no exercício da liderança estão diretamente ligados ao resultado final da equipe e do cuidado prestado, então isso reforça que é crucial desenvolver suas práticas de liderança constantemente para sua atuação (SILVA et al., 2016).

Destarte, é notório que a maneira como o enfermeiro lidera sua equipe pode influenciar de forma direta nos resultados, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis. No entanto, o enfermeiro deve adotar condutas assertivas para nortear seus liderados, estando aberto a escutá-los, instruí-los e incentivá-los a melhorar suas competências socioemocionais e técnicas, levando em consideração suas capacidades e limitações, estabelecendo perfis para que, assim, consiga atingir resultados positivos e objetivos em comum ao exercer suas funções com a equipe.

Em vista disso, cabe ressaltar que ter a perspectiva de traçar o perfil dos colaboradores como uma conduta assertiva, se faz essencial no processo de liderança, uma vez que esta abordagem envolve a análise de diversas características, comportamentos e atitudes dos colaboradores, permitindo assim, compreender melhor suas equipes, tornando-as mais coesas e equilibradas, maximizando a colaboração, o rendimento e a satisfação no trabalho. Logo, esses apontamentos foram evidenciados nos relatos dos enfermeiros E7 e E10, quando enfatizam como essa conduta pode ajudar no processo de trabalho e no processo de liderar.

[...] eu procuro primeiro conhecer a equipe, interagir com a equipe, ver o perfil de cada um que eu acho muito importante, e que, às vezes ou sempre, o perfil do profissional é muito diferente [...] (E7)

[...] então, a gente conhecer o perfil de cada um, as facilidades de cada um e quais as dificuldades também, tem a questão das limitações também, que a gente tem que olhar isso e qual é a limitação, tem que trabalhar de forma diferente com cada um, olhar o perfil e não adianta forçar uma situação quando a pessoa não tem perfil, pois para ser um bom líder a gente tem que conhecer o perfil, o funcionário, as limitações e as facilidades [...] (E10)

É precípuo mencionar que, de acordo com a resolução CNE/CES 3/2001, a formação de enfermeiros atualmente visa desenvolver profissionais capacitados com o conhecimento necessário para o desempenho de suas funções, adquirindo assim competências fundamentais. Dentre elas incluem, atenção à saúde, habilidade para tomar decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e, educação permanente. Assim, é importante que essas competências exigidas dos enfermeiros sejam aplicadas de forma eficaz em sua rotina de trabalho, uma vez que o mercado procura profissionais qualificados que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para uma prática profissional de qualidade e competência (BRASIL, 2001).

Diante dessa premissa, cabe ao enfermeiro a tarefa de orientar uma equipe em direção a um objetivo comum, precisando constantemente aprimorar suas habilidades e condutas, levando em consideração alguns posicionamentos de liderança que podem ser eficazes no âmbito laboral e que devem integrar o perfil do enfermeiro líder, como criar vínculo e laços de confiança entre a equipe, ser flexível, desenvolver um bom relacionamento interpessoal e dimensionar pessoas a tarefas de acordo com habilidades individuais. Nessa direção, poderá traçar o perfil de cada colaborador no intuito de contribuir na sua transformação e potencializar seus pontos fortes e fracos, para fazer jus ao ato de liderar os liderados (MOREIRA et al., 2021).

Por conseguinte, destaca-se que uma das principais perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança é a habilidade de comunicação efetiva, sendo de suma importância na construção de relações de confiança com a equipe e os pacientes. Isso inclui a capacidade de transmitir ideias e sentimentos de forma clara, respeitosa e objetiva, assegurando que todos se sintam ouvidos e valorizados, sendo tal conduta crucial para solucionar conflitos e promover um ambiente onde o *feedback* é acolhido e incentivado.

Nessa perspectiva, é fundamental que a liderança do enfermeiro se manifeste por meio de um compromisso sólido com ética e profissionalismo, envolvendo a

adoção de procedimentos fundamentados com as melhores práticas, no intuito de garantir a segurança dos pacientes e a constante melhoria dos processos de trabalho. Para isso, o enfermeiro precisa se expressar de maneira clara e objetiva, tanto com a equipe multiprofissional quanto com os pacientes e seus familiares, oferecendo orientações e explicações que sejam acessíveis e compreensíveis, além de sanar quaisquer dúvidas.

Nesse interim, diante dos depoimentos dos enfermeiros participantes desta investigação, observa-se que a comunicação eficaz é uma conduta valorizada, capaz de facilitar o ambiente de trabalho e torná-lo mais colaborativo, resultando em um desempenho mais eficaz nos serviços prestados e em um *feedback* positivo em relação à sua liderança, visto que mediar conflitos à base da comunicação facilita a liderança.

[...] a facilidade é a comunicação, as técnicas são bem tranquilas em estar recebendo qualquer tipo de orientação, a questão também é chamar atenção devidamente, aceitam e não são pessoas que batem de frente com você, e a gente trabalha junto tem um tempo, então uma tem confiança na outra, um vínculo de confiança que é uma facilidade também [...] (E10)

[...] é a comunicação, eu peço e sou atendida, então elas não me enrolam, então se tem alguma coisa para fazer agora, um exame, eu falo “oh fulano tem isso aqui para fazer” e eles falam “já estou indo”, pode ser agora? Eu nunca mando, eu sempre peço e eu acho que assim, realmente é a comunicação, quando você pede com gentileza, usa as palavras corretas, você consegue um retorno positivo. (E11)

[...] tentar mediar conflitos conversando para ficar uma liderança mais fácil, pois uma liderança com muito conflito, muita dificuldade entre a equipe, eu acho que leva a uma dificuldade muito grande e quando não tem essa dificuldade facilita. (E15)

Frente ao exposto, Amestoy e colaboradores (2009) mencionam que toda ação humana carrega um único significado: a intenção por meio do diálogo, visto que esta habilidade é o que diferencia os seres humanos uns dos outros, transformando-os em indivíduos políticos. Isso exprime que a comunicação é uma das ferramentas fundamentais que viabiliza a conexão entre as pessoas, permitindo a troca de vivências, conhecimentos, informações e até a manifestação de sentimentos e emoções.

Logo, ratifica-se que a comunicação é um elemento essencial dentro da equipe, reforçando que essa conduta deve ser uma qualidade intrínseca ao líder, pois a falta dela pode representar um obstáculo significativo em sua atuação tornando-se um

dificultador para perceber aspectos importantes para a prática profissional da equipe, dificultando o rendimento e a motivação, sendo de responsabilidade do líder fomentar essas questões (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Coaduna-se, que a capacidade de se comunicar de maneira efetiva é fundamental para o adequado funcionamento das instituições de saúde, quando utilizada de forma clara e eficiente a comunicação permite que todos os membros da equipe atinjam um objetivo comum, gerando resultados positivos para os profissionais que reconhecem sua importância, possibilitando uma relação horizontal, onde há abertura para a troca de ideias, ao mesmo tempo em que se mantém o foco na segurança do paciente e no objetivo em comum (AMESTOY et al., 2009).

