



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA - UNIFAEMA**

**NATHALIA FRANÇOZO LOPES**

**LIDERANÇA COM SUCESSO: ENFRENTANDO OS DESAFIOS DO  
GERENCIAMENTO DA EQUIPE**

**ARIQUEMES – RO**

**2022**

**NATHALIA FRANÇOZO LOPES**

**LIDERANÇA COM SUCESSO: ENFRENTANDO OS DESAFIOS DO  
GERENCIAMENTO DA EQUIPE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário Faema - UNIFAEMA como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Enfermagem.

Orientador (a): Prof. Esp. Kátia Regina Gomes Bruno

**Ariquemes – RO  
2022**

**NATHALIA FRANÇOZO LOPES**

**LIDERANÇA COM SUCESSO: ENFRENTANDO OS DESAFIOS DO  
GERENCIAMENTO DA EQUIPE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário Faema - UNIFAEMA como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Enfermagem.

Orientador (a): Prof. Esp. Kátia Regina Gomes Bruno

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Kátia Regina Gomes Bruno  
Centro Universitário Faema- UNIFAEMA

---

Prof. Ma. Thays Dutra Chiarato Verissimo  
Centro Universitário Faema- UNIFAEMA

---

Prof. Esp. Elis Milena Ferreira do Carmo Ramos  
Centro Universitário Faema- UNIFAEMA

**Ariquemes – RO**

**2022**

Dedico este trabalho a minha mãe e minha irmã, Iraci Françaço e Patricia Françaço, que sempre estavam ao meu lado. Aos meus professores pelo aprendizado e especialmente a orientadora do trabalho Katia Regina Gomes Bruno que sempre tive como inspiração e que sempre me apoiou e me ajudou na trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me dado força para enfrentar essa trajetória, de ter colocado a enfermagem na minha vida de forma inesperada, fazendo que eu amasse essa profissão e ter orgulho de falar que sou enfermeira.

Katia Regina Gomes Bruno, minha orientadora e querida professora. A pessoa que melhor me aconselhou, ensinou e me ajudou. Ela é um modelo para o meu trabalho e como pessoa e nenhuma palavra pode ser usada para descrevê-la, é uma das pessoas que mais me moldou e que me conduziu por este caminho. Um processo de aprendizado contínuo, jamais esquecerei o carinho que ela tinha por mim e pela cooperação ao longo do curso, especialmente nas fases finais.

A minha coordenadora de curso Thays Dutra Chiarato Verissimo, obrigado por todo o seu trabalho duro, luta e dedicação durante esse tempo. Palavras de encorajamento, confiança e esperança para todos os graduados, apoio, compreensão e força.

As minhas amigas que conheci na faculdade, Gleicy Kelly Camilo, Rayane Carrara Nunes, Luana Lacerda e Julia Souza Silva, por sempre estar ao meu lado me ajudando e encorajando, deixando meus dias mais leves e alegres.

Agradeço todos os meus amigos e familiares que sempre me incentivaram.

*“Liderar é uma arte diária que inclui muitas qualidades e características natas ou adquiridas ao longo do tempo.”*

*CASTEGNARO, FACIN, 2018*

## RESUMO

Ser líder é incentivar, inspirar, influenciar e guiar o indivíduo em prol de um objetivo, usando esses benefícios na administração da empresa. Liderar uma equipe de enfermagem para ter qualidade na atenção e cuidado ao paciente e saber entender a organização operacional. O presente trabalho busca identificar os desafios de liderança para gerenciamento da equipe, que prejudicando seus resultados positivos, as possíveis causas que dificultam o relacionamento pessoal e do grupo. Identificando a importância de o líder conhecer sua equipe, as ferramentas gerenciais e os diferentes modos de liderança, para que o enfermeiro saiba qual a melhor metodologia a ser usada no seu cotidiano. Pretende também constituir material de estudo para os acadêmicos e graduandos do curso de enfermagem. Este projeto de pesquisa é uma revisão bibliográfica, de caráter descritivo e exploratório, que tem por abordagem a gestão, nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Revista Brasileira de Queimadura e no Acervo da Biblioteca Júlio Bordignon do Centro Universitário UNIFAEMA e Manuais do Ministério de Saúde. Sendo assim cabe de o enfermeiro possuir conhecimento das ferramentas de gerenciamento e qualidade tende a ter uma melhor liderança e resultados organizacionais. Dessa forma foi apresentado ferramentas de gerenciamento e principais desafios para a liderança. Pode dizer que o estudo atingiu seu objetivo, pois identificou ferramentas que poderão ser utilizadas, os desafios enfrentados, e a importância de o enfermeiro ter o aprendizado para realizar na prática os mesmos.

Palavras chaves: Liderança. Gestão em Saúde. Desafios. Equipe de Enfermagem.

## **ABSTRACT**

To be a leader is to encourage, inspire, influence and guide the individual towards a goal, using these benefits in the management of the company. Lead a nursing team to have quality in patient care and care and know how to understand the operational organization. The present work seeks to identify the leadership challenges for team management, which harms its positive results, the possible causes that hinder the personal and group relationships. Identifying the importance of the leader knowing his team, the management tools and the different ways of leadership, so that the nurse knows the best methodology to be used in their daily life. It also intends to constitute study material for nursing students and undergraduates. This research project is a descriptive and exploratory bibliographic review, which aims at management, in the databases of the Virtual Health Library (VHL), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Revista Brasileira de Burn and in the Collection of the Júlio Bordignon Library of the UNIFAEMA University Center and Manuals of the Ministry of Health. Thus, it is up to nurses to have knowledge of management and quality tools, and it tends to have better leadership and organizational results. In this way, management tools and main challenges for leadership were presented. It can be said that the study achieved its objective, as it identified tools that could be used, the challenges faced, and the importance of the nurse having the learning to carry them out in practice.

Key words: Leadership. Management Tools. Challenges. Nursing team.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APEGEL – Associação Portuguesa dos Enfermeiros Gestores e Liderança

BVS – Biblioteca Virtual de Saúde

COREN – Conselho Regional de Enfermagem

DeCS – Descritores em Ciência de Saúde

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVO</b>	<b>13</b>
2.1 OBEJTIVO PRIMÁRIO	13
2.2 OBEJTIVOS SECUNDÁRIOS	13
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>155</b>
4.1 DEFINIR LIDERANÇA	15
4.2 FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO	20
<b>4.2.1 A Análise SWOT</b>	<b>20</b>
<b>4.2.2 A Análise 5W2H</b>	<b>21</b>
<b>4.2.3 O Ciclo PDCA</b>	<b>21</b>
<b>4.2.4 Teoria Grid Gerencial</b>	<b>22</b>
<b>4.2.5 Estilos de Gestão de Conflitos</b>	<b>24</b>
4.3. CLASSIFICAR DIFICULDADE EM GERENCIAMENTO	26
<b>4.3.1 Conflitos</b>	<b>26</b>
4.4. APRESENTAR A RELEVÂNCIA DO ENFERMEIRO NA LIDERANÇA DA EQUIPE	28
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>322</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>333</b>

## INTRODUÇÃO

A graduação em enfermagem é um dos poucos cursos que almejam formar não apenas um profissional técnico, mas também um líder, com o objetivo de favorecer a distribuição e a orientação das atividades dos seus colaboradores. Cada vez mais as instituições cobram essa competência de seus enfermeiros, estes encontram dificuldades para aplicar a teoria na prática quando realizam a liderança de uma equipe.

A dinâmica das organizações de saúde também sofreu importantes transformações nos últimos anos, determinadas por políticas econômicas, tecnológicas, sociais e de saúde, e também por processos de produção de serviços cada vez mais peculiares e complexos, reconfigurando, assim, os modelos de gestão nas suas diversas áreas, dentre elas, a de gestão de pessoas (CARMO et al, 2018).

