

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

PEDRO HENRIQUE DE LIMA LOPES

LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre
as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2025

PEDRO HENRIQUE DE LIMA LOPES

LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio (UNILEÃO), em cumprimento às exigências para a obtenção do título de bacharel em Enfermagem.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Borges

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2025

PEDRO HENRIQUE DE LIMA LOPES

LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio (UNILEÃO), em cumprimento às exigências para a obtenção do título de bacharel em Enfermagem.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Borges

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Ana Maria Machado Borges

Centro Universitário Doutor Leão Sampaio - UNILEÃO

Orientadora

Prof.^a Me. M^a Lys Callou Augusto Arraes

Centro Universitário Doutor Leão Sampaio - UNILEÃO

1^a Examinadora

Prof.^a Esp. Allya Mabel Dias Viana

Centro Universitário Doutor Leão Sampaio - UNILEÃO

2^a Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais, Cláudio e Valdenora, por todo o incentivo, apoio, paciência e compreensão ao longo desta jornada. Também dedico a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização e conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Chego a este momento com o coração cheio de gratidão. Olhar para trás e ver toda a caminhada até aqui é perceber que cada passo, cada noite de estudo, cada dúvida e cada superação valeram a pena. Este trabalho representa não apenas uma conquista pessoal, mas também o reflexo do amor, da paciência e do apoio de pessoas que estiveram comigo durante essa jornada.

Em primeiro lugar, agradeço a **Deus**, por ser meu alicerce e refúgio dia após dia. Foi Ele quem me deu forças nos momentos em que o cansaço parecia falar mais alto e esperança quando as dificuldades e as circunstâncias tentavam me desanimar. Sem Sua presença, nada disso seria possível. Agradeço, do fundo do meu coração, por cada oportunidade, por tudo que vivi até aqui, por cada pessoa que tive a oportunidade de conhecer e conviver, pelos lugares por onde passei, por todas as experiências que vivenciei e por sempre estar ao meu lado, me dando forças e sabedoria.

Gostaria de agradecer também a **Nossa Senhora**, que durante todo esse tempo, como mãe, me ajudou, sempre me carregando nos braços e me colocando em seu colo, inclusive nos dias mais difíceis e cansativos, quando pensei que não tinha mais forças. Sempre estive ao meu lado, intercedendo por mim e oferecendo seu colo de mãe.

À minha querida e amada mãe, **Valdenora Pereira de Lima Lopes**, deixo o meu mais profundo e sincero agradecimento. Mãe, a senhora é meu exemplo de garra, fé, dedicação, trabalho, esforço e confiança na Providência de Deus. Seu cuidado, apoio e amor incondicional me sustentaram em todos os momentos. Cada palavra de incentivo, cada gesto de cuidado e cada sacrifício que você fez por mim estão gravados para sempre em meu coração. Obrigado por acreditar em mim, mesmo quando eu duvidei, e por me ensinar que os sonhos se tornam realidade quando não desistimos deles e quando realmente queremos e nos esforçamos.

Agradeço profundamente ao meu pai, **Cláudio Lopes da Silva**, que, mesmo em seu silêncio e nos bastidores, sempre me apoiou e contribuiu significativamente para que eu chegasse onde estou. Sei que sempre se esforça muito, trabalhando pesado dia e noite, sob chuva ou sol quente, para nos dar o melhor e nos ajudar a realizar nossos sonhos. Sem contar o exemplo de homem, modelo de São José e de honestidade, que aprendemos com o seu próprio estilo de vida. Obrigado por tudo que fez e faz por todos nós. Espero retribuir tudo isso, de alguma forma.

Aos meus irmãos, **Cláudio Erik Lopes, Anny Caroline Lopes e Ana Clara Lopes**, também agradeço por todo apoio, ajuda e por segurarem a barra com tanto trabalho e dedicação. Descobri que não importa a distância: o que nos mantém juntos é a nossa união, e isso é o mais importante. Só assim podemos construir nossos sonhos — um ajudando o outro, de qualquer forma. Em cada etapa dessa jornada, senti a força, o carinho e a torcida de vocês, que me motivaram a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Aos meus queridos avós, **Maria de Lourdes Ferreira e Raimundo Nonato Lopes**, vocês também foram fundamentais durante esse processo. Agradeço por cada gesto de cuidado, por todas as palavras de força que me incentivaram a continuar, pelas orações e por cada ligação cheia de saudade. Saber que vocês estavam ali, torcendo para me ver realizar este grande sonho, me motivava cada vez mais a continuar.

Aos meus familiares, deixo minha sincera gratidão por todo incentivo, compreensão e amor ao longo dessa caminhada. De modo especial, à minha tia **Valdênia Pereira Lima**, que, no início, me orientou sobre os caminhos da faculdade e me mostrou que os sonhos são possíveis quando se tem determinação. Às minhas primas **Maria Luiza Lima Modesto e Ana Izabelle Pereira Meneses**, agradeço por estarem sempre torcendo por mim, acompanhando cada conquista e acreditando no meu potencial.

Aos meus queridos amigos, **Rhaynara Rodrigues, Wéllia Alencar, Raíssa Layenne, Flávya Hellen e Samuel Sobreira**, que durante esta graduação tive a graça de conhecer e conviver da melhor forma possível, agradeço por estarem presentes com palavras de incentivo, risadas e momentos de descontração. Deixo minha profunda gratidão e oração por todos vocês. Cada conversa, gesto de apoio e demonstração de amizade foi essencial para aliviar o peso dessa caminhada e tornar o percurso mais leve e significativo. Sem vocês, nada disso teria sentido.

Aos meus grandes professores, que contribuíram significativamente para que eu me tornasse quem sou hoje, deixo meu mais profundo agradecimento e admiração. Cada ensinamento compartilhado ultrapassou os limites da sala de aula, ajudando a formar não apenas um profissional, mas também um ser humano melhor. São verdadeiros mestres que transformam pessoas e vidas, e que deixaram marcas valiosas em minha trajetória. Sempre os carregarei em meu coração. Deus os abençoe!

À minha orientadora, **professora Ana Borges**, agradeço pela dedicação e por compartilhar seu conhecimento com tanta generosidade. Sua orientação foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento pessoal e acadêmico. As

contribuições, correções e conselhos foram decisivos para que este projeto se tornasse uma realidade.

À coordenação do curso e a esta instituição de ensino, em nome da professora **Maryldes Lucena**, expresso minha gratidão por todas as vezes em que fui muito bem acolhido, orientado e tratado da melhor forma. Agradeço pela receptividade, pela atenção às demandas que precisei resolver e pelas oportunidades oferecidas, que contribuíram de forma significativa para o meu crescimento pessoal e acadêmico. Cada oportunidade jamais será esquecida. Conte sempre com as minhas orações!

Por fim, agradeço de coração aos meus irmãos da **Comunidade Católica Boa Nova**, por todo apoio, orações e carinho que tiveram comigo. Estiveram ao meu lado, acompanhando de perto minhas conquistas, minhas correrias e até os momentos de cansaço. Como sempre cantamos: “Eu quero amar, eu quero ser aquilo que Deus quer. Mas sozinho eu não posso mais...” — e, de fato, sozinho eu não conseguiria. Vocês foram um grande suporte durante todo esse tempo; sem o apoio e a presença de vocês, tudo teria sido muito mais difícil. Que o Espírito Santo nos ilumine e sempre nos dê a graça de fazer aquilo que Deus quer! Contem sempre com as minhas orações!

A todos, o meu mais sincero e profundo muito obrigado!

*"Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará
fazendo o impossível."
(São Francisco de Assis)*

RESUMO

A liderança constitui um elemento essencial para o desenvolvimento de práticas de enfermagem eficazes, éticas e seguras, uma vez que o enfermeiro desempenha papel central na organização do trabalho, na gestão de equipes e na promoção de um ambiente colaborativo. No contexto hospitalar, a liderança influencia diretamente a qualidade do cuidado e a segurança do paciente, sendo determinante para o alcance de resultados assistenciais satisfatórios. Entretanto, observa-se que muitos profissionais ainda enfrentam dificuldades para exercer uma liderança efetiva, seja pela falta de preparo durante a formação acadêmica, seja pela sobrecarga e pelos desafios estruturais das instituições de saúde. Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como as práticas de liderança impactam o desempenho das equipes e a qualidade da assistência prestada. O presente estudo teve como objetivo investigar as práticas de liderança e sua influência na qualidade e segurança dos cuidados prestados aos pacientes pela equipe de enfermagem. Trata-se de uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, realizada em um hospital de referência localizado no município de Juazeiro do Norte, Ceará, com a participação de enfermeiros atuantes em diferentes setores assistenciais. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin. Os resultados demonstraram que a liderança do enfermeiro exerce influência direta e significativa sobre a qualidade da assistência, promovendo melhor organização dos serviços, integração da equipe e fortalecimento da comunicação. A presença de uma liderança pautada na empatia, na escuta ativa e na competência técnica favorece um ambiente de trabalho colaborativo e humanizado, reduzindo falhas processuais e ampliando a segurança do paciente. Em contrapartida, a ausência de uma liderança estruturada foi associada à desorganização das atividades, ao aumento da sobrecarga e à redução da qualidade assistencial. Identificou-se ainda que a formação acadêmica em enfermagem apresenta fragilidades no estímulo às competências de liderança e gestão, abordando o tema de forma teórica e pouco prática. Assim, ressalta-se a importância de incorporar metodologias de ensino que possibilitem o desenvolvimento de habilidades de comunicação, tomada de decisão e trabalho em equipe desde a graduação. Conclui-se que o fortalecimento da liderança do enfermeiro é fundamental para a consolidação de uma assistência segura, ética e de excelência, devendo ser continuamente estimulado tanto nas instituições de ensino quanto no ambiente profissional. Investir na formação de líderes em enfermagem representa um avanço não apenas para a valorização da profissão, mas também para a qualidade dos cuidados e a segurança dos pacientes.

Palavras-chave: Liderança. Enfermagem. Qualidade da assistência. Segurança do paciente.