Além disso, o enfermeiro líder desempenha um papel essencial como mediador na comunicação entre as diversas camadas hierárquicas das instituições. Ele age politicamente, podendo articular as necessidades e inquietações da equipe perante os gestores, assegurando que as opiniões dos colaboradores sejam levadas em consideração nas tomadas de decisões, o que contribui para uma cultura de transparência e abertura fundamental para aumentar a eficácia e a motivação da equipe.

No entanto, outra conduta relevante é a capacidade de desenvolver vínculo com a equipe, pois um líder proativo se dedica a cultivar a confiança entre os membros, promovendo não apenas a harmonia nas interações, mas também um aumento na eficácia da equipe e um ambiente de trabalho repleto de motivação e comprometimento, no qual cada indivíduo se sente parte essencial de todo o processo, como pode ser evidenciado pelos depoimentos dos enfermeiros E3 e E8:

[...] Começa a ficar mais fácil depois que eles têm confiança em você, enquanto você está no começo, eles ficam com o pé um pouco atrás principalmente os técnicos, não sabem seu jeito de trabalhar, então ficam assim meio receosos, a partir do momento que já tem uma convivência fica mais fácil, de poder lidar, entendeu? Fica mais fácil a partir do momento que você tem a confiança, fica fácil de liderar. (E3)

Eu acho que a facilidade é quando a gente ganha a confiança do profissional, da equipe, porque quando a gente não tem confiança deles, eles não te respeitam mesmo de fato, não leva a sério as coisas que você pede. Então, eu acho que a confiança vem em primeiro lugar mesmo. Quando você ganha eles, a confiança deles, facilita o processo de trabalho. (E8)

Frente a isso, é possível afirmar que a função do enfermeiro transcende a prestação de cuidados, sua presença é crucial para estabelecer relacionamentos

fundamentados na confiança e na empatia com os membros da equipe. Ressaltando que, a formação de laços interpessoais é vital para a eficiência das atividades, uma vez que relacionamentos saudáveis fomentam um ambiente colaborativo e resultados favoráveis. O que foi mencionado pelos participantes E13 e E16 deste estudo, que essa criação de vínculo com os colaboradores acarreta um clima organizacional favorável e harmonioso.

[...] criar vínculo com os colaboradores, isso ajuda a gente bastante, a gente cria confiança neles, a gente consegue entender as dificuldades de cada um e assim a gente cria um fluxo com os pacientes, uma funcionária tem mais facilidade de ficar com um tipo de paciente, então chega esse tipo de paciente mais grave então provavelmente eu deixaria com ela, para poder estar ajudando, porque ela tem mais facilidade e não o outro que já não tem tanto, então eu tento ter o equilíbrio sempre. (E13)

Eu acho que o enfermeiro criando uma boa relação com a equipe, tem total facilidade, porque aí o técnico tem aquela liberdade para chegar em você e conversar, para expor as dificuldades que está tendo e tudo, então assim, quando você desenvolve a liderança de forma positiva [...] (E16)

Destarte, é notório que gerenciar uma equipe não é nada fácil, visto que demanda tempo e estratégias para mediar os conflitos existentes. Para isso, é preciso que o enfermeiro tenha conhecimentos e saiba aplicar condutas assertivas de um bom líder. Para tanto, é necessário manter um bom relacionamento interpessoal com a equipe, sabendo ouvi-la para identificar seus principais impasses e buscar maneiras eficazes para solucioná-los e manter um bom ambiente organizacional (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Nessa direção, a construção de relacionamentos positivos entre o enfermeiro e os colaboradores, contribui para a motivação e a satisfação no trabalho, evidenciando que, profissionais que se sentem valorizados e conectados, tendem a apresentar melhores resultados e a manter uma postura proativa em suas funções, o que pode reduzir o turnover e melhorar a qualidade do cuidado prestado.

Por conseguinte, um bom líder precisa ser capaz de adotar algumas condutas que sejam assertivas para um processo de trabalho eficaz, como saber ouvir seus liderados, reconhecer as habilidades de cada um e orientá-los, assim como abrir espaço para diálogos, gerenciar de forma horizontal e eficiente os conflitos e entender as capacidades e limitações individuais. Agindo assim, fará com que a equipe se desenvolva, gerando um elo saudável entre todos e, conseqüentemente, irá garantir a qualidade e a segurança do paciente de uma forma integral (MOREIRA et al., 2021).

7.3 Adversidades vivenciadas na execução da liderança: autoridade x subordinação

No âmbito da enfermagem, o termo liderança é representado pelas ações que o enfermeiro realiza sob sua equipe e no exercício do trabalho, aplicando suas habilidades essenciais de liderança no cuidado adequado aos pacientes e seus familiares, buscando sempre atender as necessidades de todos, assim como de seus liderados. Todavia, existem obstáculos para exercer essas ações de forma adequada, e que frequentemente, estão vinculados ao contexto cultural que o profissional se encontra, resultando em situações desafiadoras no meio laboral (FIGUEIREDO; CARVALHO; OLIVEIRA, 2023).

Desse modo, o enfermeiro desempenha um papel crucial no desenvolvimento das atividades de gestão fundamentado em recursos, ferramentas e habilidades, especialmente no contexto hospitalar, devido à complexidade e à necessidade de cuidados. Com isso, o trabalho gerencial do enfermeiro tem se mostrado essencial na liderança da equipe e na busca por aprimoramento focando no paciente e na qualidade da assistência prestada (FERREIRA et al., 2019).

Coaduna-se que na enfermagem, a liderança é um aspecto crucial para a eficácia do cuidado ao paciente e ao bom funcionamento da equipe. No entanto, a execução dessa competência, frequentemente, enfrenta diversas adversidades, principalmente no que tange à relação entre autoridade e subordinação. Sendo assim, uma das suas principais dificuldades é o equilíbrio entre a autoridade necessária para a liderança e a criação de um ambiente colaborativo, em que todos da equipe se sintam respeitados e valorizados prestando uma assistência de qualidade.

É notório que a cultura organizacional de uma instituição desempenha um papel crucial nas adversidades que surgem no cotidiano de trabalho, já que sistemas inflexíveis podem inibir as iniciativas e a proatividade dos profissionais gerando limitações entre eles. Em contrapartida, um ambiente que promove a autonomia pode fortalecer a liderança, motivando os membros da equipe a compartilharem suas opiniões e a participarem ativamente no objetivo comum da equipe, embora seja necessário haver um equilíbrio entre ser autoritário quando apropriado e proporcionar a autonomia quando for adequado.

Diante dessa premissa, é válido ressaltar que no processo de trabalho cotidiano do enfermeiro, muitas situações desafiadoras podem surgir ao decorrer de seu exercício profissional, demandando tomadas decisões imediatas, dentre elas, se

adaptar ao meio, ter habilidade para resolver situações desafiadoras, mediação de conflitos, coordenação de equipes e realizar um bom planejamento para alcançar metas, tanto organizacional quanto para o conforto e a segurança dos pacientes. Com isso, evidencia-se como as funções gerenciais e de liderança se mostram essenciais e integradas na atuação do enfermeiro (RIBEIRO; SANTOS; MEIRA, 2006).