Até este momento, os conflitos podem ser diferenciados conforme suas características emocionais e racionais. Há diversos modos de abordá-lo e deve-se entender o conflito na realidade em que ocorrem as mudanças que determinam seus efeitos construtivos ou destrutivos, ou seja, dependendo da maneira como são administrados (ROTHERBARTH et al, 2016 citado por SILVA et al, 2018).

Nesse aspecto estabelecem vários meios para saber identificar um conflito e a melhor maneira de resolver ele, portanto é papel fundamental do líder estudar modelos e ferramentas para resolver esses conflitos, para que todos os conflitos se encontrem no efeito construtivo e não negativo.

Assim surgiu algumas ferramentas de gestão de processos facilitam a liderança e o melhor relacionamento do líder com a sua equipe. Auxiliam o enfermeiro a criar essa influência para a delegação de tarefas a serem cumpridas e produzem amadurecimento administrativo e conhecimento da equipe, favorecendo comandar com objetividade e manejar conflitos, e a promover a dedicação para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias.

*O Serviço de Enfermagem dentro de uma instituição de saúde interage com todas as demais áreas, numa interdependência que, em maior ou menor grau, exige competência, disposição e habilidade de relacionamento. De um líder na enfermagem espera-se, então, não só o conhecimento técnico-científico, mas também capacidade para tomar decisões, assumir riscos energizar e influenciar pessoas com uma postura visionária. Enfim, o líder é essencialmente um agente de mudanças que*

*valoriza a criatividade, a inovação e a busca incessante pela Excelência dos Resultados. (Moraes, COREN, 2012)*

Levando em consideração o estudo percebemos que o mercado de trabalho requer profissionais qualificados e que saiba resolver problemas e gerar soluções, e percebemos o despreparo e a dificuldade que profissionais de enfermagem possui em administrar suas tarefas e gerenciar sua equipe, mostrando que prestam mais cuidado com a área da assistência deixando de lado a gestão.

Uma equipe multiprofissional ou uma equipe de enfermagem é composta por pessoas que trabalham em conjunto e assim preparam, desenvolvem e gerenciam ações, coisas em prol de um mesmo objetivo. Essa equipe precisa ter o gerenciamento de um líder para que tudo ocorra conforme planejado. O líder tem papel fundamental no gerenciamento de serviços da sua equipe.

Este trabalho espera discutir as principais dificuldades para o gerenciamento da equipe de trabalho e informar como o gestor poderá aprimorar suas técnicas de liderança, persuasão, trabalho em equipe, criatividade, tomada de decisão, planejamento, organização, inteligência emocional, equilíbrio e determinação. Visa apresentar metodologias que ele poderá colocar em prática em qualquer equipe, tornando-as habilidades individuais que o auxiliarão a atingir um objetivo por um bem comum.

A desenvoltura desse trabalho surgiu para lembrar para todos que a liderança é uma habilidade a ser desenvolvida por todos os enfermeiros, por ocuparem posição de líder na equipe, enaltecendo a importância de um gerenciamento de qualidade.

Este trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica, de caráter descritivo e exploratório, período de levantamento das publicações foi de novembro de 2021 a novembro de 2022, nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Revista Brasileira de Queimadura e no Acervo da Biblioteca Júlio Bordignon do Centro Universitário UNIFAEMA e Manuais do Ministério de Saúde. Pretende-se com este trabalho contribuir para novas pesquisas, para que os enfermeiros desenvolvam os resultados da liderança contribuindo positivamente para o desenvolvimento do empregado e empresa.

## 2. OBJETIVO

### 2.1. Objetivo Primário

- Apresentar os desafios e ferramentas de gerenciamento para uma liderança de sucesso da equipe.

### 2.2. Objetivos Secundários

- Definir os modelos de liderança
- Apontar as ferramentas de gerenciamento
- Elencar os desafios em gerenciamento
- Apresentar a relevância do enfermeiro na liderança da equipe.

### 3. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica, de caráter descritivo e exploratório, que tem por objetivo trabalho conclusão de curso-TCC apresenta abordagem a gestão, os desafios do gerenciamento de equipes, a liderança na área da enfermagem e os papéis administrativos do enfermeiro. O período de levantamento das publicações foi de novembro de 2021 a outubro de 2022, por meio de consultas a trabalhos indexados e publicados entre 2017 e 2022, porém foram necessário o uso de arquivos dos anos 2000 a 2016 fora do recorte temporário devido a sua importância ao assunto desejado, nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Revista Brasileira de Saúde e no Acervo da Biblioteca Júlio Bordignon do Centro Universitário UNIFAEMA, Manuais do Ministério de Saúde. Os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) utilizados foram, Liderança, Gestão em Saúde, Equipe de Enfermagem.

Os critérios de seleção de referência foram os seguintes: artigos, leis, manuais, em português e abordando os temas propostos. Os critérios de exclusão foram reportagens sem fontes confiáveis, estudos repetidos, artigos em outros idiomas, pesquisas fora do período protocolado e abordagens que fugiam do assunto desejado.

Apesar de este estudo abranger um período de cinco anos, a necessidade de compreender melhor o assunto dentro de seu contexto histórico, estatutos e regulamentos tem levado alguns autores a acreditar que na conformação dos processos de saúde ele é citado fora de época porque é importante. A população com a qual estamos lidando aqui. Aproximadamente 100 materiais foram analisados e apenas 23 foram selecionados para elaboração deste trabalho, 18 deles são artigos, 1 manuais, 2 artigo foi na Portuguesa e 2 TCC. A análise dos dados foi uma técnica utilizada para interpretar os artigos, mas foi estruturada como um passo para a compreensão dos artigos acadêmicos a partir de um referencial teórico.

## 4. REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 DEFINIR LIDERANÇA

Segundo Santos (2007, p.02) na antiguidade os homens buscavam liderança em um indivíduo para se protegerem dos grandes animais este, apresentava força e regia as regras de convivência no grupo. Aos poucos grupos que se expandiram, até surgirem comunidades, reinos e nações. (ALVES, COSTA 2012, p 167).

Desde a antiguidade vemos que a comunidade se espelha em um indivíduo que tem o papel de liderar, distribuir funções, mostrar sabedoria e força para o grupo. Com o passar do tempo foi possível uma maior reflexão e compreensão do papel do líder.

Antes da revolução industrial os funcionários eram tratados como “robôs”, cada um com sua função mecânica na formação da equipe, com apenas o superior dando ordem. A revolução industrial propôs um novo modelo de gestão, onde se começou a incentivar ideias com pequenas recompensas, fazendo com que os funcionários se sentissem importantes na empresa. Dessa forma, os trabalhadores começaram a perceber sua importância na equipe, adotando um papel ativo nas decisões.

Citado por Neto (2010, p 01 apud Voigtlaender 2018) a definição da gerencia tradicional é o comando com ordens e controle, delegando o serviço com autoridade. Na evolução das indústrias que busca muito além do olhar da mão de obra dos trabalhadores, esperasse uma nova forma de conduzir as empresas. Busca hoje uma liderança que entende e desempenha o aprendizado organizacional, incentivando e inspirando outros trabalhadores no pensamento de resoluções de ações em todos os níveis. Assim saindo a figura do chefe que tem o propósito de cumprir o montante de metas de produção, entrando o líder capaz de tirar o melhor do potencial de cada colaborador em benefício delas próprias e da organização que colaboram.

Dessa forma, deixa-se de vislumbrar a figura do chefe para vivenciar o papel de líder. E qual seria o conceito de liderança? O que uma pessoa precisaria dispor para ser definido como líder?

Na procura de definição do termo uma diversidade de significados se apresenta, porém, com a mesma concepção, como: Liderança é a habilidade de influenciar, inspirar, motivar e conduzir um grupo a fim de obter o mesmo objetivo de

forma positiva. Dessa forma, entende-se que existe consenso sobre os diversos conceitos de liderança.