ABSTRACT

Leadership is an essential element for the development of effective, ethical, and safe nursing practices, as nurses play a central role in organizing work processes, managing teams, and promoting a collaborative environment. In the hospital context, leadership directly influences the quality of care and patient safety, being decisive for achieving satisfactory care outcomes. However, many professionals still face challenges in exercising effective leadership, whether due to insufficient preparation during academic training or the structural and organizational difficulties of healthcare institutions. In this context, understanding how leadership practices impact team performance and the quality of care provided becomes highly relevant. This study aimed to investigate leadership practices and their influence on the quality and safety of patient care delivered by nursing teams. It is a field research with a qualitative approach, conducted in a reference hospital located in Juazeiro do Norte, Ceará, Brazil, with the participation of nurses working in different care sectors. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Bardin's content analysis technique. The results showed that nursing leadership has a direct and significant influence on the quality of care, promoting better organization of services, team integration, and strengthened communication. Leadership based on empathy, active listening, and technical competence fosters a collaborative and humanized work environment, reducing procedural errors and enhancing patient safety. Conversely, the absence of structured leadership was associated with disorganization, work overload, and decreased quality of care. The findings also indicated that nursing education still presents weaknesses in stimulating leadership and management competencies, often addressing the topic in a theoretical rather than practical manner. Therefore, it is crucial to adopt teaching methodologies that promote the development of communication, decision-making, and teamwork skills from undergraduate training. It is concluded that strengthening nursing leadership is fundamental for consolidating safe, ethical, and high-quality care, and should be continuously encouraged both in educational institutions and professional practice. Investing in the development of nursing leaders represents not only an advancement in valuing the profession but also a key strategy for improving care quality and patient safety.

Keywords: Leadership. Nursing. Quality of care. Patient safety.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE	Ceará
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CME	Centro de Materiais e Esterilização
CNS	Conselho nacional de Saúde
DRA	Doutora
ESP	Especialista
ME	Mestre
PROF	Professora
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCPE	Termo de Consentimento Pós Esclarecido
UNILEÃO	Centro Universitário Doutor Leão Sampaio
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
UBS	Unidade Básica de Saúde
IBES	Instituto Brasileiro para Excelência em Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3 REVISÃO DE LITERATURA	16
3.1 A LIDERANÇA NA ENFERMAGEM	16
3.2 A LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS	17
3.3 AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA E SEU IMPACTO NA QUALIDADE E SEGURANÇA DOS CUIDADOS	18
4 MÉTODO	19
4.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA	19
4.2 CENÁRIO DA PESQUISA	19
4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA	19
4.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS	20
4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	20
4.6 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA	21
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5.1 CATEGORIA 1: DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA DURANTE A GRADUAÇÃO	25
5.2 CATEGORIA 2: INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA	27
5.3 CATEGORIA 3: HABILIDADES DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM	29
5.4 CATEGORIA 4: DESAFIOS DA LIDERANÇA NO TRABALHO EM EQUIPE	32
5.5 CATEGORIA 5: COMPORTAMENTOS E FRAGILIDADES NA LIDERANÇA QUE COMPROMETEM A QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICES	43
APÊNDICE A – MODELO DE DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO CO- PARTICIPANTE	44

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A EQUIPE DE ENFERMAGEM.....	45
APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ.....	48
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	49
ANEXOS.....	50

1 INTRODUÇÃO

A liderança está relacionada à capacidade de ensinar, inspirar e influenciar pessoas na busca por um objetivo comum. Diferente da visão tradicional de autoridade e poder, a verdadeira liderança fundamenta-se no serviço e na construção de relacionamentos sólidos. Como destaca Hunter (2004, p. 21), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Dessa forma, a liderança eficaz não se baseia apenas na hierarquia, mas na habilidade de servir, ouvir e motivar os outros, promovendo um ambiente colaborativo e de crescimento mútuo, o que impacta diretamente na qualidade da assistência prestada.

Na enfermagem, a liderança é essencial, pois os enfermeiros desempenham um papel central na organização dos serviços e na promoção de uma assistência segura e de qualidade, além de serem responsáveis pela gestão de equipes. Segundo Lima e Almeida (2019, p. 35), "a liderança na enfermagem é um fator crítico para garantir a eficácia dos cuidados prestados, contribuindo diretamente para a qualidade e segurança do paciente". Um enfermeiro-líder consegue criar um ambiente de trabalho harmonioso, colaborativo e produtivo, impactando positivamente no desempenho da equipe e na segurança do paciente.

Diversos desafios dificultam o exercício eficaz da liderança na enfermagem. O desenvolvimento de habilidades durante a formação acadêmica específica em gestão e liderança pode ser uma barreira significativa, como afirmam Costa et al. (2020a, p. 1235): "muitos enfermeiros não recebem a formação necessária em gestão e liderança durante a graduação, o que compromete sua capacidade de exercer uma liderança eficaz nas equipes de saúde". Além disso, Barreto e Santos (2018, p. 58) ressaltam que "as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros também estão relacionadas à resistência das equipes à mudança e à pressão constante por resultados, o que torna o ambiente de trabalho mais desafiador". Esses fatores, somados à sobrecarga de trabalho e à falta de suporte institucional, contribuem para a fragilidade na atuação da liderança no contexto hospitalar.

A ausência de habilidades de liderança desenvolvidas na enfermagem compromete significativamente a qualidade da assistência prestada. Segundo o Instituto Brasileiro para Excelência em Saúde (IBES, 2017), liderança deficiente é uma potencial causa de falhas na segurança do paciente, uma vez que impacta na comunicação, na cultura organizacional e na efetividade dos serviços de saúde. Enfermeiros que não desenvolvem competências de liderança enfrentam dificuldades na gestão de equipes, na tomada de decisões assertivas e na implementação de mudanças necessárias para a melhoria da assistência. Ainda de acordo com

o IBES (2017), a ausência de uma liderança estruturada resulta em desorganização no ambiente de trabalho, aumentando o estresse da equipe e reduzindo a qualidade da assistência prestada.

Dessa forma, a liderança na enfermagem não deve ser vista apenas como um diferencial, mas como uma necessidade essencial para o funcionamento eficiente das equipes e a segurança dos pacientes. O desenvolvimento dessa habilidade permite que o enfermeiro transforme desafios em oportunidades, promovendo um ambiente de trabalho mais organizado, motivador e eficiente. Como apontam Martins et al. (2023, p.6), “práticas efetivas de liderança em enfermagem têm um impacto positivo nos enfermeiros, na qualidade dos cuidados de saúde e nos resultados dos pacientes”. Nesse sentido, é fundamental que as instituições de ensino incentivem a formação de líderes desde a graduação, capacitando os futuros enfermeiros para assumirem esse papel de forma eficaz.

Compreender as barreiras enfrentadas pelos enfermeiros no exercício da liderança e desenvolver estratégias para aprimorar essa competência são passos essenciais para garantir uma assistência de qualidade. Como destaca Ribeiro et al. (2020, p. 9), “investir na formação de líderes de enfermagem não é apenas uma necessidade para o desenvolvimento da profissão, mas também uma ação crucial para garantir a segurança do paciente e um atendimento humanizado e de qualidade”. Dessa maneira, a capacitação contínua dos enfermeiros em liderança deve ser uma prioridade tanto para as instituições de ensino quanto para os gestores hospitalares, a fim de assegurar um ambiente de trabalho eficiente e seguro para todos.

Nesse sentido, este estudo é relevante tanto para a área acadêmica quanto para a prática profissional da enfermagem, pois pretende promover reflexões sobre a importância do desenvolvimento de habilidades de liderança e gestão. Ao identificar os desafios enfrentados pelos enfermeiros no exercício da liderança, a pesquisa poderá auxiliar instituições de ensino e de saúde na criação de programas de capacitação e estratégias que incentivem os futuros enfermeiros a desenvolverem essa competência. Além disso, poderá contribuir para a valorização do papel do enfermeiro como líder, promovendo melhores condições de trabalho e reconhecendo a enfermagem como uma profissão essencial para a qualidade da assistência ao paciente.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Investigar sobre as práticas de liderança e a influência na qualidade e segurança dos cuidados prestados aos pacientes pela equipe de enfermagem.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar de que forma a liderança da equipe de enfermagem influencia na qualidade da assistência prestada aos pacientes.
- Descrever quais as habilidades de liderança foram desenvolvidas durante a graduação, na percepção dos participantes da pesquisa.
- Identificar os desafios enfrentados pelos participantes da pesquisa nas situações vivenciadas na liderança de equipes de trabalho.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 A LIDERANÇA NA ENFERMAGEM

A liderança na enfermagem se configura como uma competência essencial para o bom funcionamento das equipes de saúde e para a qualidade da assistência prestada aos pacientes. Historicamente, o papel do enfermeiro esteve associado predominantemente a funções técnicas e assistenciais, entretanto, com a evolução dos modelos de gestão em saúde, esse profissional passou a ocupar um lugar estratégico nas organizações hospitalares e nas UBS (Lanzoni; Meirelles, 2011).

Ser líder na enfermagem ultrapassa a supervisão técnica: trata-se de influenciar positivamente a equipe, motivar colaboradores, mediar conflitos, tomar decisões éticas e administrar recursos de forma eficiente. Para isso, o enfermeiro precisa desenvolver competências interpessoais, emocionais e administrativas, articulando seu conhecimento técnico à capacidade de mobilização e engajamento da equipe (Balsanelli, 2019). De acordo com Marquis e Huston (2021, p. 8), “os líderes eficazes em enfermagem são visionários, influenciam outras pessoas e têm a capacidade de transformar ambientes de trabalho para promover melhores resultados aos pacientes”.

Diversos estilos de liderança podem ser adotados pelo enfermeiro, como a liderança transformacional, situacional e servidora, cada um mais adequado a determinados contextos e perfis de equipe. A liderança transformacional, por exemplo, é marcada pela inspiração e entusiasmo, estimulando mudanças positivas na cultura organizacional (Judge; Piccolo, 2004). Já a liderança situacional mostra-se eficaz em contextos com alta rotatividade ou necessidade de constante capacitação, ao adaptar a atuação do líder ao nível de maturidade e competência dos colaboradores (Galvão et al., 1998). Por sua vez, a liderança servidora fundamenta-se no princípio de que o líder deve, antes de tudo, servir à sua equipe. Nesse modelo, o enfermeiro-líder busca atender as necessidades dos profissionais, promovendo o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe e colocando o bem-estar coletivo acima de interesses individuais. Segundo Marquis e Huston (2021), esse estilo fortalece vínculos de confiança e respeito mútuo, o que impacta positivamente no clima organizacional e nos resultados assistenciais.

3.2 A LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS

Apesar da reconhecida importância da liderança na enfermagem, muitos profissionais ainda enfrentam desafios significativos para exercer essa função de forma eficaz. Um dos principais obstáculos é a sobrecarga de trabalho e a pressão por resultados, que limitam o tempo dedicado às atividades de liderança, dificultando o acompanhamento da equipe e o exercício de uma gestão estratégica. Esse cenário pode levar ao desgaste físico e emocional, interferindo diretamente na qualidade do ambiente organizacional (Costa et al., 2020; Silva; Scherer; Almeida, 2025).