No entanto, as adversidades enfrentadas na prática da liderança do enfermeiro são complexas e variadas, abrangendo uma relação de autoridade e subordinação no desempenho de suas funções, além da comunicação dentro da equipe, a cultura organizacional da instituição e a resistência a mudanças, entre outros aspectos. Assim, torna-se essencial a abordagem proativa da liderança diante dessas questões, sendo fundamental para o desenvolvimento de uma equipe motivada e dedicada à qualidade do atendimento ao paciente.

Por conseguinte, essas adversidades vivenciadas na execução da liderança podem ter um impacto significativo e direto na qualidade dos cuidados ofertados, como também no clima organizacional, podendo representar tanto desafios internos quanto externos na prática da liderança na enfermagem, cabendo ao enfermeiro gerenciar de forma eficaz e eficiente esses impasses preservando a qualidade do seu trabalho e da equipe.

Dentre as principais adversidades que os enfermeiros enfrentam, destacam a falta de cooperação da equipe, escassez de recursos, inadequação na infraestrutura, ausência de capacitação e treinamentos, carga horária excessiva, número reduzido de profissionais, falta de reconhecimento como líderes da equipe e a separação entre funções assistenciais e gerenciais, quando ambas deveriam se unir para melhorar a qualidade do atendimento oferecido (FIGUEIREDO; CARVALHO; OLIVEIRA, 2023).

Entretanto, neste estudo foi possível evidenciar, além dos desafios mencionados por Figueiredo e colaboradores (2023), diversas outras adversidades que os enfermeiros enfrentam diariamente ao exercer a sua liderança, sendo elas: hábitos e costumes inadequados de alguns colaboradores, autonomia reduzida em suas funções como líderes, elevada rotatividade de pessoal, quantitativo ineficaz de colaboradores, insubordinação dentro da equipe, onde foi possível perceber a falta de comunicação clara e eficaz, sobrecarga de trabalho que impacta os turnos e ainda a falta de confiança sentida pelos enfermeiros que são recém-formados.

Cabe destacar que na enfermagem, é cada vez mais premente a urgência de lidar com os desafios e as mudanças, além da exigência de desenvolver novas formas

de atuação no meio laboral, com a aquisição de conhecimentos e novas competências tornando-se necessário para que o enfermeiro consiga ter um desempenho aprimorado em suas atividades, sejam estas assistenciais ou de gerenciamento (SIMÕES; FÁVERO, 2003).

Destarte, às adversidades enfrentadas pelos enfermeiros deste estudo, diz respeito aos hábitos e aos costumes inadequados de alguns colaboradores adquiridos ao longo de sua experiência profissional, visto que eles desenvolvem uma série de costumes que podem se enraizar com o passar do tempo e que, muitas das vezes, não são tão benéficos no que tange a prática de enfermagem. No entanto, de uma forma frequente, tais abordagens surgem como resposta para maximizar a eficiência e minimizar o tempo necessário na assistência em ambientes de trabalho com alta tensão, como em uma Unidade de Pronto Atendimento, tornando a tarefa do enfermeiro líder desafiadora ao tentar implementar mudanças ou melhorias nos setores.

Diante do exposto, foi possível verificar, por meio dos depoimentos dos enfermeiros, como os costumes dos colaboradores influenciam o trabalho e dificultam a mudança de hábitos enraizados. Esse desafio é ainda mais acentuado para enfermeiros recém-formados, que ingressam no ambiente de trabalho com práticas de enfermagem padronizadas e sem os mesmos hábitos ou costumes dos demais colaboradores experientes, dificultando a gestão de sua equipe, como também mudar os comportamentos inadequados.

[...] quando se é novato, eles não têm muita confiança, não conhece o seu serviço, então gera um pouquinho de dúvida e também tem a questão das manias, que é um ponto difícil, essa questão de costumes mesmo deles, que já tem aquele hábito de trabalhar de uma certa forma, então para você tirar aquele hábito fica um pouquinho difícil para mudar os hábitos. (E3)

[...] os enfermeiros novatos pegam técnicos mais velhos, cheio de manias e assim, com uma autonomia muito grande com o tempo de serviço que eles têm, o que dificulta [...] (E5)

[...] um outro complicador seria a falta de confiança dos profissionais na gente, quando você é recém-formado, passa por muita dificuldade porque eles acham que a gente não sabe nada, mas isso está na ideia deles. (E8)

Face ao exposto, mudar esses costumes pode representar um grande desafio para o enfermeiro, especialmente para um profissional que acabou de se formar, que ainda necessita conquistar a confiança da sua equipe, conduta fundamental no

exercício da liderança. Nesse interim, ao buscar implementar modificações ou boas práticas, bem como definir protocolos, o enfermeiro, constantemente, depara com resistências dos colaboradores provocadas pelo receio de mudanças ou pela falta de confiança em novas abordagens, necessitando de uma visão abrangente do enfermeiro para lidar de maneira eficaz com essas adversidades por meio de educações continuadas e apoio contínuo nas adaptações das novas abordagens adotadas.

É precípuo ressaltar que a autonomia se refere à habilidade de tomar decisões e agir de maneira independente, uma vez que a ausência desta capacidade pode resultar em uma série de desafios no ambiente de trabalho. No entanto, a autonomia exercida pelos líderes é uma questão fundamental que impacta não apenas a atuação profissional, mas também a excelência no atendimento prestado ao paciente e o desempenho das equipes de saúde.

Destarte, compreende-se que a capacidade de autonomia na profissão pode ser influenciada por fatores externos, isso inclui a pressão de outras pessoas nas decisões do enfermeiro, bem como a necessidade de trabalhar em conjunto com outros profissionais para a execução de certas atividades no meio laboral. Além disso, as condições sociais, econômicas e políticas que impactam o ambiente também precisam ser entendidas e analisadas, pois quando o enfermeiro proporciona um cuidado integral, mas com uma autonomia restrita, pode repercutir negativamente nos resultados da equipe como um todo (KRAEMER; DUARTE; KAISER, 2011).

Frente a isso, foi evidenciado claramente pelos participantes desta investigação que a falta de autonomia do enfermeiro impacta diretamente na sua capacidade de liderar, especialmente quando se trabalha com colaboradores mais experientes na instituição. Além disso, fatores externos, como questões políticas, também desempenham um papel importante nesse cenário.

[...] a falta de autonomia que o enfermeiro tem aqui também é muito grande, um dos dificultadores é a falta de autonomia, porque em primeiro lugar a RT tem uma intimidade com toda a equipe e então muitas vezes o técnico passa por cima do enfermeiro e vai direto na RT [...] (E5)

[...] por ser um serviço público e existe, grosseiramente falando, muita indicação e muita política para falar a verdade, às vezes na liderança te prende um pouco, porque, às vezes você não consegue colocar o que você precisa em prática e o que tem que ser feito de forma correta, pois a questão política muitas vezes não deixa. (E7)

[...] e uma das maiores dificuldades aqui na UPA, é um pouco mais difícil de se ter controle, vamos dizer assim, eu acho que quando eu entrei já tinha muitos funcionários antigos, e eu vejo que deram muita força para eles, autonomia demais para eles [...] (E13)

Acerca desses relatos, cabe enfatizar que a ausência de reconhecimento do enfermeiro como líder contribui para essa limitação da autonomia, muitas vezes, as competências e a experiência dos enfermeiros não são devidamente valorizadas, resultando em uma cultura organizacional que restringe a habilidade de lidar com as situações da equipe de maneira eficaz e proativa, levando a uma liderança fragmentada.