Ser um líder é ter a capacidade de influenciar e inspirar pessoas conduzindo ao proposto da empresa. Liderança surgiu na época na revolução industrial quando teve a grande demanda de trabalhadores nas fabricas e donos contrataram pessoas para a mão de obra e outras para esta a frente e chefiar o processo de trabalho. Nessa época era vista como chefe, com o passar do tempo e crescimentos das empresas foi percebido uma necessidade que o mesmo não apenas demandasse serviços e sim tivesse habilidade de influenciar seus empregados (MANOLA, v.19 n.4, 2014)

Segundo Castegnaro e Facin, 2018, para uma administração eficaz é preciso exercitar a liderança e ambos estão totalmente ligados. É essencial administrador conservar traços de líder para obter sucesso no cargo, pois ambos estão com contato direto com todos os departamentos da empresa.

*As pessoas procuram líderes que as representem, orientem e apoiem e, embora haja os líderes natos, há possibilidade de que os indivíduos possam se capacitar para liderar um grupo. O tempo não para ele é incansável e busca sempre mentes inovadoras, sobretudo no que se refere à liderança. Liderar é uma arte diária que inclui muitas qualidades e características natas ou adquiridas ao longo do tempo (CASTEGNARO, FACIN, 2018).*

Liderança e administração andam juntos com o mesmo objetivo, um líder tem que ter conhecimentos básicos de administração e estar atualizado em todos os setores da empresa relacionado direto ou indiretamente com o mesmo. Sempre se inovando nas estratégias, influenciando sua equipe para melhor resultados no proposito final.

Para Chiavenato (199 apud Voigthaender, 2018) utiliza a liderança para influenciar, onde uma pessoa age para corromper o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional e positiva.

Marquis Huston em 2005 (segundo ALMEIDA, 2016) definiu a teoria do grande homem e a teoria de características fundamenta o desenvolvimento teórico até a metade da década de 1940. A primeira baseasse na convicção aristotélico, defende que alguns dos seres humanos nascem líderes e outros para serem liderados. A Segunda compreendia que alguns indivíduos possuem atributos ou traços de personalidade que permitem serem mais adequados líderes que outros. Nos dias

atuais as teorias sofrem oposição, pois acredita-se que a liderança possui atribuição que podem ser alcançadas, visto que a liderança pode ser desenvolvida.

Ser líder é ser uma influência importante na equipe, alguém que irá motivar os colaboradores a serem mais ativos nas decisões, independente de possuírem personalidades e pensamentos distintos. Todos terão o mesmo propósito, criando sentido e motivação para resolverem os desafios com autonomia para a tomadas de decisões.

Carcamo C. e Rivas E em 2017 alega estabelece os desafios de encontrar profissionais qualificados que ocupa o cargo de líder, uma vez que os mesmos devem ser capazes de influenciar tomada de decisão destinada ao processo de saúde. Um dos obstáculos para a melhoria da qualidade de saúde é a falta de capacidade gerencial e liderança em todos os sistemas de saúde.

É desejável que os líderes de enfermagem não apenas prestem cuidados de saúde com qualidade, mas também exerçam organização operacional no ambiente hospitalar e, para isso, é necessário um conhecimento adquirido ao longo de estudos e vivências do cotidiano para saberem identificar as características da sua equipe, do local em que trabalham e também da população-alvo para implementarem o cuidado focado em cada necessidade. É necessário que o enfermeiro líder tenha como qualidades ser coerente em todas as situações, e forte para que seja referência na sua equipe, fazendo com que a equipe toda atue de modo consistente.

Na história da enfermagem temos como modelo uma grande personagem: Florence Nightingale. Ela apresentava todas as características de uma excelente líder e gestora, e realizou a diferença na sua época com poucos, recursos e no meio de um cenário de guerra.

Segundo Padilha e Mancia em 2005, a enfermagem profissional do mundo foi construída através de bases científicas de Florence Nightingale, que na sua passagem onde realizava cuidados de enfermagem, influenciou diretamente os conceitos de caridade, amor ao próximo, doação, humildade e também pelos princípios de higienização do ambiente do cuidado, divisão do trabalho a ser prestado ao paciente.

Florence Nightingale foi uma enfermeira que se destacou como fundadora da enfermagem moderna liderando demais enfermeiras dividindo suas funções. Implantando inúmeras ações para cuidados de soldados como a higienização do local, ventilação e luz natural do ambiente, e humanização aos pacientes.

Segundo Santos et al, 2006, entre os séculos XIX e XX, Florence Nightingale ensinou a importância e eficácia da administração nos hospitais, buscando a melhoria de atendimento e qualidade aos pacientes. Realizando um preparo no ambiente proporcionando higiene, ventilação e conforto tornando terapêutico para o paciente, com a finalidade que a natureza auxilia o potencial da reação humana as diversas situações provocadas pelas doenças. Com o conjunto de ações de cuidado permitiu que Florence comprovasse a redução de 42% para 2,2% do índice de mortalidade nos hospitais sob seus cuidados.

Obtendo a melhor administração com pouco recurso, Florence se tornou referência na enfermagem, comprovando a capacidade que cada indivíduo possui, desde que preparado adequadamente para enfrentar os desafios. O gerenciamento da assistência de enfermagem possibilita oferecer melhor qualidade de cuidado para os pacientes.

Liderança e gestão são exercícios diversos, porém, andam lado a lado. A mudança empresarial favoreceu o crescimento da enfermagem na gestão hospitalar, atribuindo-lhe um papel fundamental na garantia da qualidade do cuidado de saúde, no desenvolvimento de pessoal, na resolução de conflitos, na identificação de riscos clínicos e não clínicos e na elaboração de planos estratégicos (DANTAS, 2019)

De acordo com Dias, 2017, o guia orientador do Enfermeiro Gestor, publicado em 2015 no Diário da República, define Domínio de Competência como um fio condutor alinhado a um conjunto de capacidades (Regulamento nº101/2015). Ele se constitui um ponto de partida para todos os Enfermeiros Gestores terem uma conduta idêntica e uma base para a construção de um serviço regido por cuidados de excelência centrados no doente.

A APEGEL (Associação Portuguesa dos Enfermeiros Gestores e Liderança) define

*“O Enfermeiro gestor na sua prática clínica seja em contexto hospitalar, nos cuidados de saúde primários ou nos cuidados continuados e integrados, tem de compreender a reforma do sistema de saúde e o seu impacto nos cuidados prestados, sendo visionário pensando estrategicamente de forma a planear adequadamente as respostas que lhe são solicitadas, enquanto promove o trabalho em equipa de forma eficaz, gerindo a mudança, dando valor à produção de cuidados de enfermagem e preparando-se adequadamente para as novas necessidades e competências. Este grupo profissional tem vindo a assumir desde o início do*

*SNS um conjunto de responsabilidades fundamentais para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados, de entre os inúmeros exemplos, podemos citar a nível macro: a taxa de cobertura vacinal obtida para o país e a diminuição da mortalidade infantil; ao nível organizacional: a liderança em projetos de melhoria da qualidade, o papel central nas Comissões de Controlo de Infecção e de Saúde Ocupacional, a seriedade dos projetos anuais de formação, a implementação de processos de avaliação de desempenho e de sistemas de informação.”*

Como resultado observamos que o enfermeiro gestor e líder que compreende o impacto de uma proveitosa atuação na produção do trabalho, no cuidado ao paciente, nas normas hospitalares tem um grande impacto significativo na melhoria de várias ações desenvolvidas no SNS (Serviço Nacional de Saúde).

Dias, 2017, afirmam que o desempenho do enfermeiro gestor alcança variadas funções, como a prática profissional, a gestão de cuidados, a gestão de recursos humanos e matérias, planos estratégicos, a intervenção nos conceitos de políticas organizacionais e principalmente no desenvolvimento e crescimento profissional da sua equipe; com o objetivo inicial da melhoria continua aos cuidados de enfermagem. Atualmente é acrescido, pela exigência da máxima qualidade, eficácia, a melhor adequação de custos. Segundo esse raciocínio o enfermeiro gestor é o elo que constrói o canal de comunicação da administração e do trabalhador da linha operacional para uma gestão adequada.