Um aspecto ainda mais preocupante diz respeito à falta de habilidades específicas em liderança, sobretudo entre enfermeiros que assumem cargos de gestão sem formação prévia em gestão de pessoas. Apesar de não ser uma formação exigida para o desempenho do cargo, visto que esses profissionais sejam selecionados com base em competências técnicas, as habilidades como resolução de conflitos e escuta ativa são importantes para exercer as atividades com liderança. De acordo com Marquis e Huston (2021, p. 14), “a ausência de treinamento em liderança pode levar a práticas gerenciais ineficazes, dificultando a motivação da equipe e comprometendo a segurança do paciente”.

Além disso, a resistência da equipe frente às mudanças propostas por líderes despreparados representa um desafio constante. A introdução de novos fluxos, rotinas ou protocolos exige que o enfermeiro-líder disponha de ferramentas comunicacionais eficazes e uma postura empática. Quando isso não ocorre, o resultado pode ser a intensificação de conflitos, insegurança e queda no engajamento coletivo (Freitas; Gomes, 2023).

Outro fator agravante é a ausência de investimentos institucionais em formação continuada voltada para a liderança em enfermagem. A carência de programas estruturados de capacitação dificulta a consolidação de uma liderança eficaz, comprometendo a gestão de equipes e a qualidade dos cuidados prestados (Luz; Machado Júnior, 2022).

Por fim, destaca-se o desafio da humanização nas relações de liderança. Liderar com base na escuta, no cuidado e no reconhecimento do outro como sujeito requer um olhar sensível e uma ética relacional. Enfermeiros que não desenvolvem essas competências podem adotar posturas autoritárias ou omissas, prejudicando a coesão da equipe e a segurança do cuidado ao paciente (Moreira, et al., 2023).

3.3 AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA E SEU IMPACTO NA QUALIDADE E SEGURANÇA DOS CUIDADOS

As práticas de liderança na enfermagem exercem influência direta na qualidade e segurança dos cuidados prestados aos pacientes. Líderes eficazes promovem ambientes de trabalho colaborativos, favorecendo a comunicação entre os profissionais, a tomada de decisões assertiva e a implementação de protocolos de segurança. Essas ações contribuem para a redução de eventos adversos, como erros de medicação, infecções hospitalares e quedas, além de fortalecer a cultura de segurança nas instituições de saúde (Castilho et al., 2020).

Estudos indicam que estilos de liderança participativos e transformacionais estão associados a melhores resultados assistenciais. Tais líderes incentivam o engajamento da equipe, promovem a autonomia profissional e estimulam a melhoria contínua dos processos de trabalho. Essa abordagem resulta em maior satisfação dos profissionais e em cuidados mais seguros e centrados no paciente (Krelling; Riboldi; Campos, 2020).

Por outro lado, ambientes liderados por gestores autocráticos ou com baixo suporte emocional tendem a apresentar maior rotatividade de pessoal, absenteísmo e insatisfação da equipe, fatores que podem comprometer a qualidade da assistência e a segurança do paciente (Silva; Scherer; Almeida, 2025).

A presença ativa do enfermeiro-líder na rotina das unidades assistenciais é fundamental para a identificação precoce de riscos e a implementação de ações corretivas. Além disso, líderes com habilidades de liderança promovem a adesão da equipe a protocolos de segurança, como a higienização das mãos, a identificação correta dos pacientes e a administração segura de medicamentos, fortalecendo a cultura organizacional voltada à segurança do paciente (Fusari et al., 2020).

De acordo com Marquis e Huston (2021), a liderança estratégica, quando exercida com competência, proporciona um ambiente de trabalho positivo, facilita a comunicação interpessoal e melhora os indicadores de qualidade do cuidado.

Portanto, a liderança qualificada na enfermagem desempenha um papel estratégico na construção de ambientes de cuidado seguros e humanizados, onde a qualidade é promovida não apenas por tecnologias ou protocolos, mas também por relações de confiança, apoio mútuo e espírito de equipe (Krelling; Riboldi; Campos, 2020).

4 MÉTODO

4.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, tendo como objetivo compreender, a partir da experiência dos participantes, as práticas e percepções relacionadas ao objeto de estudo. A pesquisa de campo, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 191), "é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se busca uma resposta".

A abordagem qualitativa se mostra pertinente por possibilitar uma análise aprofundada do discurso dos participantes da pesquisa, considerando suas vivências e interpretações sobre o fenômeno investigado. De acordo com Gil (2017, p. 28), "a pesquisa qualitativa é caracterizada por seu foco na compreensão dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, enfatizando a análise de significados e contextos".

4.2 CENÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um hospital de referência da região do Cariri, localizado no município de Juazeiro do Norte, no estado do Ceará.

Juazeiro do Norte é um importante centro urbano localizado na região do Cariri, no estado do Ceará. Ocupa uma área de 258,788 km² e possui uma população de 303.004 habitantes, conforme dados do Censo Demográfico de 2024 (IBGE, 2024). Trata-se do terceiro município mais populoso do Ceará, atrás apenas de Fortaleza e Caucaia, e o maior do interior cearense. No contexto nacional, ocupa a 96^a posição em população, sendo ainda o sexto município mais populoso do interior da região Nordeste (IBGE, 2024). A cidade destaca-se por sua relevância econômica, cultural e religiosa, além de funcionar como polo regional em áreas como saúde, educação e comércio. Conta com uma rede hospitalar ampla e é referência no atendimento especializado em diversas áreas.

A coleta de dados ocorreu durante o mês de setembro de 2025.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes foram enfermeiros atuantes na instituição hospitalar situada no município de Juazeiro do Norte. A instituição contava com aproximadamente 52 enfermeiros distribuídos entre diferentes setores assistenciais.

Os critérios de inclusão foram: enfermeiros com pelo menos 6 meses de atuação na instituição, que aceitaram participar da entrevista e que estavam em exercício no momento da coleta de dados. Do mesmo modo, os critérios de exclusão foram: enfermeiros afastados por licença médica, férias ou outras ausências durante o período de coleta, que não concordaram em participar da entrevista e profissionais com menos de 6 meses de atuação na instituição. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram entrevistados sete enfermeiros.

Os participantes da pesquisa foram identificados com a inicial E maiúscula seguido de números sequenciais (E1, E2, E3...).

4.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas, permitindo que os participantes expressassem suas percepções com liberdade, de acordo com sua vivência profissional.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com autorização prévia dos participantes, por meio do Termo de Uso de Imagem e Voz, utilizando-se aplicativo de gravação em smartphone.

A realização das entrevistas ocorreu nos dias úteis, entre segunda e sexta-feira, durante o turno da tarde, em local reservado dentro do hospital, respeitando-se a disponibilidade dos enfermeiros.

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados tem como objetivo compreender, interpretar e organizar as percepções dos participantes da pesquisa (Gil, 2020), revelando os sentidos atribuídos às suas experiências no contexto investigado.

Buscou-se identificar temas recorrentes, padrões discursivos e dimensões subjetivas que expressassem a complexidade do fenômeno estudado. Para isso, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que permitiu realizar uma leitura sistemática e interpretativa dos dados verbais, categorizando-os em unidades temáticas de acordo com sua relevância para os objetivos da pesquisa. Tratou-se de uma abordagem apropriada para dados qualitativos, pois favoreceu a imersão no material empírico e a construção de inferências teóricas a partir da fala dos sujeitos.

Segundo Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos

de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

A aplicação deste método foi estruturada em três etapas fundamentais: a pré-análise, que compreendeu a organização e a leitura flutuante do material bruto, visando familiarizar-se com o conteúdo; a exploração do conteúdo, etapa na qual foram definidas categorias temáticas a partir da sistematização dos dados; e, por fim, o tratamento e a interpretação dos dados, que consistiram na articulação dos achados empíricos com os referenciais teóricos pertinentes, buscando-se conferir sentido ao fenômeno investigado.

A apresentação dos resultados ocorreu por meio de categorias temáticas, ilustradas por trechos representativos dos discursos coletados, assegurando-se, em todo o processo, o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

4.6 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida em conformidade com os princípios éticos e legais estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, garantindo o respeito à dignidade, à autonomia, à proteção e aos direitos dos participantes, bem como à integridade física, psíquica e social dos envolvidos (BRASIL, 2012).

Os riscos identificados foram mínimos e estiveram relacionados a possíveis desconfortos emocionais durante as entrevistas, à exposição de experiências profissionais sensíveis e à eventual tensão no relato de situações de conflito vivenciadas no ambiente de trabalho. Para minimizar esses riscos, foram adotadas medidas como: tempo suficiente para que o participante da pesquisa se sentisse confortável ao pensar e elaborar suas respostas; escolha de ambiente reservado, assegurando conforto e privacidade; e possibilidade de ouvir as respostas gravadas.

Adicionalmente, conforme dispõe a Resolução CNS nº 738/2024, foram observadas as precauções relativas ao uso do gravador de voz, incluindo o esclarecimento prévio ao participante quanto ao seu uso, a obtenção do consentimento por meio do Termo de Autorização do Uso de Imagem e Voz e a garantia da confidencialidade dos dados gravados. Os áudios foram armazenados em dispositivo seguro, com acesso restrito à equipe responsável pela pesquisa, e foram eliminados após a transcrição e validação dos dados.

Caso algum participante apresentasse sinais de sofrimento emocional ou manifestasse necessidade de apoio psicológico, seria encaminhado ao serviço de psicologia do hospital onde foi realizada a coleta de dados, garantindo-se o acolhimento e a assistência adequada.

Quanto aos benefícios, a pesquisa propôs-se a contribuir significativamente para a área da saúde, especialmente na enfermagem, ao investigar como as práticas de liderança influenciam a qualidade e a segurança dos cuidados prestados aos pacientes. Espera-se que os resultados auxiliem no aprimoramento das estratégias de gestão do cuidado, promovam o fortalecimento de lideranças profissionais mais eficazes, éticas e colaborativas, e sirvam como subsídio para a qualificação da assistência de enfermagem, favorecendo um ambiente hospitalar mais seguro e centrado nas necessidades dos pacientes.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por meio da Plataforma Brasil do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio (UNILEÃO), com parecer de aprovação nº7.793.363.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa foram obtidos a partir de entrevistas realizadas com sete enfermeiros atuantes em diferentes setores hospitalares. Os dados coletados permitiram identificar aspectos relacionados ao tempo de atuação profissional, funções exercidas, número de colaboradores liderados e percepções sobre o exercício da liderança. A seguir, apresentam-se a análise e a discussão dos principais achados à luz da literatura científica.

Quadro 1 – Caracterização dos enfermeiros entrevistados. Setembro de 2025.