Além disso, neste estudo foram evidenciados nos discursos dos participantes impasses que limitam o exercício da liderança do enfermeiro, dentre eles, elevada rotatividade de pessoal na enfermagem, sendo observado um número reduzido de colaboradores e de recursos materiais, resultando em uma diminuição no desempenho da equipe frente a liderança e na qualidade do trabalho prestado.

[...] a liderança aqui é muito fragmentada, até porque as escalas rodam os setores, e a gente não tem uma equipe fixa e você não consegue se posicionar como coordenador da equipe, porque de mês em mês sua equipe é outra [...] (E5)

[...] muitas vezes também pela rotatividade de funcionários, talvez o funcionário vem e fica uns cinco anos e sai, aí entra outro funcionário, então muitas vezes essa rotatividade de funcionário dificulta um pouco [...] (E6)

[...] rodízio de funcionários aqui é muito alto, então eu acho que isso dificulta muito, porque quando você consegue trabalhar com a equipe e a comunicação já está fluindo, aí você já conhece o perfil de cada funcionário, quando vê muda [...] (E10)

[...] não tem fluxo definido, a gente tem um quantitativo baixo de profissionais para atuar, temos recursos materiais também baixos e então isso dificulta muito para aplicar qualquer tipo de ferramenta gerencial e realizar os processos de enfermagem. (E14)

Face aos achados, é notório que a alta rotatividade de profissionais de saúde no ambiente hospitalar representa uma adversidade considerável para os enfermeiros na aplicação da liderança influenciando de maneira significativa na qualidade da assistência prestada e na dinâmica da equipe. Assim, a rotatividade afeta diretamente o nível de cuidado ofertado, aumentando de forma significativa os gastos relacionados à contratação de novos colaboradores (NOMURA; GAIDZINSKI, 2005).

Além disso, é evidente que a crescente taxa de turnover pode ocasionar uma sobrecarga de trabalho nos colaboradores, potencializando um ciclo de estresse que pode resultar em eventos adversos, tornando o ambiente laboral insustentável, que por sua vez, impacta de maneira expressiva na qualidade do trabalho.

Enquanto isso, há uma correlação negativa entre a satisfação no meio laboral e a sobrecarga, e que o aumento na demanda do trabalho pode provocar um esgotamento físico e psicológico devido as condições inadequadas de trabalho. O que pode afetar uma série de fatores como a produtividade, desempenho, turnover, absenteísmo e a organização da própria instituição, além da qualidade e bem-estar dos membros da equipe, incluindo os pacientes frente às assistências prestadas (OLIVEIRA et al., 2019).

No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, é perceptível que um trabalho excessivo pode ser prejudicial em qualquer setor, sendo que na enfermagem este impasse é ainda mais acentuado devido à atenção e precisão exigidas nos atendimentos. Sendo assim, os profissionais que atuam em longas e intensas jornadas, atendendo a um número elevado de pacientes, pode adquirir doenças ocupacionais impactando de forma significativa em sua qualidade devida, como também na segurança do paciente.

Diante dessa premissa, foi evidenciado nos depoimentos deste estudo, que a presença de profissionais com múltiplas ocupações e uma carga excessiva de trabalho, acarreta um desafio na aplicação da liderança, tendo o enfermeiro ter que direcionar mais atenção a esses colaboradores.

[...] profissional que tem dois ou mais empregos, você não consegue gerenciar muito bem na escala, pois você fica pensando na empresa, a empresa não pode parar, tem que funcionar [...] aí a gente tem que mudar a escala e não pode porque eles estão em escala lá, então esse é um fator muito dificultador que a gente tem aqui [...] (E2)

[...] o excesso de pacientes eles reclamam bastante e a gente tenta entender e eu tento manejar, como por exemplo, no plantão passado teve técnicos que ficaram com mais pacientes entubados, mais graves, então hoje eu tentei colocar eles com pacientes que não estão com tanta demanda que nem estavam no plantão passado, para ter um equilíbrio e entender o lado, pois dificulta [...] (E13)

[...] fluxo de pacientes é muito alto aqui e a quantidade de profissional é reduzida, então isso é para mim um dos maiores dificultadores, porque você não consegue fazer nada, até para uma medicação, a gente tem dois técnicos para atender a noite quase 200 pacientes, então é muito difícil e sobrecarrega. (E14)

Corroborando com as falas dos participantes, o estudo de Oliveira e colaboradores (2019) confirma que a sobrecarga de trabalho é uma característica dos serviços de saúde, e podem ser um ponto para intensificar a sensação de sobrecarga na equipe, devido a escassez de recursos estruturados para atender às necessidades dos indivíduos e a insuficiente quantidade de profissionais por paciente (OLIVEIRA et al., 2019).

Acerca da relevância desse assunto, considerando a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em realocar membros da equipe para a funcionalidade da assistência, destaca-se neste estudo a insubordinação e a falta de comunicação no meio laboral. Coaduna-se que os profissionais da saúde perpassam desafios ligados à comunicação na equipe e com os demais profissionais, os quais influenciam diretamente a continuidade, a qualidade e a execução das atividades assistenciais, além de impactar na satisfação das demandas dos próprios profissionais, interferindo de modo que o desempenho da equipe diminua e seja menos eficaz. Desse modo, é notório que a comunicação se torna crucial para o progresso do trabalho em equipe, atuando como um fator que pode causar desintegração ou seja um incentivador para a colaboração, dependendo da abordagem utilizada (BROCA; FERREIRA, 2015).

Nesse contexto, vale mencionar que, o enfermeiro, ao exercer sua função de liderança, é imprescindível que consiga estabelecer uma comunicação eficaz, evitando que o autoritarismo se torne necessário para que as tarefas sejam executadas. Entretanto, a insubordinação pode surgir nesse processo, podendo prejudicar tanto a qualidade quanto a eficácia da assistência prestada, além de afetar o desempenho da equipe. Desse modo, é de suma importância que o enfermeiro utilize estratégias proativas como a escuta ativa e o *feedback* construtivo entre seus pares a fim de solucionar conflitos de maneira eficaz, garantindo que sua liderança fomente um ambiente colaborativo entre todos os envolvidos, reduzindo a insubordinação e fortalecendo os laços em seu ambiente laboral.

Para Oliveira e Castilho (2020), uma das principais dificuldades que um enfermeiro recém-formado enfrenta é a atribuição diante de uma equipe, uma vez que as instituições prezam por enfermeiros com competências diferenciadas de gerenciamento, destacando a comunicação efetiva com a equipe, a fim de exercer a liderança com abordagens adequadas e tomadas de decisões assertivas, mantendo equilíbrio e resolutividade de impasses (OLIVEIRA; CASTILHOS, 2020).