No cenário atual onde as empresas passam constantemente por várias mudanças, é esperado um colaborador cada vez mais flexível. A liderança tem como criar um impacto positivo ou negativo no ambiente de trabalho, pois o gestor tem que ter habilidade para identificar as novas exigências do contexto funcional e mover sua equipe para superar as expectativas da sua empresa ao mesmo tempo em que promovem um cuidado de qualidade ao paciente.

Espera-se que o enfermeiro líder saiba coordenar sua equipe para executarem suas atividades de forma apropriada, respeitando seus pacientes e garantindo um atendimento eficaz. A comunicação com a sua equipe é imprescindível para compreender como são realizadas as atividades e para compartilhar ideias e visões.

## 4.2 FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO

O enfermeiro gestor deve utilizar ferramentas que permitam estabelecer condições adequadas para o cuidado do paciente, organizando o trabalho e os recursos materiais e promovendo o melhor desenvolvimento do seu capital humano. Deve otimizar os recursos possíveis, como financeiro, estrutural e material de forma planejada e coordenada, sob sua liderança.

Um dos recursos é o planejamento estratégico, um instrumento que promove o desenvolvimento institucional envolvendo todos os setores e funcionários para alcançar a mesma meta. É um processo contínuo de tomada de decisão que contribui para a melhoria operacional do serviço e leva em consideração os possíveis fatores para migrar da situação atual para a situação desejada.

Algumas ferramentas são comumente utilizadas para o planejamento estratégico, apresento algumas delas, trazemos também estilos de gestão de conflitos, onde o líder precisa identificar possíveis conflitos pessoais ou do trabalho e usar o método para resolver.

Levando em conta os estilos de comportamento Robbins (2009) cita que líderes eficazes possuíam algo único ou especial na maneira que se comportavam. Assim foram assistidas diferenças entre a Teoria dos Traços da Liderança onde o indivíduo nasceria líder e as Teoria Comportamentais seria possível treinar ensinar indivíduo ser líder eficaz. O autor segue relatando que um dos estudos para explicar a liderança em termos comportamentais é o Grid Gerencial, desenvolvido por Blake e Mouton. (apud Manola, Moreira 2014)

### 4.2.1 A Análise SWOT

A Análise SWOT significa: S- Strengths (forças), W- Weaknesses (fraquezas), O- Opportunities (oportunidades) e T- Threats (ameaças). Através dela é possível visualizar os confrontos internos, que são as forças e fraquezas, e externos, que são as oportunidades e ameaças da instituição. Essa é a base da gestão e planejamento estratégico, uma ferramenta fácil de usar e completa para obter o resultado esperado.

A Análise SWOT tem como objetivo através de um levantamento de todos os pontos da empresa a descoberta dos aspectos fortes e fracos que envolve a empresa, e comparando com as oportunidades e desafios que surgem, para uma maior análise

dos pontos que a empresa está progredindo ou regredindo tendo um controle amplo do cenário que a empresa se encontra. Com o propósito de melhoria ao entregar o serviço ou mão de obra da empresa, identificar riscos futuros tanto no ambiente interno e externo.

#### **4.2.2 A Análise 5W2H**

A análise 5W2H vem da sigla em inglês: What, Why, Who, Where, When, How e How Much, que significa: o quê, por quê, quem, onde, quando, como e quanto custa. Esse conjunto de indagações é utilizado para compor um plano de ação tendo clareza do propósito e evitando desperdícios de recursos e tempo, aumentando a produtividade. O plano de ação será executado e constantemente avaliado para verificar se o objetivo está sendo alcançado.

#### **4.2.3 O Ciclo PDCA**

O Ciclo PDCA também conhecida como Ciclo de Qualidade tem como finalidade criar solução para os problemas exercendo controle dos processos, pelo meio de diagnóstico, análise e prognóstico do mesmo. A metodologia foi desenvolvida pelo William Edwards Deming na década de 50, dividiu em quatro etapas 1º PLAN (planejar), 2º DO (executar), 3º CHECK (verificar) e por último 4º ACTION (agir).

Primeira fase PLAN é a realização do plano de ação para alcançar o objetivo estabelecido através de metas estratégicas, e quais os métodos para atingir o objetivo elaborado. Reunir dados para avaliação das oportunidades para melhorar, identificar potenciais problemas ou obstáculos

Segunda fase DO, indica a execução do que foi planejado, capacitar a equipe para desenvolvimento do plano de ação, realizando aprendizado tanto individual e organizacional para que possa ocorrer compromisso na execução das tarefas.

Terceira fase CHECK é a verificação da execução do plano de ação, comparando os dados já executados com o plano para que possa ver se estão sendo atingidos conforme o planejado.

Quarta fase ACTION é realizado as correções do processo do plano de ação para evitar ocorrências, com ações de melhorias e atualizações do plano até atingir o padrão esperado.

#### 4.2.4 Teoria Grid Gerencial

Nos últimos tempos, graças aos avanços no mercado de trabalho para aumentar os resultados positivos, tem-se colocado o enfermeiro no topo da pirâmide da gestão. Quando se trata de níveis gerenciais, reconhecemos várias teorias e uma delas é Teoria Grid Gerencial.

Teoria Grid Gerencial é uma ferramenta que pode ser usufruída pelo líder, desenvolvida por Blake e Mouton em 1978. Refere-se a cinco tópicos de referência levando em consideração duas subdivisões de orientação, sendo elas pessoal e produção.

Citado Trevizan, et al, 2001. Julga a primeira subdivisão tem o foco nos resultados de lucros, eficiência, desempenho e quantidade produzida, já a segunda baseasse as pessoas, visando confiança, compreensão, simpatia, apoio, se preocupando com o empregado.

Baseia-se na observação de que os gerentes de alto nível costumam priorizar e se preocupar com seus funcionários ou considerar a estrutura da organização ao concluir as tarefas. A teoria identifica que tem gestores que focam em apenas uma dessas subdivisões ou em ambas ao desenvolver estratégias para suas organizações. Acredita que o gestor deveria privilegiar as duas para uma melhor liderança.

A teoria Grid tem em base dois pontos eixos, a preocupação com pessoas e operacional, conforme ilustrado na figura 1. É necessário que o líder apresente interesse por seus colaboradores para que se sintam valorizados e assim construam um bom relacionamento, fazendo o índice preocupação com pessoas aumentar. Já quando o líder demonstra maior valor ao sistema organizacional da empresa, o índice aumenta na preocupação com a produção. O número 1 indica baixa preocupação, o 5 representa preocupação mediana e o 9 alta preocupação.

Blake e Mouton (1987) descreve os cinco estilos de autoridade:

- (9,1) Autoridade: Líder com característica de preferência máxima com a produção e resultados da empresa e mínima com as pessoas, usando sua autoridade, ou seja, esse líder é centralizador e controlador;
- (1,9) Clube Campestre: Líder com a preferência máxima as pessoas e mínima com a produção, buscando harmonia de relacionamentos, mesmo que necessário

limitar a eficiência e eficaz da produção para garantir a harmonia do relacionamento.

- (1,1) Gerencia Empobrecida: líder com preocupação mínima com as pessoas e produções, desempenhando uma gerencia fraca, adotando uma postura desinteressado ao trabalho, fazendo o mínimo para segurar sua permanência na organização.
- (5,5) Gerencia de Organização: líder com equilíbrio nem mínima e nem máxima para lidar com a produção e pessoas, dando atenção mediana para buscar eficiência aos resultados no trabalho.
- (9,9) Gerencia em Equipe: Líder com a máxima preocupação com a produção e com as pessoas, acredita que para alcançar resultados é necessário estimular a equipe com a máxima participação e interação com os objetivos estipulados da produção.