ENFERMEIRO(A)	TEMPO DE ATUAÇÃO (ANOS)	SETOR DE ATUAÇÃO	FUNÇÃO DESEMPENHADA	NÚMERO DE PESSOAS LIDERADAS
ENF 1	22 anos	Triagem	Enfermeiro assistencial	4
ENF 2	1 anos e 4 meses	Alojamento conjunto	Enfermeiro assistencial	6
ENF 3	12 anos	UTI neonatal	Enfermeiro assistencial	5
ENF 4	7 anos	Maternidade	Enfermeiro assistencial	5
ENF 5	Quase 2 anos	Alojamento conjunto	Enfermeiro assistencial	Não respondeu
ENF 6	7 anos e meio	Bloco cirúrgico	Enfermeiro assistencial	8
ENF 7	13 anos	CME	Enfermeiro gerencial	22

Fonte: pesquisa própria, 2025.

A partir da análise das entrevistas realizadas com sete enfermeiros atuantes em diferentes setores hospitalares, é possível identificar características relevantes relacionadas ao tempo de atuação, aos setores de trabalho, às funções desempenhadas e ao número de pessoas lideradas.

Em relação ao tempo de atuação profissional, os participantes apresentam experiências bastante diversificadas, variando desde recém-formados (cerca de 1 ano e 4 meses) até profissionais com mais de 20 anos de atuação. Observa-se que, independentemente do tempo de formação, a vivência prática desempenha papel central no desenvolvimento das habilidades de liderança. Desde o enfermeiro recém-formado até o mais experiente, a prática da liderança na enfermagem se mostra fundamental e indispensável. Essa percepção é destacada por Silva et al. (2023) que apontam que as práticas de liderança no contexto de enfermagem estão

fortemente vinculadas à ação profissional cotidiana e ao ambiente de trabalho, independentemente da duração da carreira.

Quanto ao setor de atuação, os enfermeiros lideram equipes em áreas variadas, incluindo triagem, alojamento conjunto, UTI neonatal, maternidade, centro cirúrgico e CME. Cada setor apresenta demandas específicas que influenciam diretamente a forma de exercer a liderança. Por exemplo, em setores críticos, como UTI neonatal ou bloco cirúrgico, a liderança exige tomada de decisão rápida, coordenação simultânea de múltiplos profissionais e atenção rigorosa à segurança do paciente. Já em setores como a CME, a liderança envolve maior organização logística, planejamento das atividades e supervisão de equipes mais amplas, como evidenciado pela enfermeira da Entrevista 07, que lidera 22 profissionais. Essa diversidade de atuação está alinhada com as observações de Freitas (2022) que enfatiza a necessidade de adaptação das estratégias de liderança às especificidades de cada setor hospitalar.

No que diz respeito à função desempenhada, com base nos dados apresentados, observa-se que seis enfermeiros atuam diretamente na assistência, sendo responsáveis por coordenar as atividades da equipe de enfermagem durante o plantão, enquanto um enfermeiro gerencial supervisiona 22 profissionais no setor de CME. Embora apenas um participante ocupe cargo gerencial, observa-se que os enfermeiros assistenciais também exercem liderança efetiva sobre suas equipes de plantão, atuando na supervisão direta da assistência, na organização do serviço e na condução das atividades da equipe técnica. Essa configuração evidencia que a liderança em enfermagem está presente em diferentes níveis de atuação, não se restringindo às funções administrativas, mas sendo fundamental também no cuidado direto ao paciente e na coordenação das práticas assistenciais. Essa perspectiva é reforçada por Santos e Cabral (2012) que argumentam que a liderança do enfermeiro vai além da gestão administrativa, abrangendo também o cuidado direto ao paciente e a orientação da equipe.

O número de pessoas lideradas varia consideravelmente entre os entrevistados, desde equipes pequenas, com quatro membros (Enfermeiro 03), até grandes equipes com mais de 20 profissionais (Enfermeiro 07). Essa variação está diretamente relacionada ao setor de atuação e à estrutura organizacional da unidade hospitalar. Mesmo equipes menores exigem habilidades de liderança consistentes, incluindo empatia, comunicação eficaz, orientação técnica e gerenciamento de conflitos. Nas equipes maiores, a complexidade aumenta, demandando organização, delegação adequada de tarefas e manutenção de um clima de trabalho saudável. Essa dinâmica é confirmada por Alves et al. (2009) que identificaram que o tamanho da equipe influencia diretamente nas estratégias de liderança adotadas pelos enfermeiros.

De maneira geral, o Quadro 1 evidencia que a liderança em enfermagem se manifesta de forma flexível e adaptativa, dependendo principalmente do setor de atuação, da função desempenhada e do tamanho da equipe. Observa-se que, mesmo profissionais com menor tempo de experiência, frequentemente assumem responsabilidades de liderança, indicando que essa competência se desenvolve de forma prática e imediata, moldada pelas demandas específicas do ambiente de trabalho, mais do que pelo tempo de atuação acumulado. Esse resultado está de acordo com os achados de Ribeiro (2006) que destaca a importância da vivência prática no desenvolvimento da liderança em enfermagem.

5.1 CATEGORIA 1: DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA DURANTE A GRADUAÇÃO

De modo geral, as respostas mostram que todos os enfermeiros entrevistados reconhecem a liderança como componente essencial no trabalho em equipe. A respeito disso, as perguntas do roteiro como “Durante a graduação você foi estimulado(a) a desenvolver habilidades de liderança?” e “Em quais atividades, durante a graduação, essas habilidades foram estimuladas e/ou desenvolvidas?” revelaram percepções distintas: alguns participantes relatam terem sido estimulados durante a graduação por meio de preceptorias, monitorias, ligas acadêmicas e participação em projetos, enquanto outros afirmam que a formação ofereceu apenas conteúdos superficiais ou insuficientes sobre liderança. Nota-se, ainda, que a maioria dos entrevistados reforça que o desenvolvimento da liderança ocorre principalmente na prática profissional, sendo construída de acordo com os desafios, demandas do serviço e convivência com equipes multidisciplinares.

“Sim. A universidade sempre propôs essa questão de ser líder da equipe, ter autonomia e exercer a liderança, principalmente nas turmas de preceptorial e nos trabalhos em equipe.”

(E1)

“Não, eu sempre fui arrumando as oportunidades, me destacando e aí fui ficando nos setores.” (E2)

“Na faculdade não houve nada direcionado à questão da liderança... A gente termina a faculdade um pouco inseguro para assumir uma unidade sem esse conhecimento prático.”

(E3)

“Eu senti falta de esse tema ser abordado na graduação... Depois que comecei a atuar, percebi a importância do líder caminhar junto com a equipe.” (E4)

“Alguns professores enfatizavam a responsabilidade que o enfermeiro precisa ter, destacando que ele é o líder da equipe.” (E5)

“Sim... A prática de liderança eu já tinha, porque fui militar da Marinha do Brasil... lá já desenvolvi o espírito de liderança.” (E6)

“Na faculdade a gente vê só o básico em termos de liderança... A habilidade é realmente desenvolvida no campo de atuação.” (E7)

Ao analisar as falas dos sete enfermeiros entrevistados, observa-se um ponto de divergência marcante: enquanto alguns relatam incentivo institucional ao desenvolvimento da liderança, outros afirmam sentir carência dessa temática na graduação. Essa ambiguidade reforça um problema nacionalmente descrito na literatura, onde a formação em enfermagem ainda não capacita adequadamente para a liderança, apesar de a profissão exigir essa competência no cotidiano. Nesse sentido, Neves et al. (2021) destacam que a pouca abordagem da liderança durante a formação gera profissionais inseguros ao assumir equipes, exigindo adaptação direta na prática clínica. Essa fragilidade formativa é também apontada por Backes et al. (2022), que defendem uma abordagem educacional mais complexa e integrada para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Além disso, observa-se que grande parte dos entrevistados associa o desenvolvimento da liderança à experiência prática, reforçando que habilidades como tomada de decisão, comunicação, gestão de conflitos e organização logística são construídas no serviço. Essa percepção dialoga com Pires et al. (2023), que afirmam que o enfermeiro, ao longo da prática assistencial, desenvolve competências gerenciais mesmo quando não recebeu formação formal robusta nesse aspecto. Assim, a liderança se torna não apenas uma função administrativa, mas também um elemento decisivo para a qualidade e segurança do paciente.

Outro aspecto importante observado nas entrevistas diz respeito ao papel da graduação. Enquanto alguns participantes afirmam ter encontrado oportunidades acadêmicas que estimularam autonomia, outros descrevem lacunas significativas. Para Varanda et al. (2024), esse cenário evidencia uma formação heterogênea no Brasil, onde a construção de competências de liderança depende mais da trajetória institucional do aluno do que de um currículo consistente, o que pode comprometer a confiança profissional após a formação.

Nesse contexto, a literatura também aponta para a necessidade de metodologias ativas no ensino de liderança, permitindo ao aluno vivenciar processos reais de tomada de decisão, mediação de conflitos e colaboração. Conforme Tavares et al. (2022), práticas participativas e experiências extensionistas favorecem o desenvolvimento de habilidades relacionais, comunicação assertiva e visão sistêmica do cuidado, competências essenciais para o enfermeiro líder.

Considerando os relatos dos entrevistados e os achados científicos, torna-se evidente que a liderança na enfermagem precisa ser estimulada de forma mais estruturada no contexto acadêmico, permitindo que o profissional ingresse no mercado de trabalho mais seguro e apto para conduzir sua equipe com ética, responsabilidade e conhecimento técnico. Destaca-se também que o fortalecimento da liderança impacta diretamente na qualidade da assistência, reduz falhas processuais, otimiza fluxos e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Assim, a análise das entrevistas confirma uma tendência: a prática profissional tem sido o principal campo de desenvolvimento da liderança em enfermagem, porém a literatura recomenda que essa competência seja valorizada e fortalecida desde a formação inicial, para garantir maior segurança assistencial, satisfação da equipe e resultados positivos no cuidado ao paciente.

5.2 CATEGORIA 2: INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA

De modo geral, as falas dos entrevistados evidenciam que a liderança do enfermeiro exerce influência direta e significativa na qualidade da assistência prestada ao paciente. Todos os participantes reconhecem que o enfermeiro, enquanto líder da equipe de enfermagem, tem papel essencial na organização do trabalho, na comunicação e na manutenção de um ambiente colaborativo. As respostas revelam ainda que a falta de liderança, manifestada pela ausência de direcionamento, falhas na comunicação ou carência de conhecimento técnico, compromete o desempenho da equipe, gera conflitos e, conseqüentemente, impacta negativamente o cuidado ao paciente. Em contrapartida, a presença de uma liderança efetiva, pautada no respeito, na empatia e na capacitação contínua, é apontada como fator determinante para garantir uma assistência segura, humanizada e de qualidade.