Desse modo, foi possível verificar pelos discursos dos enfermeiros que a insubordinação acarreta a ausência de uma comunicação eficaz entre o enfermeiro e o colaborador da equipe antes de escalar o conflito para um superior, o que é bastante perceptível e frequente. Nessa direção, a falta de comunicação pode impactar o fluxo da assistência prestada, assim como a aplicação da liderança, deixando a insubordinação tomar conta, o que representa um desafio conflitante na liderança exercida pelos enfermeiros na unidade de pronto atendimento, cenário desta investigação.

[...] aqui a gente vê que a dificuldade maior do povo é a insubordinação, porque o povo não aceita as ordens [...] a insubordinação é bem característica, quase que metade dos funcionários aqui [...] (E17)

[...] tem técnicos mais difíceis de aceitar nossa liderança e passa por cima de nós para ir no superior e o nosso superior acaba muitas vezes ficando do lado do técnico do que do nosso, ao mesmo tempo que cobra da gente, mas atrapalha a gente impor [...] (E18)

[...] não tem o apoio do superior, até mesmo da RT ou do administrador para que a liderança seja realmente aplicada. Então falta o apoio, eu acho que é isso, é a questão de apoio dessas pessoas para que seja feito, muitas coisas na qual a gente delega a eles a fazer é ultrapassado ou questionado e levado a outras pessoas superiores a nós, e vale o que o outro diz e não o que a gente coloca e que acha que deve ser feito [...] (E19)

Diante do exposto, é notório o impasse da comunicação eficaz entre todos os profissionais da instituição, o que acarreta um grande obstáculo na liderança do enfermeiro, contribuindo para a ocorrência de resistências e insubordinações por parte dos colaboradores. Somado a isso, acaba por ocasionar os entraves nos relacionamentos interpessoais, causando um clima organizacional desfavorável e conflituoso.

Por conseguinte, assegurar a qualidade do atendimento por meio de uma liderança eficaz representa um desafio significativo para a administração dos serviços de emergência em hospitais, uma vez que o enfermeiro que não possui as habilidades necessárias para atuar como gestor enfrenta adversidades constantes para realizar sua liderança no âmbito laboral, tendo como principal fator dessa visão, a alta demanda de atribuições (FERREIRA et al., 2019).

Entretanto, o enfermeiro, ao confiar responsabilidades, estruturar as atividades assistenciais e colaborar com a equipe, precisa associar o sucesso alcançado a sua capacidade de liderança, entendendo que essa habilidade não pode ser avaliada apenas pela execução das ações, mas perceber que a liderança está envolvida em

um escopo mais amplo, de forma a integrar todos os envolvidos na equipe (LIMA et al., 2017).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de compreender os tipos de liderança, bem como as perspectivas e desafios vivenciados por enfermeiros no contexto da UPA, os resultados deste estudo remeteram a reflexões finais fundamentadas na visibilidade dos serviços de urgência e emergência. Desse modo, foi possível avaliar os diversos tipos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros na UPA, assim como suas perspectivas frente ao exercício da liderança, as condutas assertivas aplicadas pelos enfermeiros juntamente com as adversidades vivenciadas na execução da liderança no que tange a autoridade e subordinação.

Desse modo, com o objetivo de analisar como o enfermeiro desenvolve a sua liderança no contexto da UPA, surgiu a categoria intitulada “Os diversos tipos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros no âmbito da unidade de pronto atendimento”. Nela foi observado que muitos modelos de liderança estão presentes no cotidiano dos enfermeiros desta investigação, mas que, eles em sua grande maioria, não as aplicam de maneira benéfica e não conhecem os diferentes tipos de liderança existentes nas organizações, impactando diretamente na equipe e na assistência prestada.

Entretanto, notou-se uma insipiência dos tipos de liderança, sendo um fator preocupante, visto que a falta de conhecimento desta competência pode acarretar resultados insatisfatórios na equipe e na qualidade do cuidado. Assim, destaca-se que o entendimento acerca dos diversos tipos de liderança contribui para o desenvolvimento profissional dos enfermeiros, permitindo que os líderes não apenas gerenciem, mas também inspirem suas equipes a fim de favorecer um ambiente colaborativo e eficaz na instituição.

A compreensão das diferentes abordagens de liderança permite aos enfermeiros ajustar suas práticas conforme as necessidades da equipe e dos pacientes. Além disso, o domínio das ferramentas de gestão capacita os profissionais a melhorar seus processos, administrar recursos de maneira eficiente e assegurar a qualidade do atendimento. Essa combinação de competências relacionadas à liderança não apenas aprimora a dinâmica da equipe, mas também impacta positivamente a satisfação do paciente gerando melhores resultados para a instituição.

Ademais, com o objetivo de compreender as facilidades acerca da liderança no processo de trabalho do enfermeiro na UPA, surgiu a segunda categoria “Perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança: condutas assertivas aplicadas no seu processo de trabalho”. Nela foi evidenciado a identificação de algumas condutas que podem auxiliar o enfermeiro em seu processo de trabalho e no exercício de sua liderança.

Nessa direção, as condutas utilizadas pelos enfermeiros deste estudo enfatizaram relações positivas e eficiência no processo de trabalho, uma vez que elas tendem a desempenhar um papel essencial no fortalecimento da liderança entre seus subordinados, tornando o gerenciamento horizontal ao adotar habilidades assertivas, influenciando comportamentos e ponderando relações saudáveis entre todos no meio laboral, promovendo resultados satisfatórios em prol de um objetivo em comum.

Frente a isso, é válido ressaltar na unidade de pronto atendimento o enfermeiro emergencista perpassa por muitas tensões e desafios no seu cotidiano de trabalho, especialmente no gerenciamento de pessoas, reforçando a necessidade dos posicionamentos assertivos. Nessa perspectiva, foram elucidadas pelos enfermeiros algumas condutas benéficas e necessárias para manter um bom desenvolvimento da liderança, dentre elas, traçar o perfil dos colaboradores, manter uma comunicação eficaz entre a equipe, desenvolver vínculo interpessoal e reforçar a confiança mútua. Dessa forma, faz-se necessário que os enfermeiros conheçam e adquiram competências essenciais para que a liderança aconteça de maneira eficaz e próspera, a fim de construir relações positivas entre seus pares.

Outro ponto relevante evidenciado por meio dos achados, foram os obstáculos existentes para a execução da liderança de forma adequada. Diante disso, na terceira categoria intitulada “Adversidades vivenciadas na execução da liderança: autoridade x subordinação, observou-se que os enfermeiros participantes desta pesquisa perpassam por impasses e adversidades no exercício de sua liderança, ocasionando entraves nos relacionamentos interpessoais entre os membros da equipe.

Destarte, foi perceptível o quanto o profissional enfermeiro perpassa por adversidades no âmbito da UPA. Uma das suas maiores dificuldades é de manter um posicionamento frente a seus liderados, visto que persistem empecilhos que impedem sua autoridade, dentre eles, autonomia reduzida, elevada rotatividade de pessoal, quantitativo ineficaz de colaboradores, insubordinação, falta de comunicação eficaz,

sobrecarga de trabalho e falta de confiança em profissionais enfermeiros recém-formados.