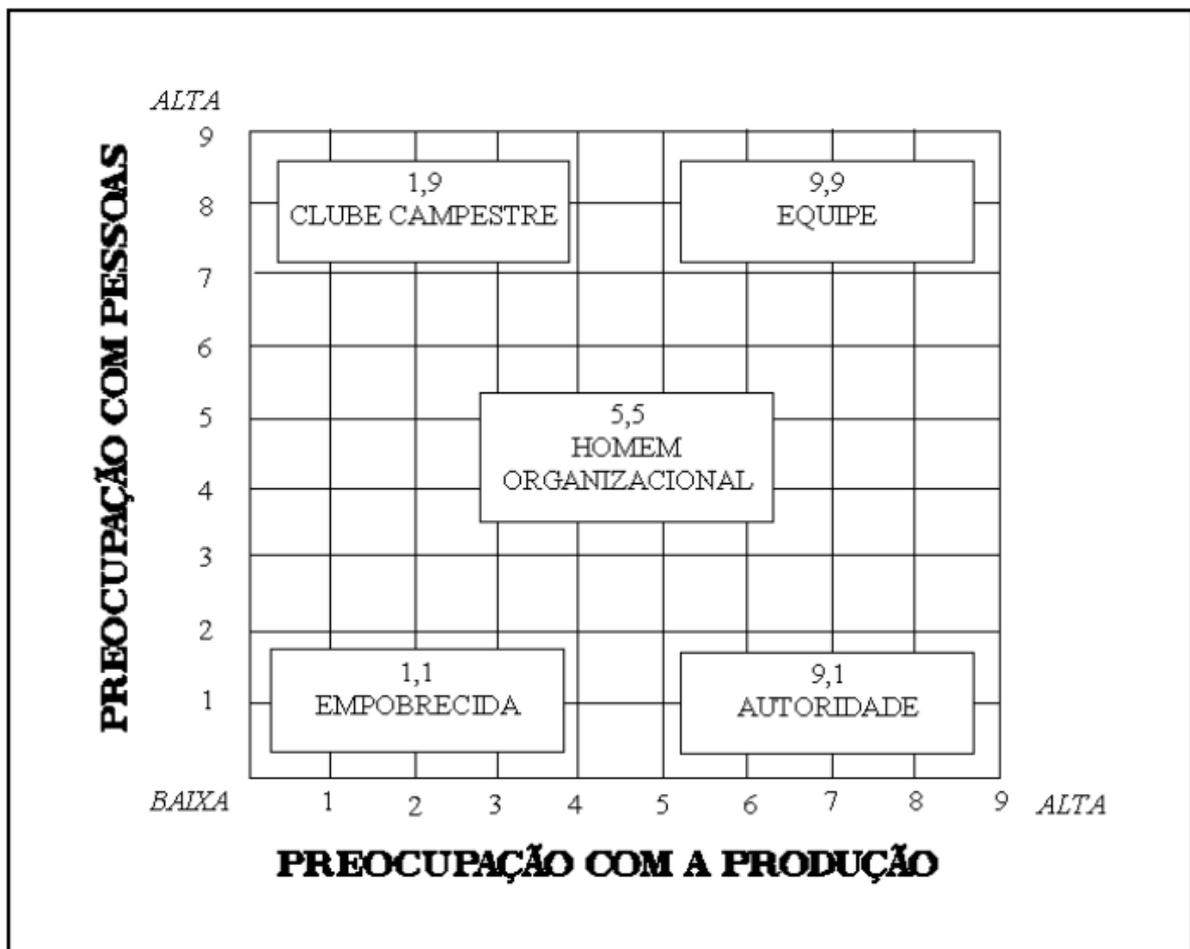


Figura 01: Dimensões de liderança Fonte: Blake e Mouton (1987)

Para uma gestão eficaz, o comportamento de um líder deve basear-se nessas diretrizes de dois eixos e integrar as preocupações das tarefas e das pessoas. Os gerentes precisam ser treinados para lidar com ambos os aspectos. Isso permite que as organizações ajam de forma mais proativa e alcancem melhores resultados. A produtividade aumenta quando o engajamento com as pessoas e tarefas é proporcional e equilibrado. A teoria Grid Gerencial argumenta que, se as necessidades dos funcionários não forem atendidas, as tarefas podem ser prejudicadas e se forem puramente centradas no ser humano, a produção também pode ser prejudicada, daí a necessidade de um equilíbrio entre os dois fatores (MOURA, 2019).

O comportamento do líder pode tanto influenciar no desenvolvimento gerencial das pessoas como na produção.

#### **4.2.5 Estilos De Gestão De Conflitos**

Uma das competências esperadas de um líder é a maneira que irá lidar com os conflitos, pois já sabemos que é uma realidade no âmbito pessoal e empresarial. É preciso saber identificar de onde está surgindo o conflito e atuar na resolução do mesmo, considerando todos os fatores que podem gerar conflitos, como: idade, sexo, cultura, raça, orientação cultural, etnia e a má comunicação, que é a maior causa da dificuldade no relacionamento.

Thomas (1976) criou o “estilo de administração de conflitos” e com contribuição, Thomas e Killmann (1974), traçou as estratégias para lidar com o conflito que são divididas em duas grandezas: a primeira é a assertividade, onde o sujeito corresponde a seus próprios interesses, e segunda é a cooperação, onde no mínimo um dos sujeitos envolvidos está interessado a resolver a parte do outro.

Perante disso Dantas, et al, 2019 descreve os cinco métodos do estilo de Administração de Conflitos de Thomas 1976:

1. Competição - Reflete uma tentativa de satisfazer os próprios interesses em detrimento dos outros. Os indivíduos tentam atingir seus próprios objetivos às custas dos objetivos dos outros ou tentam convencer os outros de que seus julgamentos estão corretos, busca fazer com que a outra parte aceite a responsabilidade pela violação e assume a responsabilidade resultante.

2. Acomodação - O oposto da competição, satisfazendo os interesses dos outros e ignorando os seus. Portanto, é uma atitude sem assertividade, cooperação e abnegação. Pode representar um desejo de se sacrificar para alcançar os objetivos da outra parte, ou uma vontade de defender uma visão oposta mesmo que se faça reservas sobre isso ou se esqueça da transgressão do outro.

3. Acordo - Representa uma tentativa de atender de forma moderada, mas imperfeita, os interesses de ambas as partes. Isso pode levar à busca parcial de objetivos, busca parcial de concordância com julgamentos/ideias/opiniões ou confissão parcial de culpa. Nesse sentido, representa um meio termo entre assertividade e cooperação.

4. Colaboração – um modelo que acomoda atitudes positivas e colaborativas, pois trata-se de tentar satisfazer plenamente os interesses de ambas as partes. Isso pode envolver a tentativa de chegar a uma solução "ganha-ganha" que permita que ambas as partes atinjam plenamente seus objetivos, assim levando a novas conclusões/ideias que quebram os aspectos válidos da determinação por ambas as partes. ou chegar a uma solução, compartilhando expectativas e compartilhando interpretações de violações, podemos estabelecer um padrão de consenso do que é aceitável em uma determinada situação.

5. Afastamento - o indivíduo desrespeita ou ignora os interesses de ambas as partes. Fundamentalmente, evita a interferência nos assuntos, permite que os acontecimentos sigam seu curso sem impedimentos, converge para atender os interesses de uma e/ou outra parte, é assertivo e não cooperativo.

Existem várias maneiras de conflitos e, da mesma forma, maneiras diferentes de lidar com eles; portanto, é necessário que o gestor tenha conhecimento e sabedoria para saber como e quando manusear as ferramentas existentes de maneira inteligente para evitar falhas e criar mais conflitos.

Já segundo Teixeira, et al (2018) o gerenciamento de conflito feito pelo enfermeiro gestor deve ter aplicação de quatro estratégias: dominação, acomodação, compromisso e solução interativa dos problemas, de acordo com cada situação.