Os participantes associam o conceito de liderança à capacidade do enfermeiro de organizar, orientar e apoiar a equipe de forma colaborativa. A liderança, portanto, não é entendida como postura autoritária, mas como um processo relacional, no qual o enfermeiro

precisa saber comunicar-se, inspirar confiança e agir com equilíbrio emocional. Isso é evidenciado em trechos como:

“Liderança não é gritar, é caminhar junto, acolher e estar disponível.” (E1.)

Essa fala reforça a visão de que o respeito e o diálogo são instrumentos de autoridade legítima, fundamentais para a coesão da equipe. Tal percepção está em consonância com Chiavenato (2015), que destaca que a liderança eficaz se fundamenta na influência positiva e na motivação, e não na imposição hierárquica.

Outro aspecto recorrente nas falas refere-se à relação entre liderança e dimensionamento de pessoal. Alguns entrevistados mencionam que a sobrecarga e o déficit de equipe prejudicam a qualidade da assistência, exigindo do enfermeiro uma atuação estratégica. Um dos relatos ilustra:

“Setor lotado demais, dimensionamento de enfermagem com déficit... Se o dimensionamento não for correto, o setor desanda.” (E2.)

Esse depoimento evidencia que o planejamento adequado e a gestão de recursos humanos são fatores essenciais para o melhor desempenho das equipes de enfermagem, conforme defendem Marquis e Huston (2015).

As entrevistas também destacam o papel do conhecimento técnico-científico como base para a liderança. Os profissionais reconhecem que o enfermeiro precisa dominar o conteúdo técnico e manter-se atualizado, pois é ele quem orienta e dá segurança à equipe. Essa ideia é exemplificada pelo trecho:

“O líder é o reflexo na vida do paciente. Se não tivermos conhecimento para contribuir nessa qualidade, não vai dar certo lá na ponta.” (E3.)

Esse entendimento está em sintonia com Goleman, Boyatzis e McKee (2018), que enfatizam que líderes eficazes combinam competência técnica com inteligência emocional, promovendo confiança e estabilidade no grupo.

A dimensão emocional da liderança também foi amplamente mencionada. Ao descrever experiências em setores sensíveis, como a oncologia, uma entrevistada afirma:

“Quando você lida com um paciente oncológico, você vê que é uma doença que é uma sentença de morte. E você, como gestor, tem que aprender a lidar com aquela situação.” (E4.)

Esse relato reforça a importância do equilíbrio emocional e da empatia, características apontadas por Goleman (2018) como fundamentais para uma liderança humanizada. O enfermeiro, ao cuidar de pacientes em sofrimento, deve apoiar emocionalmente sua equipe, mantendo-se estável e sensível às demandas humanas envolvidas no processo de cuidado.

Por fim, observa-se que a liderança participativa e humanizada é percebida pelos entrevistados como um fator determinante para a qualidade da assistência. Quando o enfermeiro adota uma postura de escuta, valoriza o trabalho de cada membro da equipe e atua de forma colaborativa, o ambiente torna-se mais harmonioso, o que reflete positivamente na experiência do paciente. Um participante expressa claramente essa relação ao afirmar:

“A forma como você conduz a equipe interfere muito no andamento do trabalho. Aqui ninguém trabalha sozinho, somos uma equipe.” (E5.)

Esse depoimento sintetiza a compreensão de que a liderança não se resume ao comando, mas envolve acolhimento, respeito e corresponsabilidade, valores essenciais para um cuidado ético, seguro e humanizado.

5.3 CATEGORIA 3: HABILIDADES DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

As respostas dos entrevistados revelam que as habilidades de liderança consideradas mais relevantes para um bom gerenciamento da equipe de enfermagem envolvem aspectos relacionais, éticos e técnicos. Observa-se que os profissionais valorizam competências como empatia, diálogo, escuta ativa, conhecimento científico, humildade e coragem, compreendendo que a liderança eficaz vai além da autoridade hierárquica, ela se fundamenta em relações interpessoais saudáveis, comunicação assertiva e exemplo profissional. Esses elementos demonstram uma compreensão madura do papel do enfermeiro-líder como mediador entre as demandas assistenciais e as necessidades humanas da equipe.

“Empatia. É essencial colocar-se no lugar do outro, entender que tanto nós, profissionais, quanto os pacientes temos nossas próprias dificuldades. Às vezes o técnico não está bem, e

uma conversa pode resolver. Quando há conflito entre enfermeiro e técnico, isso acaba refletindo no cuidado com o paciente.” (E1.)

Essa fala evidencia que a empatia é percebida como habilidade central da liderança, por favorecer a compreensão das emoções e dificuldades dos membros da equipe, prevenindo conflitos e fortalecendo os vínculos profissionais. Estudos recentes indicam que estilos de liderança empáticos e colaborativos estão associados a maior engajamento, satisfação e bem-estar emocional entre enfermeiros (AHMAD; ANUAR; HASHIM, 2022). Além disso, pesquisas internacionais reforçam que a empatia e a escuta ativa são competências essenciais para a criação de ambientes de trabalho saudáveis e centrados na qualidade do cuidado (SOUZA et al., 2022).

Além da empatia, destaca-se a importância da escuta ativa e da visão ampla no gerenciamento da equipe. Essas habilidades permitem que o enfermeiro compreenda as diferentes perspectivas e conduza situações complexas de maneira equilibrada.

“A escuta e a visão ampla. É preciso ter jogo de cintura para lidar com pessoas diferentes, conflitos e situações inesperadas. Essa habilidade é essencial.” (E2.)

Estudos contemporâneos destacam que líderes de enfermagem com habilidades de comunicação eficaz e escuta ativa contribuem para um clima organizacional mais colaborativo e para a redução de conflitos e erros assistenciais (ALHARBÍ; ALMANSOUR, 2025). A escuta ativa, portanto, configura-se como uma ferramenta estratégica de gestão que possibilita a construção de uma liderança participativa e democrática, essencial em ambientes de saúde complexos e desafiadores.

Outro ponto recorrente nas falas é a valorização do conhecimento técnico-científico aliado à humildade, reforçando a ideia de que a autoridade do enfermeiro deve ser baseada em competência e não em imposição.

“Primeiro, o conhecimento teórico. O líder precisa saber o que faz e por que faz, para orientar com segurança. Segundo a humildade. É preciso humildade para reconhecer erros, para aprender e para entender que hierarquia não é superioridade. Médico, enfermeiro, técnico e auxiliar — todos têm papéis diferentes, mas são parte de uma mesma equipe. Trabalhar em conjunto, com respeito e empatia, é essencial.” (E3.)

Essa visão demonstra que o conhecimento é um instrumento de legitimidade do líder, enquanto a humildade fortalece as relações interpessoais. Pesquisas recentes indicam que o desenvolvimento contínuo de competências de liderança, associado à atualização técnico-científica, favorece o empoderamento da equipe e melhora os resultados assistenciais (OMINYI et al., 2025). A formação de líderes baseados em evidências e na educação permanente é, portanto, um elemento crucial para o fortalecimento das práticas gerenciais na enfermagem (COSTA et al., 2025).

O diálogo também aparece como um dos pilares da liderança eficaz, sendo compreendido como base para a humanização e a integração do grupo.

"O diálogo. Sem diálogo, nada flui. A humanização é importante, mas o diálogo vem antes, porque é ele que sustenta o trabalho em equipe."(E4.)

A literatura reforça que a comunicação transparente e horizontal é essencial para o bom funcionamento das equipes de enfermagem. Pesquisas recentes apontam que líderes que estimulam o diálogo e a participação promovem maior coesão entre os profissionais, favorecendo o comprometimento e a satisfação no trabalho (ALHARBÍ; ALMANSOUR, 2025). Assim, o diálogo não apenas facilita a resolução de conflitos, mas também consolida a confiança e o engajamento coletivo.

Outro aspecto relevante identificado nas falas é a coragem, especialmente em contextos de alta pressão, como o bloco cirúrgico. Essa habilidade é associada à capacidade de enfrentar desafios e manter a equipe coesa diante de situações adversas.

"Coragem. No bloco cirúrgico, antes de tudo, é preciso coragem e 'sangue no olho'. Porque não é fácil trabalhar com cinco, seis, sete ou oito pessoas — cada uma com seus problemas e estresses. A gente precisa fazer com que cada membro da equipe deixe os problemas de lado e venha trabalhar com tranquilidade." (E5.)

A coragem é, portanto, entendida como uma competência emocional que sustenta a liderança diante da complexidade do ambiente hospitalar. De acordo com Souza et al. (2022), líderes que demonstram resiliência e estabilidade emocional em momentos de tensão inspiram segurança e contribuem para a harmonia e o bom desempenho da equipe.

Por fim, destaca-se a importância da ética e da postura profissional, elementos que dão credibilidade ao líder e orientam suas decisões e condutas.

“É a ética, postura e conhecimento. Um líder coerente em suas decisões e atitudes contribui para não prejudicar ninguém, nem os liderados, nem os pacientes.” (E6.)

Essa fala sintetiza o papel ético do enfermeiro como gestor, ressaltando que a liderança deve ser exercida com responsabilidade, justiça e compromisso com o bem coletivo. Para Costa et al. (2025), o desenvolvimento da liderança ética está diretamente relacionado à qualidade e segurança do cuidado, reforçando que a coerência entre discurso e prática fortalece a confiança da equipe e a imagem profissional do enfermeiro.

Assim, as falas analisadas evidenciam que a liderança em enfermagem não se limita ao domínio técnico, mas se estrutura sobre competências emocionais e relacionais. Empatia, escuta ativa, diálogo, conhecimento, coragem e ética emergem como habilidades fundamentais para o bom gerenciamento da equipe, alinhando-se à visão contemporânea de uma liderança humanizada, participativa e consciente do impacto das relações interpessoais no cuidado ao paciente.

5.4 CATEGORIA 4: DESAFIOS DA LIDERANÇA NO TRABALHO EM EQUIPE

Quando se analisam os desafios relatados, percebe-se que os entrevistados apontam três principais grupos de desafios ao atuar em equipes sem liderança clara: sobrecarga operacional, falta de legitimidade e respeito e dificuldades no relacionamento interpessoal. Os relatos destacam que, diante da ausência de uma liderança efetiva, há desorganização no trabalho, sobrecarga dos profissionais, desgaste emocional e queda na qualidade da assistência. A falta de direcionamento e de gestão das atividades gera insegurança e conflitos entre os membros da equipe, além de comprometer o cuidado ao paciente.