Com isso, é precípuo enfatizar que a qualidade da assistência prestada pela equipe de enfermagem está diretamente ligada em sua organização, ou seja, na forma de liderança aplicada sobre ela, o que reforça que a liderança eficaz é reflexo integral da equipe, o que torna necessário a colaboração de todos os envolvidos a fim de enfrentar as adversidades encontradas no seu processo, uma vez que a presença de uma liderança forte não só facilita a superação de obstáculos, mas também fortalece a equipe como um todo.

Por conseguinte, este estudo avança ao verificar as práticas de liderança exercidas pelos enfermeiros em um contexto de trabalho repleto de dinamicidade e estresse. Além disso, os resultados advindos deste estudo podem gerar reflexões na identificação dos desafios que os enfermeiros enfrentam durante o seu processo de trabalho, desenvolvendo estratégias que aprimorem e favoreçam o exercício da liderança, favorecendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, como também conduzir novas pesquisas que ampliem o conhecimento sobre esta temática nas UPA.

No entanto, o presente estudo apresentou como limitações o fato de ter sido realizado apenas em uma Unidade de Pronto Atendimento e os aspectos vinculados ao tempo e à disponibilidade dos profissionais em participarem da pesquisa. Nesse sentido, as respostas subjetivas dos enfermeiros entrevistados, podem ter sido afetadas por fatores pessoais e emocionais relacionados ao tema elencado, limitando a objetividade dos dados coletados. Assim, sugere-se ampliar o estudo para outras instituições e acrescentar questões subjetivas a fim de conhecer como estes profissionais reconhecem a competência da liderança em sua atuação cotidiana.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, S. C. et al. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. **Acta Paul Enferm.**, v. 22, p. 674-678, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002009000500012>. Acesso em: 03 mar. 2024.

BIEGELMEYER, U. H. et al. Liderança: Tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. **Revista Administração de Empresas Unicritiba.**, Curitiba, v. 2, n. 24, p. 115-148, 2021. Disponível em: <https://revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4420/371373311>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Atenção às Urgências**. Brasília DF: Ministério da Saúde, 3. ed. 2006. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_atencao_urgencias_3e_d.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. Resolução CNE/CES N°3, 2001 - **Diretrizes Curriculares Nacionais** do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília: MEC, 2001. BRASIL. Disponível em: [CES03.doc](#). Acesso em 27 fev. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qual Res Psychol.**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 20 set. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 11, n. 4, p. 589-597, ago. 2019. Disponível: <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>. Acesso em; 20 set. 2023.

BROCA, P. V.; FERREIRA, M. A. Processo de comunicação na equipe de enfermagem, fundamentado no diálogo entre Berlo e King. **Esc. Anna Nery**. v. 19, n. 3, jul./set. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20150062>. Acesso em: 09 abr. 2025.

CARLOS, A. M. M. et al. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. **Enferm. Foco**. v. 10, n. 6, p. 143-148, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n6.2900>. Acesso em: 13 fev. 2025.

COSTA, S. D. et al. O exercício da liderança e seus desafios na prática do enfermeiro. **J Mang Prim Heal Care**. V. 8, n. 1, p. 49, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/jmphc.v8i1.257>. Acesso em: 27 fev. 2025.

DIAS, M. A. M. J.; BORJES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd.**, n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: 04 mar. 2024.

FERREIRA, V. H. S. et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Rev. Gaúcha Enferm.** v. 40, e20180291, p. 1-11, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>. Acesso em: 27 set. 2023.

FIGUEIREDO, A. F.; CARVALHO, A. G. S.; OLIVEIRA, L. B. S. Desafios do enfermeiro na execução da liderança no âmbito hospitalar. **Epitaya E-books**, [S. l.], v. 1, n. 45, p. 143-172, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47879/ed.ep.2023892p143>. Acesso em: 04 abr. 2025.

GALIOTTI, V. D. N. et al. Liderança coaching do enfermeiro e sua relação com o ambiente de prática profissional em enfermagem. **Texto Contexto Enferm.** v. 33, e20240017, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2024-0017pt>. Acesso em: 21 jan. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

GUIGUER, G. P.; PINTO, M. C. R. L. R.; LUIZ, M. T. Liderança do enfermeiro: múltiplos olhares sobre o tema. **J Health Sci Inst.** v. 38, n. 3, p. 226-31, 2020. Disponível em: [BaselCS](https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2024-0017pt). Acesso em: 14 fev. 2025.

HAYASHIDA, K. Y. et al. A liderança coaching exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar. **Cogitare Enfermagem.**, v. 24, p. 1-8, 2019. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.59789>. Acesso em: 14 set. 2023.

KRAEMER, F. Z.; DUARTE, M. L. C.; KAISER, D. E. Autonomia e trabalho do enfermeiro. **Rev. Gaúcha Enferm.** v. 32, n. 3, set, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1983-14472011000300008>. Acesso em: 09 abr. 2025.

LIMA, E. C. et al. Incidentes críticos relacionados à liderança do enfermeiro em Centros de Terapia Intensiva. **Rev. Bras Enferm.** v. 70, n. 5, 1071-9. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0137> . Acesso em: 04 abr. 2025.

MACHADO, M. H. *et al.* Características gerais da enfermagem: o perfil sócio demográfico. **Enferm. Foco**, v. 7, n. ¼, p. 9, jan. 2016. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/686>. Acesso em: 08 jan. 2025.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 20 mar. 2024.

MOZZATO, A. R. GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>. Acesso em: 20 set. 2023.

MOREIRA, C. A. *et al.* A liderança como competência essencial na formação do enfermeiro. **Revista Científica de Enfermagem**, p. 374-375, mai. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24276/rrecien2021.11.34.373-383>. Acesso em: 10 set. 2023.

NEITZEL, O. MAZZONETTO, C, V. A Hermenêutica na pesquisa educacional: validade e demarcação do conhecimento. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 39, p. 1-19, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-0411.84568>. Acesso em: 02 mar. 2024.

NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 13, n. 5, out. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692005000500007>. Acesso em: 09 abr. 2025.

O'DWYER, G. *et al.* O processo de implantação das unidades de pronto atendimento no Brasil. **Rev. Saúde Pública**, v. 51, e125, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/S1518-8787.2017051000072>. Acesso em: 27 set. 2023.

OLIVEIRA, I. R.; RODRIGUES, L. M. S. Tipos de liderança adotados pelo enfermeiro no âmbito hospitalar. **Revista Pró-UniverSUS**, p. 16-20, jun./dez. 2017. Disponível em: Tipos de liderança adotados pelo enfermeiro no âmbito hospitalar.pdf. Acesso em: 10 set. 2023.

OLIVEIRA, I. *et al.* Liderança ideal: Percepção de estudantes de enfermagem. **Rev. baiana enferm.**, v. 36, p. 1-9, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v36.44829>. Acesso em: 04 mar. 2024.

OLIVEIRA, J. F. et al. Satisfação profissional e sobrecarga de trabalho de enfermeiros da área de saúde mental. **Ciênc. saúde coletiva.**, v. 24, n. 7, jul. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018247.20252017>. Acesso em: 09 abr. 2025.