A estratégia dominação é disputa do poder, em estar verdadeiramente certo e sem querer negociar com o outro. A acomodação oculta o problema na busca de um esquecimento do conflito e harmonização no ambiente, entretanto quando o conflito não é resolvido pode gerar uma carga emocional nos envolvidos. No

compromisso, os envolvidos realizam uma negociação com uma das partes cedendo para o outro, e por fim, a estratégia de solução onde ambos procuram o melhor para os mesmos resolvendo todos os conflitos e gerando soluções e trocas de informações para o conflito inicial.

O preparo do gestor em conhecimentos para lidar com o conflito é essencial, pois assim saberá resolver as situações de forma justa, ética e imparcial, sempre pensando no melhor para a equipe e nunca em resultado individual. Situações conflituosas geram desconforto e queda na qualidade e produtividade do trabalhador se tornando prejudicial para a empresa, e o enfermeiro como referência de liderança para a sua equipe deve agir como intermediador na solução de conflitos.

#### 4.3 CLASSIFICAR AS DIFICULDADES EM GERENCIAMENTO

Na equipe tanto do ambiente hospitalar como da Unidade Básica de Saúde pode-se identificar algumas dificuldades no gerenciamento, como a falta de capacitação para a realização das tarefas administrativas. Muitos enfatizam a capacitação para as atividades assistenciais e ações curativas, sem valorizarem a capacitação em gestão. Na graduação, os acadêmicos aparentemente valorizam mais a assistência, possivelmente porque as aulas práticas são voltadas para ela, diferente das gerenciais em que o conteúdo é transmitido teoricamente (SILVA, 2012).

Vemos também que os líderes tem um acúmulo de tarefas assistenciais deixando pouco tempo para o gerenciamento, conseqüentemente menor tempo para acompanhar sua equipe.

Há dificuldade estrutural para o desenvolvimento do trabalho também, com insuficiência de recurso material e financeiro em muitos pontos de atendimento de saúde. Essa situação ocupa e desgasta o enfermeiro, cuja energia é direcionada para esse enfrentamento.

Além da estrutura precária e da capacitação parcial que o enfermeiro pode enfrentar, há também um ponto que o enfermeiro líder tem que saber conciliar e resolver, que são os conflitos internos da sua equipe. Estes têm o potencial de atrapalhar o bom desenvolvimento da interação entre o profissional e o paciente (TEIXEIRA, p 73, 2018).

##### 4.3.1 Conflitos

Além das inúmeras atividades que o enfermeiro precisa cumprir em sua rotina, é exigido dele inúmeras competências gerenciais, na qual nem sempre é preparado previamente. Essas competências são esperadas por parte da equipe de enfermagem e, diante disso e do despreparo para tais situações, o enfermeiro encontra dificuldades durante o seu agir frente aos conflitos. (TEIXEIRA, ET AL, 2018)

O desafio enfrentado pelo enfermeiro se constitui de vários aspectos, como pessoal que compõe o corpo técnico e auxiliar de enfermagem, o planejamento e o conhecimento da sua equipe, pacientes na unidade hospitalar e conflitos pessoais e interpessoais.

Os conflitos podem gerar efeito negativo ou produtivo. Quando o conflito é bem administrado torna-se favorável, fortalecendo as relações da equipe, encorajando novas ideias, mudanças, inovação no gerenciamento e agregando novos pontos de vista. O conflito negativo gera desconforto entre os representantes, formando um ambiente desagradável.

Há três classificações: conflitos relacionados a tarefa; que se refere ao tema do trabalho, conflitos de relacionamentos; refere-se as relações entre os indivíduos do grupo, conflito processo; atingindo a forma do desempenho do trabalho.

Segundo Grube e Trevelin 2019 A contenção relacionada à tarefa está entrelaçada com vários processos na frente do gerente. Os gerentes organizam rotinas e supervisionam atividades e fluxos de trabalho interdependentes para garantir que cada processo seja executado com recursos disponíveis, mas escassos. Neste caso é a divergência produzida pela autonomia ou libertação de uma pessoa sobre outra. Por outro lado, os processos que agregam valores, recebem insumos e os transformam em resultados mantêm sua identidade nos contextos cotidianos. As pessoas encontram maneiras de realizar atividades específicas ordenadas, padronizadas ou não, resultando em variabilidade na forma como realizam atividades. Tudo isso está atrelado a metas agressivas já estabelecidas pela própria organização. Esses conflitos decorrentes do contato humano prejudicam as empresas que buscam um capital intelectual que se diversifique de geração em geração. Considere que, com o tempo, pequenos conflitos podem criar grandes conflitos.

Conflitos podem ser classificados em três tipos são elas: intrapessoal que envolve apenas um indivíduo para combater conflitos internos, conflito interpessoais;

entre duas ou mais pessoas com princípios diversos, e intergrupais com dois ou mais grupos de pessoas.

Há vários conflitos que podem ocorrer em um grupo de pessoas, sendo necessário conhecer os tipos de conflitos existentes dividindo os conflitos em aspectos de domínio. É encontrado o conflito latente, onde existe conflito, porém não há conhecimento dos participantes e, portanto, não precisa ser discutido; existe o conflito percebido onde há conhecimento dos participantes, entretanto não há declaração de ambas as partes, sendo o conflito sentido e ambas as partes passam a agir de modo emocional; e, por último, o conflito manifesto que também afeta ambas as partes e terceiros prejudicando o grupo (TEIXEIRA, p, 73, 2018).

Numa pesquisa bibliográfica vemos vários fatores de conflitos num local de trabalho incluindo, distinto modo de pensar e agir, problemas pessoais que interferem no desempenho profissional, insatisfação no trabalho como a baixa remuneração e a alta carga de trabalho, disputa de poder entre os integrantes e antipatia pelos mesmos, falta de conhecimento e habilidade para realizar as atividades e falta de interesse para aprender, escassez de recursos humanos e materiais.

A implantação de mudança da gestão gera um certo conflito, que pode levar a falta de cooperação entre os funcionários, discordância de conduta ao exercer uma atividade em equipe ou a não se envolverem com o processo.

#### 4.4 APRESENTAR A RELEVÂNCIA DO ENFERMEIRO NA LIDERANÇA DA EQUIPE.

Segundo Oliveira Neto, et al 2011, o ritmo da mudança está se acelerando tão rapidamente que o tamanho da empresa não é mais uma proteção. Empresas multibilionárias costumam rever suas posições em poucos meses. Portanto, a liderança coletiva é necessária. Líderes com habilidades mais ricas e diversificadas para disseminar conhecimento aos liderados derrubaram os cartazes autoritários, os comandantes, que abriram caminho para os pioneiros Inteligência emocional e social, especialmente consciência interpessoal.

Empresas vem buscando métodos para aumentar produtividade e rendimento financeiro, tendo como requisitos colaboradores que estão dispostos a busca de capacitação, habilidades de liderança e trabalho em equipe. Adoção de melhorias

individuais tem resultado coletivamente na organização aumentando a confiança da pratica e capacidade. Provocando benefícios, como a diminuição dos riscos nas práticas e a segurança do paciente.

Zanardo (2004) corrobora e afirma que os progressos tecnológicos na área medica e hospitalar não é suficiente para que os serviços de saúde inspirem confiança, cercar o paciente de todo cuidado, ordem, esterilidade e técnica para retardar a morte e aliviar a dor, a fim de proporcionar um cuidado mais qualificado e preciso. É necessário que busque alcançar a qualidade dos serviços prestados de uma forma por inteiro. É essencial o esforço e cooperação de todos que atuam no serviço hospitalar para promover essa mudança.

Nas competências do enfermeiro foram introduzidas como princípio de formação gerais: atenção à saúde os profissionais devem estar aptos a desenvolver ações conforme a demanda, realizar a pratica no mais alto padrão de qualidade, analisar a sociedade para resoluções de problemas, tomada de decisões que tem como proposito de favorecer o paciente e empresa do uso apropriado de equipamentos, medicamentos, procedimentos invasivos e não invasivo e assim realizar as condutas mais adequadas baseados em evidencias científicas, comunicação dominar todas as formas de comunicação sendo verbal e não verbal, escrita e oral (GNIDARXIC, 2008).