“O maior desafio é lidar com o grande número de leitos ocupados. Hoje, eu tenho 30 leitos com apenas cinco ou seis técnicos. Isso dificulta o trabalho e compromete a assistência de qualidade. É preciso distribuir bem as tarefas e garantir que todos consigam cumprir suas funções até o fim do plantão.” (E2.)

Esse relato evidencia a sobrecarga de trabalho e o impacto direto que o déficit de liderança tem sobre a organização da equipe. Situação semelhante foi observada por Alharbi e

Almansour (2025), que identificaram a má distribuição de recursos humanos e a falta de direcionamento como fatores que fragilizam o desempenho das equipes de enfermagem e comprometem a qualidade do cuidado.

“No início da carreira, enfrentei muita falta de respeito... Trabalhei em um local com profissionais experientes que não me respeitavam... Com o tempo, percebi que precisava ter firmeza e segurança... Hoje, não aceito desrespeito com colegas...” (E3.)

Os relatos revelam ainda os desafios de legitimidade e aceitação enfrentados pelos enfermeiros recém-formados, especialmente quando lideram profissionais mais experientes. Essa dificuldade é reforçada por Skarstein et al. (2024) que apontam que a transição para cargos de liderança é uma das fases mais complexas da trajetória profissional do enfermeiro, exigindo apoio institucional e capacitação contínua.

“Um dos maiores desafios é quando o recém-formado chega para liderar técnicos mais antigos... É difícil conquistar o respeito e mostrar que você também tem conhecimento, sem desmerecer ninguém.” (E4.)

Nessa perspectiva, a falta de liderança clara pode agravar os conflitos de poder dentro da equipe. O respeito e o reconhecimento mútuo são apontados como fatores essenciais para o fortalecimento da liderança e para o bom funcionamento do grupo (Ahmad; Anuar; Hashim, 2022).

“Lidar com pessoas, seres humanos. Não temos poder de mudar ninguém. O maior desafio é mostrar à equipe que determinado caminho não dá certo e orientá-la para o caminho correto. Personalidades e temperamentos diferentes tornam isso mais complexo.” (E7.)

Esse trecho evidencia a dimensão humana da liderança em enfermagem. Gerenciar equipes exige empatia, comunicação assertiva e inteligência emocional, competências consideradas fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo (Costa et al., 2025). A ausência dessas habilidades tende a acentuar os conflitos e diminuir o engajamento dos profissionais.

Assim, os desafios enfrentados pelos participantes reforçam a importância de investir em formação continuada, programas de desenvolvimento de liderança e apoio institucional,

para que o enfermeiro-líder esteja preparado para atuar de forma ética, técnica e humanizada, promovendo a integração da equipe e a qualidade da assistência prestada ao paciente.

5.5 CATEGORIA 5: COMPORTAMENTOS E FRAGILIDADES NA LIDERANÇA QUE COMPROMETEM A QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM

A partir das percepções dos participantes, foi possível identificar que os comportamentos mais prejudiciais à liderança no contexto da assistência de enfermagem estão relacionados à falta de empatia e diálogo, dificuldades em delegar funções, postura autoritária e falhas de atenção decorrentes da sobrecarga de trabalho. Esses fatores, quando presentes, comprometem não apenas o clima organizacional, mas também a qualidade do cuidado prestado ao paciente e o desempenho da equipe. A ausência de habilidades de liderança, como comunicação assertiva, escuta ativa e gestão emocional, foi identificada como um dos principais elementos que enfraquecem o trabalho em equipe e afetam diretamente a segurança e a humanização da assistência.

“A soberania. O enfermeiro precisa entender que é o líder, mas deve agir com empatia, conversa e humildade. Sem isso, o plantão não flui bem.” (E1.)

Esse relato destaca a importância do equilíbrio entre autoridade e empatia no exercício da liderança. A postura autoritária, quando não acompanhada de diálogo e escuta, tende a gerar resistência e desmotivação entre os profissionais. Estudos recentes confirmam que lideranças centradas apenas no poder hierárquico, e não no relacionamento humano, prejudicam o engajamento e a cooperação dentro da equipe (Alharbi; Almansour, 2025).

“A falta de atenção. Às vezes, por estresse ou sobrecarga, deixamos passar detalhes pequenos que fazem diferença, como um acesso sem identificação. Isso causa retrabalho e desconforto ao paciente. A sobrecarga é um grande fator... é essencial aprender a delegar funções. Se tentar fazer tudo sozinho, não consegue. A equipe está ali para ajudar, e o líder precisa confiar nela.” (E2.)

Esse trecho evidencia como a sobrecarga de tarefas e a dificuldade de delegar responsabilidades fragilizam a liderança e aumentam o risco de falhas na assistência. A literatura aponta que o acúmulo de funções e a ausência de divisão adequada de tarefas impactam diretamente na segurança do paciente e na saúde mental dos profissionais (Skarstein et al., 2024). Além disso, a falta de confiança e a centralização de decisões por parte do

enfermeiro-líder prejudicam a autonomia da equipe, comprometendo a eficiência do trabalho coletivo.

“Antigamente, o que mais me preocupava era o uso de celular durante o trabalho. Isso atrapalhava muito. Quando percebia, eu chamava atenção. Advertia uma vez, depois a segunda. Na terceira, encaminhava à coordenação geral. Não permito isso na minha equipe.” (E6.)

A fala reflete a importância da disciplina e da conduta profissional dentro da equipe de enfermagem. A ausência de controle e de normas claras pode gerar indisciplina e distrações que comprometem o cuidado. Nesse sentido, Costa et al. (2025) defendem que o comportamento ético e o exemplo do líder são fatores essenciais para manter a coesão e o comprometimento da equipe de enfermagem. O enfermeiro-líder deve adotar uma postura firme, mas pedagógica, valorizando o diálogo e a orientação antes da punição.

“Não tentar compreender o outro ou a situação. Quando não há compreensão, os conflitos ficam mais difíceis de resolver.” (E7.)

Esse relato revela uma dimensão central da liderança: a compreensão empática. Falhas na capacidade de compreender o contexto e as emoções dos colaboradores dificultam a resolução de conflitos e comprometem o clima organizacional. Segundo Ahmad, Anuar e Hashim (2022), líderes empáticos e emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de promover harmonia, cooperação e satisfação no ambiente de trabalho.

Em síntese, a análise das respostas demonstra que os comportamentos mais prejudiciais à liderança na enfermagem não se limitam à falta de competência técnica, mas envolvem sobretudo falhas relacionais e emocionais. A ausência de empatia, diálogo, confiança e capacidade de delegar fragiliza a dinâmica do grupo e, conseqüentemente, a qualidade da assistência. Assim, torna-se imprescindível que as instituições de saúde invistam em formação contínua e desenvolvimento de competências socioemocionais entre enfermeiros-líderes, visando fortalecer a cultura de segurança, o bem-estar das equipes e a humanização do cuidado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das entrevistas, aliada à fundamentação teórica, permitiu concluir que a liderança exerce papel essencial na promoção de uma assistência segura, eficiente e humanizada, consolidando-se como uma competência indispensável ao exercício profissional da enfermagem. As respostas dos participantes demonstraram que o enfermeiro-líder é capaz de inspirar, orientar e integrar sua equipe, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. Verificou-se que a liderança vai além da posição hierárquica, envolvendo habilidades de comunicação, empatia, tomada de decisão e escuta ativa, que impactam diretamente na satisfação da equipe, na organização do serviço e na segurança do paciente.

Assim, em resposta à questão norteadora, conclui-se que a liderança do enfermeiro influencia positivamente na qualidade da assistência, uma vez que possibilita o fortalecimento das relações interpessoais, a otimização dos processos de trabalho e a criação de um ambiente que favorece o cuidado integral. Por outro lado, a ausência de uma liderança estruturada contribui para falhas de comunicação, desmotivação da equipe e comprometimento da qualidade assistencial.

Em relação às questões secundárias, os resultados indicam que a formação acadêmica ainda apresenta fragilidades no estímulo ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão. Os participantes relataram que, embora o tema seja abordado durante a graduação, muitas vezes ele é tratado de forma superficial, sem atividades práticas ou metodologias que favoreçam a vivência real do papel de líder. Além disso, fatores institucionais, como a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento profissional e a escassez de apoio por parte da gestão, também foram apontados como entraves ao exercício efetivo da liderança.

Entre as limitações desta pesquisa, destacam-se a falta de disponibilidade de alguns profissionais para participar das entrevistas, devido à alta demanda e ao ritmo intenso de trabalho nos serviços de saúde, o que restringiu o aprofundamento de certas discussões.

Com base nas análises e nas reflexões desenvolvidas, apresentam-se algumas sugestões relevantes: para a graduação em enfermagem, recomenda-se a inserção mais consistente de conteúdos e práticas voltados à liderança e à gestão de equipes, articulando teoria e prática por meio de metodologias ativas, simulações, estágios supervisionados e projetos de extensão que estimulem a autonomia e a responsabilidade do estudante. Para o trabalho em equipe, sugere-se fortalecer a comunicação interpessoal e o espírito colaborativo entre os profissionais, por meio de capacitações, reuniões integrativas e espaços de escuta, que promovam o diálogo e a construção conjunta de soluções para os desafios do cotidiano assistencial. Para futuras

pesquisas, recomenda-se o aprofundamento em estratégias de ensino e práticas institucionais que favoreçam o desenvolvimento da liderança em enfermagem, bem como estudos que explorem a relação entre diferentes estilos de liderança e a satisfação dos profissionais e pacientes. Pesquisas que integrem abordagens qualitativas e quantitativas também podem ampliar a compreensão sobre o impacto da liderança na segurança do paciente e na qualidade do cuidado.