OLIVEIRA, R. C. S. V.; CASTILHO, M. R. M. Liderança em enfermagem: um desafio vivenciado pelo enfermeiro recém-formado. **Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIT.**, n. 2, nov. 2020. Disponível em: <https://revista.fait.edu.br/pub/937>. Acesso em: 14 set. 2023.

OLIVEIRA, S. N. et al. Unidade de Pronto Atendimento-UPA 24H: percepção Da enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 238-244, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-07072015003390011>. Acesso em: 27 set. 2023.

PINTO, R. S.; STOCKER, T.; LIMA, T. M. O papel das unidades de pronto atendimento: análise do desempenho da primeira UPA do município de Pelotas-RS. **Rev. Gest. Sist. Saúde**, v. 8, n. 2, p. 127-136, mai./ago. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/rgss.v8i2.14922>. Acessos em: 27 set. 2023.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L.; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança na enfermagem. **Esc. Anna Nery.** v. 10, n. 1, p. 109-15. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000100014> . Acesso em: 02 abr. 2025.

SANTANA, L. F. et al. Atuação do enfermeiro na urgência e emergência: revisão integrativa da literatura. **Braz. J. Dev.**, v. 7, n. 4, p. 1-7, abr. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/27870/22055>. Acesso em: 27 set. 2023.

SILVA, A. M. S. M.; INVENÇÃO, A. S. A atuação do enfermeiro no atendimento de urgência e emergência. **UNILUS Ensino Pesq.** v. 15, n. 39, p. 5- 13, abr./jun. 2018. Disponível em: <http://revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/view/1015/u2018v15n39e1015>. Acesso em: 27 set. 2023.

SILVA, K. L.; SENA, R. R. O processo de mudança na educação de enfermagem nos cenários uni: potencialidades e desafios. **Rev. Bras Enferm.**, v. 56, n. 4, p. 412-416, jul./ago. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/pFcmkVDH8JpZ3NGFjw4gtms/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2023.

SILVA, L. T. M. et al. Dificuldades encontradas pelo egresso de enfermagem no gerenciamento do cuidado em unidade de terapia intensiva. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 1, p. 2-8, jan. 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v12i1.39421>. Acesso em: 14 set. 2023.

SILVA, M. C. N.; MACHADO, M. H. Sistema de Saúde e Trabalho: desafios para a Enfermagem no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 25, n. 1, p. 2-8, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27572019>. Acesso em: 14 set. 2023.

SILVA, V. L. S. et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar uma self de enfermeiros gestores. **Rev. Esc. Enferm. USP.**, v. 207, e03206, dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/7rqXgJtZCjDv4KZw6b887kv/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 14 set. 2023.

SIMÕES, A. L. A.; FÁVERO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. v. 11, n. 5, p. 567-73. Set/out. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000500002> . Acesso em: 02 abr. 2025.

SOBRINHO, A. B. et al. Liderança do enfermeiro: reflexões sobre o papel do enfermeiro no contexto hospitalar. **Rev. Mult. Psic.**, v. 12, n. 41, p. 693-710, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v12i41.1238>. Acesso em: 27 fev. 2025.

SOUZA, P. R.; CHAGAS, H. O. O papel do enfermeiro no atendimento de urgência e emergência: uma revisão de literatura. **Sci. Eletron. Arch.**, v. 11, n. 4, p. 99-105, ago. 2018. Disponível em: <https://sea.ufr.edu.br/SEA/article/download/520/pdf/2239>. Acesso em: 27 set. 2023.

TOZONI-REIS, M. F. C. O método materialista histórico e dialético. **Rev. Simbio-Logias.**, v. 12, n. 17, 2020. Disponível em: [10.32905/19833253.2020.12.17p67](https://doi.org/10.32905/19833253.2020.12.17p67). Acesso em: 06 fev. 2024.

UCHIMURA, L. Y. T. et al. Unidade de Pronto Atendimento (UPAs): características da gestão às redes de atenção no Paraná. **Saúde debate**, v. 39, n. 107, p. 972-983, out./dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/jMs7mpjr7Yk4jbBvN9yfjsS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2023.

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário sociodemográfico

Entrevista número: _____ Data da Coleta: __/__/__

Caracterização dos Enfermeiros

1. Sexo () Feminino () Masculino
2. Idade: _____
3. Tempo de experiência profissional: _____
4. Formação Profissional:
 - () Graduação
 - () Especialização – Qual?: _____
 - () Mestrado
 - () Doutorado
 - () Pós-Doutorado
5. Tempo de serviço na instituição: _____

Apêndice II - Instrumento de coleta de dados – Roteiro de questões norteadoras

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas individuais e terá como questões norteadoras definidas como fundamentais:

- Como você desenvolve sua liderança no cotidiano de trabalho na UPA?
- Quais as facilidades acerca da liderança no processo de trabalho do enfermeiro?
- Quais os fatores dificultadores vivenciados pelo enfermeiro na aplicação da liderança na UPA?

Cabe ressaltar que, a partir das questões norteadoras elegidas para a realização da coleta de dados, as pesquisadoras elencarão outras indagações por meio das respostas dadas pelos participantes.

ANEXOS

Anexo I – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – FOLHA 01

Título do estudo: Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados na Unidade de Pronto Atendimento

Pesquisador(es) responsável(is): Mirelle Inácio Soares

Instituição/Departamento: Centro Universitário de Lavras/ Curso de enfermagem.

Endereço postal: Rua Padre Jose Poggel, 506 Centenário, Lavras- MG, 37200-000

Endereço eletrônico: mirellesoares@unilavras.edu.br

Telefone pessoal para contato: (35) 98804- 6111

Telefone institucional para contato: (35) 3826-4188

Local da coleta de dados: Unidade de Pronto Atendimento de Lavras

Prezado(a) Senhor(a):

- Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária.
- Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decida a participar.
- Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.
- Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito, não acarretando qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

Objetivo do estudo: Analisar a liderança do enfermeiro no contexto da Unidade de Pronto Atendimento de um município do Sul de Minas Gerais.

Justificativa do estudo: Este estudo visa contribuir no aprimoramento da liderança por parte do enfermeiro no contexto da Unidade de Pronto Atendimento, identificando os impasses vivenciados no seu processo de trabalho, de modo a incentivar e motivar os seus liderados na práxis trabalhadora, uma vez que melhorando a aplicabilidade da liderança, a mesma transcenderá positivamente na sua equipe, em contrapartida, refletirá na assistência prestada para aqueles que buscam os seus serviços.

Procedimento: Sua participação nesta pesquisa consistirá no preenchimento deste termo, do questionário sociodemográfico e a participação na entrevista individual por meio de questões norteadoras, que serão registradas com o uso de gravadores digitais. Se porventura, algum participante apresentar qualquer desconforto durante a entrevista, a pesquisadora interromperá a mesma imediatamente.

Benefícios: Os participantes poderão se beneficiar desta pesquisa desenvolvendo um maior conhecimento sobre o assunto em pauta, a liderança do enfermeiro, de tal modo que refletirá positivamente na assistência ao paciente, como também no relacionamento interpessoal com a sua equipe.