*Segundo Gnidarxic (2009) as empresas que valorizam a gestão do conhecimento têm funcionários que sabem o que fazem, além de conhecerem os processos disseminam para outros membros. Como consequência reduz desperdícios. Marras (2000) corrobora e afirma, que a estratégia de recursos humanos tem uma ligação estreita com o planejamento organizacional, e necessita implementar em sua política a otimização e melhorias de qualidade e produtividade no trabalho, alavancado pelo desempenho humano (apud, NETO; GNIDARXIC; COSTA NETO, 2011).*

Profissionais de saúde devem estar aptos assumir o papel de liderança sempre pensando no bem estar em geral, realizando a administração e gerenciamento estando aptos a tomar iniciativas da força de trabalho físico e intelectual tendo o compromisso de realizar treinamentos continuo para uma educação permanente.

A falta de conhecimento técnico científico geram falhas e a enfermagem é a parte principal da estrutura de saúde seja na arte de cuidar ou de gerenciar a equipe, tendo foco na organização da assistência destacando a importância do conhecimento para que desenvolva o trabalho de forma eficaz. Avaliação e análise dos processos

possibilitam detectar falhas, assim, planejar ações que permite esclarecer o erro e evitar a suas repetições.

Os enfermeiros estão focados em resolver uma variedade de problemas no cotidiano da equipe de enfermagem, principalmente aqueles que se interessam e visam prestar assistência de qualidade ao paciente. Muitos conflitos surgem no processo de criação e resolução dessas questões e, diante desse papel de centralizador da gestão de plantão, o enfermeiro, muitas vezes, está na vanguarda da tomada de decisão. (Maria Helena TrenchCiampone, Paulina Kurcgant. 2016).

É esperado que o enfermeiro crie maneiras de gerenciamento usando métodos acessíveis no seu cotidiano para incrementar na sua equipe, a fim de garantir menos conflitos e qualidade no trabalho. Dessa forma, o enfermeiro tem que desenvolver primeiramente habilidade de comunicação, escuta, observação e empatia. Para que possa adotar estratégias que fortaleçam a equipe na execução de ações.

Dentre as equipes multiprofissionais que compõem um quadro hospitalar, a equipe de enfermagem possui a maior proporção de efetivos e, portanto, desempenha importante papel, através de enfermeiros, técnicos, Auxiliar de enfermagem. Informação e qualidade fazem parte da implementação de Programas para melhoria organizacional. A transformação do mundo neste novo milênio junto com a competitividade dentro de uma organização, requer que os profissionais aprendam responder a essas demandas. (CUNHA; NETO, 2006).

Segundo Azevedo, 2013, os cuidados de saúde assumem-se como um fator de desenvolvimento nacional quando praticados com espírito democrático. Porque um sistema de saúde plenamente democrático provou ser uma fonte de impulso para o desenvolvimento nacional, assumir uma responsabilidade importante para a sociedade (apud ARAUJO, et al, 2021)

Bernardes, 2013, afirma que a gestão participativa na saúde pública precisa ser transformada em todas as frentes, porque os enfermeiros já não podem cobrir o seu trabalho individualmente, visto que a visão democrática moderna do sistema de saúde é baseada na existência de equipes de trabalho funcionais, é muito específica e todas as decisões são tomadas em conjunto. Assim dizendo que gerencia moderna é no formato de participativa. A antiga forma de gestão, em que cada especialista tomava decisões quase que individualmente que apenas obedecia a exigências

documentais de instâncias superiores na administração pública ou privada da saúde, não existe mais, e a gestão mudou significativamente.

Destaca-se ainda que dentre as habilidades gerenciais deva figurar o gerenciamento de recursos humanos que se caracteriza como uma atividade importante para a viabilização das práticas para administrar o trabalho das pessoas (BEZERRA, 2012).

O líder tomando providencias de responsabilidade social tem o papel de resolver as situações de conflitos que são gerados por meio de uma boa comunicação, mantendo harmonia no ambiente de trabalho, pois se a equipe não conseguir um bom relacionamento pode afetar diretamente a assistência ao paciente. Deve utilizar o conflito de maneira positiva para que haja crescimento e amadurecimento da sua equipe. E as mudanças só ocorrem quando as ações bem pensadas, com nova visão buscando aperfeiçoamento de bom relacionamento pessoal.

O profissional que busca conhecimento no gerenciamento proverá um bom trabalho com a sua equipe, desenvolvendo atividades com excelência em atendimento e procedimentos, e redução de gastos e tempo da equipe. Visto que o enfermeiro que insira conhecimento e ferramentas para a pratica de gestor visam qualidade e êxito nas condutas assistencial de enfermagem, satisfazendo seu cliente e empresa.

Nessa discussão, a liderança em enfermagem é vista como fundamental no processo de mudança e na implementação de melhorias contínuas na qualidade da enfermagem, facilitando um ambiente de trabalho que envolva as equipes na aplicação dos resultados de pesquisas alcançados. De importância crítica é a necessidade de os administradores de enfermagem promoverem e manterem a coesão, o espírito de equipe e um ambiente de trabalho saudável, onde o envolvimento e o empoderamento profissionais sejam consistentes com a liderança transformadora encontrada na literatura como preditores da qualidade da enfermagem organizações de saúde devem servir de referência para orientar as ações de liderança dentro da organização.

## 5 CONCLUSÃO

Os cuidados de saúde estão mudando, incluindo as técnicas desenvolvidas onde o enfermeiro desempenhava papel assistencial e passou a exercer também o administrativo em busca de alcançar eficiência técnica oferecer qualidade e segurança, sabendo trabalhar em diversas setores, promovendo a qualidade no processo de atendimento e institucional.

Tem como objetivo estimular o conhecimento dos profissionais de enfermagem por meios de ferramentas em modelos gerencias para contribuir uma liderança seguro e com sucesso. Sabendo identificar os pontos fortes e fracos da equipe, as maiores dificuldades envolvidas e como promover uma melhoria para o ambiente de trabalho.

Destaca a importância do conhecimento de ferramentas de qualidade para utilizar no gerenciamento. Além, para que possa compreender a necessidade de uma liderança com sucesso que traga benefícios para a empresa e sua equipe, é preciso o envolvimento com demais setores da empresa, sabendo trabalhar em conjunto buscando o mesmo objetivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Suellen Da Silva. COSTA, Lúcia Bertha Borges. **Liderança Em Enfermagem.** Uma Abordagem Literária Ensaio E Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde, vol. 16, núm. 3, -, 2012, pp. 167-176 Universidade Anhanguera Campo Grande, Brasil. Disponível em < <https://www.redalyc.org/pdf/260/26029237014.pdf>>. Acesso em 05 de maio de 2022.

ANDRADE, Carina Manuela Mouquinho. **Ambiente da Prática Profissional de Enfermagem** – Impacte na Qualidade dos Cuidados de Saúde. Lisboa, 2016. Disponível em < <https://core.ac.uk/download/pdf/75984851.pdf>>. Acesso 05 de junho de 2022.

ARAUJO, Kezia Dos Santos. Et al. Atuação do enfermeiro como gestor na rede básica de saúde. v. 11 n. 2 (2021): **Scire Salutis - Fev, Mar, Abr, Mai 2021.** Disponível em <<http://www.sustenere.co/index.php/sciresalutis/article/view/CBPC2236-9600.2021.002.0009>>. Acesso em 16 de novembro de 2022.

BERNARDES, Andrea. Et al. **Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar.** Ciênc. saúde coletiva 12 (4) • Ago 2007. Disponível em < <https://www.scielo.br/j/csc/a/HsnRNxV45yt3MTL7Ys7QMPz/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 16 de novembro de 2022.