Em síntese, esta pesquisa reafirma que a liderança é um pilar indispensável para a consolidação de uma assistência de enfermagem de qualidade, devendo ser continuamente estimulada desde a formação acadêmica até a prática profissional. Investir no desenvolvimento de líderes em enfermagem é investir na valorização da profissão, na humanização do cuidado e na excelência dos serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, A.; ANUAR, M.; HASHIM, R. Transformational leadership and nurses' work engagement: the mediating role of psychological empowerment. *BMC Nursing*, v. 21, n. 65, 2022. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10265372/>. Acesso em: 27 out. 2025.
- ALHARBI, M.; ALMANSOUR, A. Leadership behaviours and practices assessment among nurse managers in Riyadh Second Health Cluster. *BMC Nursing*, v. 24, n. 969, 2025. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-025-03618-4>. Acesso em: 27 out. 2025.
- ALHARBI, M.; ALMANSOUR, A. Leadership behaviours and practices assessment among nurse managers in Riyadh Second Health Cluster. *BMC Nursing*, v. 24, n. 969, 2025. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-025-03618-4>. Acesso em: 27 out. 2025.
- ALVES, M. A. *et al.* Estilos de liderança de enfermeiros que atuam em instituição hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 2, p. 228-233, 2009. Disponível em: <https://www.acervomais.com.br/index.php/saude/article/download/17617/9509/>. Acesso em: 21 out. 2025.
- BACKES, Dirce Stein et al. Desenvolvimento de competências de liderança no ensino de enfermagem: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 75, n. 3, p. e20220012, 2022. DOI: 10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553en.
- BALSANELLI, Alexandre Pazetto. Liderança em enfermagem: desafios e possibilidades. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 111-112, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201900016>. Acesso em: 27 out. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Ana; SANTOS, Carlos. Barreiras organizacionais e resistência à liderança na enfermagem. **Revista de Gestão em Saúde**, v. 9, n. 3, p. 56-64, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/xqqzqY7nDCpfgzPTLYbcHQ>. Acesso em: 01 abr. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 59, 13 jun. 2013. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 21 maio 2025.
- CASTILHO, D. E. C. et al. Fatores relacionados ao clima de segurança do paciente em um hospital de emergência. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 28, e3273, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1590/1518-8345.3353.3273>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.tc.df.gov.br/book/gerenciando-com-as-pessoas-transformando-o-executivo-em-um-excelente-gestor-de-pessoas/>. Acesso em: 27 out. 2025.

COSTA, D. S.; SANTOS, E. P. Liderança transformacional e qualidade do cuidado em enfermagem: uma revisão integrativa. **Revista de Enfermagem Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 67–75, 2021.

COSTA, Maria et al. Desafios da liderança na enfermagem: impacto da formação acadêmica e da capacitação profissional. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 5, p. 1234-1241, 2020a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/xqqzqY7nDCpfgwzPTLYbcHQ>. Acesso em: 01 abr. 2025.

COSTA, P.; SOUSA, J. P.; NASCIMENTO, T.; et al. Leadership development in undergraduate nursing students: a scoping review. **Nursing Reports**, v. 15, n. 5, p. 1876-1890, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2039-4403/15/5/160>. Acesso em: 27 out. 2025.

COSTA, S. D. da et al. O exercício da liderança e seus desafios na prática do Enfermeiro. **Journal of Management & Primary Health Care**, v. 8, n. 1, 2020b. DOI: <https://doi.org/10.14295/jmphc.v8i1.257>.

FREITAS, A.; GOMES, S. Liderança em Enfermagem: As Dificuldades dos Enfermeiros no Desenvolvimento do Processo de Liderança. Germinare – **Revista Científica do Instituto Piaget**, n. 3, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13151404>.

FREITAS, I. R. de. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Científica em Enfermagem**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2022. Disponível em: <https://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/download/713/710/721>. Acesso em: 21 out. 2025.

FUSARI, M. E. K. et al. **Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso.** *SciELO Preprints*, 2020. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1511>. Acesso em: 24 abr. 2025.

GALVÃO, C. M. *et al.* Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 31–36, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11691998000100011>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard E.; McKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2018. Disponível em: <https://www.laszlo.com.br/o-poder-da-inteligencia-emocional-como-liderar-com-sensibilidade-e-eficiencia-9788547000639>. Acesso em: 27 out. 2025.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 10. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Juazeiro do Norte (CE) | Cidades e Estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/juazeiro-do-norte.html>. Acesso em: 23 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO PARA EXCELÊNCIA EM SAÚDE (IBES). **Liderança deficiente é uma potencial causa de falhas na segurança do paciente**. 2017. Disponível em: <https://www.ibes.med.br/lideranca-deficiente-e-uma-potencial-caoa-de-falhas-na-seguranca-do-paciente/>. Acesso em: 30 mar. 2025.

JUDGE, Timothy A.; PICCOLO, Ronald F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 89, n. 5, p. 755–768, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

KRELLING, A.; RIBOLDI, C. O.; CAMPOS, J. L. Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, e40591211301, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>.

LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; MEIRELLES, Betina Hörner Schindwein. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 3, p. 651–658, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000300026>.

LIMA, Felipe; ALMEIDA, João. **A importância da liderança na enfermagem para a qualidade assistencial**. São Paulo: Editora Saúde, 2019.

LUZ, S. R. C.; MACHADO JÚNIOR, C. A. A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e42011528277, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, L. A.; OLIVEIRA, J. R. Aprendizado contínuo e liderança na enfermagem: desafios e perspectivas contemporâneas. **Revista de Gestão em Saúde**, v. 14, n. 2, p. 45–58, 2022.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2021.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. Disponível em: <https://dev.lusodidacta.pt/catalogo/497-administracao-e-lideranca-em-enfermagem-teoria-e-pratica-8-edicao>. Acesso em: 27 out. 2025.

MARTINS, P. et al. O impacto da liderança na segurança do paciente em ambientes hospitalares. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2,

e20230045, 2023. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ean/a/HNL3jgqyYH4rFx75LRDLnDD>. Acesso em: 01 abr. 2025.

MOREIRA, A. et al. A liderança como competência essencial na formação do enfermeiro. **Journal of Nursing and Health**, v. 13, n. 1, p. 1–9, 2023.

NEVES, Ana Paula da Silva; COSTA, Fabiana Gonçalves; OLIVEIRA, Rafael dos Santos. A formação do enfermeiro e o desenvolvimento de habilidades de liderança: um olhar sobre a graduação. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 29, p. e60356, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24276/rrecien2021.11.33.350-359>.

OMINYI, J.; NWEDU, A.; AGOM, D. et al. Leading evidence-based practice: nurse managers' strategies for knowledge utilisation in acute care settings. **BMC Nursing**, v. 24, art. 252, 2025. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-025-02912-5>. Acesso em: 27 out. 2025.

PIRES, Larissa Santos; LIMA, Cláudia Regina; BARROS, Tatiane Soares. Competências gerenciais e liderança na enfermagem: percepção de enfermeiros hospitalares. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 44, n. 1, p. e20220047, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0721>.

RIBEIRO, J. et al. Desenvolvimento de lideranças na enfermagem e sua relação com a qualidade assistencial. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 28, e3312, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/bhqCFsfDQg7hW9sDs3NbpNp>. Acesso em: 01 abr. 2025.

RIBEIRO, M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 59, n. 2, p. 91-96, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/HNL3jgqyYH4rFx75LRDLnDD/>. Acesso em: 21 out. 2025.

SILVA, G. K.; SCHERER, K. E. S.; ALMEIDA, M. L. Desafios da liderança de enfermeiros no contexto de crise sanitária em localidade de fronteira internacional. **Cogitare Enfermagem**, v. 30, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/ce.v30i0.98187>.

SILVA, M. F. da; SOUZA, L. M. de; BARBOSA, A. P. S.; et al. Práticas de liderança em enfermagem: avaliação dos gestores e da equipe liderada. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba**, v. 25, n. 3, p. 140–147, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/RFCMS/article/view/51834>. Acesso em: 28 out. 2025.

SILVA, R. F.; LIMA, A. C.; PEREIRA, M. S. Liderança e comunicação na enfermagem: impacto na qualidade da assistência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 76, n. 4, p. 1–9, 2023.

SKARSTEIN, S.; LYSFJORD, E. M.; SILSETH, M. H.; LEEGAARD, M. “I need support in becoming the leader I would like to be”: A qualitative descriptive study of nurses newly appointed to positions of leadership. **Nursing Open**, v. 11, e2173, 2024. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39728649/>. Acesso em: 27 out. 2025.

SOUZA, G. P.; BELTRÁN, R. I. L.; FIGUEIREDO, K. C. et al. Strategies for the development of nurses' leadership in health services: a scoping review. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 21, e20226598, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.17665/1676-4285.20226598>. Acesso em: 27 out. 2025.

TAVARES, Juliana Almeida et al. Metodologias ativas na formação de enfermeiros líderes: experiências e desafios. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 5, p. e20220098, 2022. DOI: 10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553en.

VARANDA, Camila Almeida; PEREIRA, Lúcia Silva. A liderança na formação do enfermeiro: reflexões sobre a prática pedagógica e profissional. **Revista Enfermagem UFPE on-line**, Recife, v. 18, n. 4, p. e31294, 2024. DOI: 10.1590/1518-8345.7151.4281.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO
CO-PARTICIPANTE

Eu, _____,
RG: _____, CPF: _____, função na instituição:
_____, declaro ter lido o projeto intitulado **LIDERANÇA E QUALIDADE
DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência
na segurança dos cuidados prestados aos pacientes**, de responsabilidade da pesquisadora **ANA
MARIA MACHADO BORGES**, CPF: **XXXXXX** e RG: **XXXXXX** e que uma vez apresentado a
esta instituição o parecer de aprovação do CEP do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio,
autorizaremos a realização deste projeto nesta **HOSPITAL E MATERNIDADE SÃO LUCAS,
CNPJ 12.955.134/0013-89**, tendo em vista conhecer e fazer cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras,
em especial a **Resolução CNS 466/12 ou Resolução CNS 510/16**. Declaramos ainda que esta
instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente
projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de
pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e
bem-estar.

JUAZEIRO DO NORTE – CE, ____ de _____, 2025

Assinatura e carimbo do (a) responsável institucional

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A EQUIPE DE ENFERMAGEM

Prezado(a),

sou Ana Maria Machado Borges, RG XXXXXX e CPF XXXXXX, professora do curso de Graduação em enfermagem do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – UNILEÃO e, juntamente com o orientando Pedro Henrique de Lima Lopes, RG XXXXXX e CPF XXXXXX, estou realizando a pesquisa intitulada “**LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM**: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes”, que tem como objetivo geral: investigar sobre as práticas de liderança e a influência na qualidade e segurança dos cuidados prestados aos pacientes pela equipe de enfermagem.

Para isso, estamos desenvolvendo um estudo que consta das seguintes etapas: apresentar o projeto aos participantes; coletar dados por meio de um retiro de entrevista semiestruturada; interpretar os dados coletados; construir um relatório de pesquisa; apresentar monografia e compartilhar o estudo em meio científico.

Os riscos identificados para os participantes da pesquisa são considerados mínimos. Estão relacionados principalmente a possíveis desconfortos emocionais durante as entrevistas, à exposição de experiências profissionais sensíveis e à tensão decorrente do relato de situações de conflito vivenciadas no ambiente de trabalho. Para minimizar esses riscos, serão adotadas medidas como: disponibilização de tempo adequado para que o participante se sinta confortável ao refletir e elaborar suas respostas; realização das entrevistas em ambiente reservado, assegurando conforto, sigilo e privacidade; além da possibilidade de o participante ouvir os áudios gravados, caso deseje.