Riscos: Sabe-se que muitos enfermeiros não se sentem à vontade de exporem a sua relação com os aspectos gerenciais e principalmente sua forma de liderança relacionada ao ambiente laboral. Caso isso ocorra, a entrevista poderá ser interrompida, bem como será esclarecido de que o objetivo da pesquisa não é o julgamento da sua liderança no cotidiano de trabalho, mas sim compreender as suas facilidades, bem como os desafios acerca do desenvolvimento da mesma.

Sigilo: Todas as informações que você relatar serão de utilidade apenas para a pesquisa. Seu nome não será identificado de forma alguma, mesmo após a divulgação dos resultados da pesquisa.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Folha - 2

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos do estudo “Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados na Unidade de Pronto Atendimento”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Lavras, _____ de _____ de 20____ .

Assinatura do Orientador: _____
(Nome e CPF)

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____
(Nome e CPF)

Sujeito da Pesquisa/Representante Legal: _____
(Nome e CPF)

Contato do CEP:
Rua Padre José Poggel, 506 – Centenário – Lavras/MG – 37.200-000
Telefax: (35) 3826-4188

Anexo II - Parecer do Comitê de Ética

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
LAVRAS - FUNDAÇÃO
EDUCACIONAL DE LAVRAS -
UNILAVRAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: LIDERANÇA DO ENFERMEIRO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS VIVENCIADOS NA UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO

Pesquisador: Mirelle Inácio Soares

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 78892924.0.0000.5116

Instituição Proponente: Fundação Educacional de Lavras-MG/Centro Universitário de Lavras -

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.769.140

Apresentação do Projeto:

Há uma exigência cada vez maior de enfermeiros com qualificações gerenciais, para a aplicação de uma liderança eficaz. Frente a isso, percebe-se que condutas errôneas de liderança induzem a escassez no alcance das

metas organizacionais, acarretando falhas na assistência prestada, bem como nas inter-relações de equipe. Tratar-se-á de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética. O cenário será constituído por uma Unidade de Pronto Atendimento, onde serão convidados 20 enfermeiros atuantes na referida instituição. Primeiramente será aplicado um questionário sociodemográfico apresentando

um roteiro com dados de formação e atuação profissional, tais como: sexo, idade e tempo de experiência profissional. A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais, utilizando gravadores digitais com o intuito de registrar os discursos dos participantes na íntegra. Posteriormente, as

entrevistas serão transcritas na íntegra respeitando a fidedignidade dos discursos. Espera-se compreender e identificar os desafios e os fatores

dificultadores vivenciados pelos enfermeiros que atuam na Unidade de Pronto Atendimento, visando contribuir no aprimoramento de sua liderança

Endereço: Campos do Centro Universitário de Lavras UNILAVRAS - Rua Padre José Poggel nº 506 Prédio A/1ºAndar
Bairro: Centenário **CEP:** 37.203-593
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3826-4188 **Fax:** (35)3826-4188 **E-mail:** cep@unilavras.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
LAVRAS - FUNDAÇÃO
EDUCACIONAL DE LAVRAS -
UNILAVRAS**



Continuação do Parecer: 6.769.140

em seu ambiente laboral, de modo a incentivar melhorias.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral: Analisar a liderança do enfermeiro no contexto da Unidade de Pronto Atendimento.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Benefícios: Os participantes poderão se beneficiar desta pesquisa desenvolvendo um maior conhecimento sobre o assunto em pauta, a liderança do enfermeiro, de tal modo que refletirá positivamente na assistência ao paciente, como também no relacionamento interpessoal com a sua equipe.

Riscos: Sabe-se que muitos enfermeiros não se sentem à vontade de exporem a sua relação com os aspectos gerenciais e principalmente sua forma de liderança relacionada ao ambiente laboral. Caso isso ocorra, a entrevista poderá ser interrompida, bem como será esclarecido de que o objetivo da pesquisa não é o julgamento da sua liderança no cotidiano de trabalho, mas sim compreender as suas facilidades, bem como os desafios acerca do desenvolvimento da mesma.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Acerca da relevância desse assunto, ratifica-se que existem lacunas sobre essa temática diante dos próprios profissionais enfermeiros, especialmente no âmbito da urgência e emergência, sendo necessário a aplicabilidade da liderança positiva com a equipe, frente a um cenário que depara com a complexidade da assistência, condições de trabalho insalubres, bem como a falta de reconhecimento profissional somando-os com as longas jornadas de trabalho.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos obrigatórios presentes e devidamente assinados. Texto muito bem redigido. Referências atuais. A pesquisadora trabalhará com todos os profissionais da instituição pesquisada, sendo desnecessário o cálculo amostral.

Recomendações:

Sem recomendações. Apenas uma observação: no cronograma a pesquisadora diz que submeterá ao CEP/edital de fomento em junho 2024. Porém ao CEP a submissão está sendo em abril.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências ou inadequações. Opto pela aprovação do projeto.

Endereço: Campos do Centro Universitário de Lavras UNILAVRAS - Rua Padre José Poggel nº 506 Prédio A/1ºAndar
Bairro: Centenário **CEP:** 37.203-593
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3826-4188 **Fax:** (35)3826-4188 **E-mail:** cep@unilavras.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
LAVRAS - FUNDAÇÃO
EDUCACIONAL DE LAVRAS -
UNILAVRAS**



Continuação do Parecer: 6.769.140

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa e CEP, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS n.º 466, de 2012, e na Norma Operacional n.º 001, de 2013, do CNS, manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa.

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final. Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil. Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2314685.pdf	09/04/2024 10:57:56		Aceito
Outros	questionariosociodemografico.pdf	09/04/2024 10:56:42	Mirelle Inácio Soares	Aceito
Outros	instrumentodecoletadedados.pdf	09/04/2024 10:56:04	Mirelle Inácio Soares	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.pdf	09/04/2024 10:55:03	Mirelle Inácio Soares	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracaodainstituicao.pdf	09/04/2024 10:54:42	Mirelle Inácio Soares	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetodetalhado.pdf	09/04/2024 10:53:20	Mirelle Inácio Soares	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	09/04/2024 10:52:50	Mirelle Inácio Soares	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	09/04/2024 10:52:02	Mirelle Inácio Soares	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	09/04/2024 10:51:40	Mirelle Inácio Soares	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Campos do Centro Universitário de Lavras UNILAVRAS - Rua Padre José Poggel nº 506 Prédio A/1ºAndar
Bairro: Centenário **CEP:** 37.203-593
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3826-4188 **Fax:** (35)3826-4188 **E-mail:** cep@unilavras.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
LAVRAS - FUNDAÇÃO
EDUCACIONAL DE LAVRAS -
UNILAVRAS



Continuação do Parecer: 6.769.140

Não

LAVRAS, 16 de Abril de 2024

Assinado por:
Luciana Aparecida Gonçalves Oliveira
(Coordenador(a))

Endereço: Campos do Centro Universitário de Lavras UNILAVRAS - Rua Padre José Poggel nº 506 Prédio A/1ºAndar
Bairro: Centenário **CEP:** 37.203-593
UF: MG **Município:** LAVRAS
Telefone: (35)3826-4188 **Fax:** (35)3826-4188 **E-mail:** cep@unilavras.edu.br