BEZERRA, ALQ. **O Contexto Da Educação Continuada Em Enfermagem Na Visão Dos Gerentes De Enfermagem E Dos Enfermeiros De Educação Continuada.** Rev. Eletr. Enferm. [Internet]. 21º de dezembro de 2006 [citado 16º de novembro de 2022];4(1). Disponível em <<https://revistas.ufg.br/fen/article/view/734>>. Acesso em 16 de novembro de 2022.

CARMO, Hércules Oliveira et al. **Indicadores de gestão de pessoas: Ferramentas essenciais no trabalho do enfermeiro.** Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia. Edição Especial EIC 2018, v. 2, n. 1, p. 6-166, jan./jun., 2018, p 64. Disponível em < file:///C:/Users/Nath%C3%A1lia%20Fran%C3%A7ozo/Downloads/73-

Texto%20do%20artigo-84-1-10-20181220%20(1).pdf>. Acesso em 05 de novembro de 2022.

CHANES, Marcelo. **Os desafios na formação de gestores líderes de saúde.** O Mundo da Saúde, São Paulo SP, 2016, p 326. Disponível em <file:///C:/Users/Nath%C3%A1lia%20Fran%C3%A7ozo/Downloads/722-Texto%20do%20artigo-1313-1-10-20200603.pdf>. Acesso em 16 de maio de 2022.

COSTA, Veridiana Tavares. MEIRELLES, Betina Hörner Schindwein. ERDMANN, Alacoque Lorenzini. **Melhores Práticas Do Enfermeiro Gestor No Gerenciamento De Risco.** Rev. Latino-Am. Enfermagem Artigo Original 21(5):[07 telas] set.-out. 2013. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/Dh3X7GNXs6gD4cJ4hVSLkFS/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 16 de novembro de 2022.

CRUZ, Ana Paula Capuano et al. **Estilo de liderança, controle gerencial e inovação:** papel das Alavancas de Controle. Rev. adm. contemp. 19 (6) • Nov-Dec 2015. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rac/a/MLLZmzzGjbwWNVqv6NRW7vw/?lang=pt>>. Acesso em 16 de maio de 2022.

CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. NETO, Francisco Rosemiro Guimarães Ximenes. **Competências Gerenciais De Enfermeiras: Um Novo Velho Desafio?** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3): 479-82. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/tce/a/ZYWLbCBHKyCz6JGwTNdZQzk/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 16 de novembro de 2022.

DANTAS, Bruna Lourena de Lima et al. **A gestão de conflitos em Concessionárias de Veículos.** Revista de Administração Unimep. V17 n3 setembro – dezembro 2019. Disponível em <<file:///C:/Users/Nath%C3%A1lia%20Fran%C3%A7ozo/Downloads/1246-5179-1-PB.pdf>>. Acesso em 16 de agosto de 2022.

DIAS, Joana Rita Fachada. **Oportunidades Multiculturais Na Melhoria De Competências** – Gestão E Liderança Em Enfermagem. Porto 2017. Disponível em < <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21626/1/Relat%c3%b3rio%20Joana%20Fachada.pdf>> acesso em 05 de junho de 2022.

JUNIOR, João Batista De Souza Pena, Et Al. **A Relevância Dos Saberes Gerenciais Do Enfermeiro Na Estratégia Saúde Da Família: Uma Revisão De Literatura.** Revista Científica Interdisciplinar. Issn: 2526-4036nº 5, Volume 2, Artigo Nº11, julho/dezembro 2020. Disponível Em < <http://www.multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/166/133>>. Acesso em 21 de agosto de 2022.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. **Análise Swot E Suas Funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância.** Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em <<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/450>>. Acesso em: 31 outubro 2022.

MANOLA, Cláudia Curbani Vieira. MOREIRA, Sérgio Adriany Santos. Liderança: Uma Abordagem Entre **Líderes E Liderados À Luz Do Grid Gerencial.** v. 19, n. 4 (2014), Revista Reuna. Disponível em < <https://revistas.una.br/reuna/article/view/658>>. Acesso em 07 de novembro de 2022.

MOURA, Claudio Burlas. PINHEIRO, Christian De Castro. SILVA, Thais Miranda. **Gestão Estratégica em Recursos Humanos.** Revista RH Visão Sustentável. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 76-95, jan./jun. 2019. Disponível em <[https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh\\_visaosustentavel/article/view/3249/1378](https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3249/1378)>. Acesso em 28 de abril de 2022.

PORTUGUAL. Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro Gestor. Regulamento nº 101/2015. De 10 de março de 2015. **Diário da República**, 2ª série, Nº 48, 5948- 5952. Disponível em <

<https://files.dre.pt/2s/2015/03/048000000/0594805952.pdf>>. Acesso em 05 de junho de 2022.

Queiroga, Lopes AC, et al. Software **De Departamento De Pessoal** - Importância Da Implementação Na Supervisão De Planejamento Da Força De Trabalho. Rms [Internet]. 22º De dezembro De 2020. Disponível Em: <<https://revistamultisert1.websiteseguro.com/index.php/revista/article/view/318>>. Acesso em: 31 outubro 2022.

RODRIGUES, Filipe Medeiros de Aguiar. **Da melhor evidência à melhor prática: A visão de uma mudança organizacional**. Porto, 2021. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10400.26/38954>>. Acesso em 16 de novembro de 2022.

Rothebarth AP, Cesário JB, Lima LPS et al. **O trabalho em equipe na enfermagem: da cooperação ao conflito**. Rev. Gest.Saúde(Brasília) Vol.07, N°. 02, Ano 2016.p 521-34. Disponível em <<file:///C:/Users/Nath%C3%A1lia%20Fran%C3%A7ozo/Downloads/Dialnet-OTrabalhoEmEquipeNaEnfermagem-5555895.pdf>>. acesso em 19 de abril de 2022.

SCOFANO, Bruna Dos Santos. **O grid gerencial como ferramenta para a avaliação dos estilos de liderança do enfermeiro na emergência hospitalar**. Dissertação Mestrado Acadêmico em Ciências do Cuidado em Saúde) - Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/9170/Bruna%20dos%20Santos%20Scofano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 29 de maio de 2022.

Silva GS, Diniz BG, Rosa VG. **Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes**. R. Enferm. Cent. O. Min. 2012 Set/Dez;2(3):358-68.

SOBRAL, Sandrina. CAPUCHO, Filomena. **A Gestão De Conflitos Nas Organizações: Conceptualização E Diferenças De Género**. Universidade Católica Portuguesa. Gestão e Desenvolvimento, 27 (2019), 33-54. Disponível em <

<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/373> >. Acesso em 16 de agosto de 2022.

TEIXEIRA, Natália Longati et al. **Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem.** Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 73, out. – dez. 2018. São Paulo. P 73. Disponível em <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138/191#:~:text=%E2%80%9CAinda%20nesse%20contexto%2C%20os%20conflitos,da%20maneira%20como%20s%C3%A3o%20administrados.>>. Acesso em 16 de maio de 2022.



**DISCENTE:** Nathalia Françoza Lopes

**CURSO:** Enfermagem

**DATA DE ANÁLISE:** 18.11.2022

### RESULTADO DA ANÁLISE

#### Estatísticas

Suspeitas na Internet: **7,27%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [▲](#)

Suspeitas confirmadas: **7,05%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [▲](#)

Texto analisado: **95,17%**

*Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).*

Sucesso da análise: **100%**

*Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.*

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.8.5  
sexta-feira, 18 de novembro de 2022 08:15

### PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho da discente **NATHALIA FRANÇOZO LOPES**, n. de matrícula **33296**, do curso de Enfermagem, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 7,27%. Devendo a aluna fazer as correções necessárias.

(assinado eletronicamente)  
**HERTA MARIA DE AÇUCENA DO N. SOEIRO**  
**Bibliotecária CRB 1114/11**  
Biblioteca Central Júlio Bordignon  
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

Assinado digitalmente por: Herta Maria  
de A?ucena do Nascimento Soeiro  
Razão: Faculdade de Educação e Meio  
Ambiente - FAEMA