Adicionalmente, conforme dispõe a Resolução CNS nº 738/2024, serão observadas as precauções relativas ao uso do gravador de voz, incluindo o esclarecimento prévio ao participante quanto ao seu uso, a obtenção do consentimento através do Termo de Autorização do Uso de Imagem e Voz e a garantia da confidencialidade dos dados gravados. Os áudios serão armazenados em dispositivo seguro, com acesso restrito à equipe responsável pela pesquisa, e serão eliminados após a transcrição e validação dos dados.

Caso algum participante apresente sinais de sofrimento emocional ou manifeste necessidade de apoio psicológico, será encaminhado ao serviço de Psicologia do Hospital e Maternidade São Lucas, garantindo o acolhimento e a assistência adequada.

Quanto aos benefícios, a pesquisa se propõe a contribuir significativamente para a área da saúde, especialmente na enfermagem, ao investigar como as práticas de liderança influenciam a qualidade e a segurança dos cuidados prestados aos pacientes. Espera-se que os resultados auxiliem no aprimoramento das estratégias de gestão do cuidado, promovam o fortalecimento de lideranças profissionais mais eficazes, éticas e colaborativas, e sirvam como subsídio para a qualificação da assistência de enfermagem, favorecendo um ambiente hospitalar mais seguro e centrado nas necessidades dos pacientes.

Nos casos em que os procedimentos utilizados no estudo tragam algum desconforto, ou sejam detectadas alterações que necessitem de assistência imediata ou tardia, eu, ANA MARIA MACHADO BORGES ou PEDRO HENRIQUE DE LIMA LOPES seremos responsáveis pelo seu encaminhamento ao serviço de psicologia do Hospital e Maternidade São Lucas.

Todos os dados registrados serão utilizados somente para esta pesquisa. Os registros são confidenciais e seu nome não aparecerá no instrumento de coleta de dados, inclusive quando os resultados forem apresentados. A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Caso aceite participar, não receberá nenhuma compensação financeira. Também não sofrerá qualquer prejuízo se não aceitar ou se desistir após ter iniciado.

Se tiver alguma dúvida a respeito dos objetivos da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar Ana Maria Machado Borges no telefone (88) 2101-1000 e Pedro Henrique de Lima Lopes no telefone (87) 9 9951-2371, ou na Avenida Leão Sampaio, Km 03, Lagoa Seca, Juazeiro do Norte, Ceará, de segunda a sexta no turno da manhã. Se desejar obter informações sobre os seus direitos e os aspectos éticos envolvidos na pesquisa poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) localizado na Avenida Leão Sampaio, Lagoa Seca- Juazeiro do Norte, Ceará CEP 63.180-000.

Caso esteja de acordo em participar da pesquisa, deve preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-Esclarecido que se segue, recebendo uma cópia do mesmo.

JUAZEIRO DO NORTE – CE, ____ de _____, 2025

Assinatura do Pesquisador

TERMO DE CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, eu _____, portador (a) do Cadastro de Pessoa Física (CPF) número _____, declaro que, após leitura minuciosa do TCLE, tive oportunidade de fazer perguntas e esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores. Ciente dos serviços e procedimentos aos quais serei submetido e não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo meu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente da pesquisa “**LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes**”, assinando o presente documento em duas vias de igual teor e valor.

JUAZEIRO DO NORTE – CE, _____ de _____, 2025

Cedente

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ

Eu _____, portador(a) da Carteira de Identidade nº _____ e do CPF n.º _____, residente à Rua _____, bairro _____, na cidade de _____, autorizo o uso de minha imagem e voz, no trabalho intitulado **“LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes”**, produzido pelos alunos do curso de _____, semestre _____, turma _____, sob orientação do(a) Professor(a) _____. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem e voz acima mencionadas em todo território nacional e no exterior.

Por esta ser a expressão de minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Juazeiro do Norte, ____ de _____ de _____.

Cedente

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PESQUISA: LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes

CURSO: Graduação em Enfermagem

INSTITUIÇÃO: Centro Universitário Doutor Leão Sampaio (UNILEÃO)

ANO: 2025

1. Quanto tempo você tem de formado?
2. Quanto tempo de atuação como enfermeiro?
3. Você foi estimulado(a) durante a graduação a desenvolver habilidades de liderança?
4. Se sim, quais?
5. Em quais atividades, durante a graduação, essas habilidades foram estimuladas e/ou desenvolvidas?
6. Atualmente, em qual setor você atua?
7. Qual função você desempenha?
8. Quantas pessoas você lidera?
9. Na sua experiência, de que forma a liderança da equipe de enfermagem influencia na qualidade da assistência prestada aos pacientes?
10. Em sua vivência profissional, já presenciou situações em que as habilidades de liderança influenciaram a qualidade da assistência e/ou a segurança do cuidado?
11. Se sim, poderia descrever uma ou mais situações?
12. Que habilidades de liderança você considera mais relevantes para um bom gerenciamento da equipe de enfermagem?
13. Quais os principais desafios você enfrenta (ou já enfrentou) ao liderar ou trabalhar em equipes que carecem de liderança clara?
14. Quais comportamentos ou falhas de liderança você considera mais prejudiciais no contexto da assistência de enfermagem?

ANEXOS

ANEXO A- Parecer do Comitê de ética e pesquisa

CENTRO UNIVERSITÁRIO DR.
LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes.

Pesquisador: Ana Maria Machado Borges

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 01105425.1.0000.5048

Instituição Proponente: Instituto Leão Sampaio de Ensino Universitário Ltda.

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.793.363

Apresentação do Projeto:

A liderança eficaz não se baseia somente na hierarquia, mas na habilidade de servir, ouvir e motivar os outros, promovendo um ambiente colaborativo e de crescimento mútuo, impactando diretamente na qualidade da assistência prestada. Na enfermagem, a liderança é essencial, pois os enfermeiros desempenham um papel central na organização dos serviços e na promoção de uma assistência segura e de qualidade, além de serem responsáveis pela gestão de equipes. Segundo Lima e Almeida (2019), a ausência de habilidades de liderança desenvolvidas na enfermagem compromete significativamente a qualidade da assistência. Enfermeiros que não desenvolvam competências de liderança enfrentam dificuldades na gestão de equipes, na tomada de decisões assertivas e na implementação de mudanças necessárias para a melhoria da assistência prestada. Espera-se que os resultados auxiliem no aprimoramento das estratégias de gestão do cuidado, promovam o fortalecimento de lideranças profissionais mais eficazes, éticas e colaborativas, e sirvam como subsídio para a qualificação da assistência de enfermagem, favorecendo um ambiente hospitalar mais seguro e centrado nas necessidades dos pacientes. Segundo o Instituto Brasileiro para Excelência em Saúde (IBES, 2017).

Endereço: Av. Padre Cláudio, nº 2830 Serra

Bairro: Coqueiros

CEP: 63.010-970

UF: CE

Município:

JUAZEIRO DO NORTE

Telefone: (88)2101-1033

Fax: (88)2101-1033

E-

cep.leaosampaio@leaosampaio.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO DR.
LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO



Continuação de Formulário F. 703.303

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa.

A pesquisa será realizada no hospital de referência da região do Cariri, localizado no município de Juazeiro do Norte, no estado do Ceará. Os participantes serão enfermeiros atuantes na instituição hospitalar.

Os critérios de inclusão serão: enfermeiros com pelo menos 6 meses de atuação na instituição, que aceitem participar da entrevista e que estejam em exercício no momento da coleta de dados.

A coleta de dados será realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas, permitindo que os participantes expressem suas percepções com liberdade, de acordo com sua vivência profissional. As entrevistas serão gravadas em áudio, com autorização prévia dos participantes, por meio do Termo de Uso da Imagem e Voz, utilizando aplicativo de gravação em smartphone. A realização das entrevistas ocorrerá nos dias úteis, entre segunda e sexta-feira, durante o turno da tarde, em local reservado dentro do hospital, respeitando a disponibilidade dos enfermeiros.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Investigar sobre as práticas de liderança e a influência na qualidade e segurança dos cuidados prestados aos pacientes pela equipe de enfermagem.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos identificados são mínimos e estão relacionados a possíveis desconfortos emocionais durante as entrevistas, exposição de experiências profissionais sensíveis e eventual tensão no relato de situações de conflito vivenciadas no ambiente de trabalho. Para minimizar esses riscos, serão adotadas medidas como: tempo suficiente de maneira que o participante da pesquisa sinta-se confortável para pensar e elaborar suas respostas;

escolha de ambiente reservado, assegurando conforto e privacidade; possibilidade de ouvir as respostas gravadas. Adicionalmente, conforme dispõe a Resolução CNS nº 738/2024, serão observadas as precauções relativas ao uso do gravador de voz, incluindo o esclarecimento prévio ao participante quanto ao seu uso, a obtenção

Endereço: Av. Padre Cláudio, nº 2830 Tieme

Bairro: Crislar

CEP: 63.010-970

UF: CE

Município:

JUAZEIRO DO NORTE

Telefone: (88) 2101-1033

Fax: (88) 2101-1033

E-

cep.leaosampaio@leaosampaio.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO DR.
LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO



Continuação do Protocolo: 1.193.001

do consentimento através do Termo de Autorização do Uso de Imagem e Voz e a garantia da confidencialidade dos dados gravados. Os áudios serão armazenados em dispositivo seguro, com acesso restrito à equipe responsável pela pesquisa, e serão eliminados após a transcrição e validação dos dados. Caso algum participante apresente sinais de sofrimento emocional ou manifeste necessidade de apoio psicológico, será encaminhado ao serviço de Psicologia do Hospital e Maternidade São Lucas, garantindo o acolhimento e a assistência adequada.

Benefícios:

Quanto aos benefícios, a pesquisa se propõe a contribuir significativamente para a área da saúde, especialmente na enfermagem, ao investigar como as práticas de liderança influenciam a qualidade e a segurança dos cuidados prestados aos pacientes. Espera-se que os resultados auxiliem no aprimoramento das estratégias de gestão do cuidado, promovam o fortalecimento de lideranças profissionais mais eficazes, éticas e colaborativas, e sirvam como subsídio para a qualificação da assistência de enfermagem, favorecendo um ambiente hospitalar mais seguro e centrado nas necessidades dos pacientes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante. Prioriza a organização da equipe no que concerne o processo de humanização, da ação, do saber ser e do saber fazer, a liderança da assistência na enfermagem.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos que são obrigatórios estão presentes. Atendendo a Resolução 466/2012

PS-INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO

Folha de Rosto;

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e Pós-esclarecido (P);

Termo de Assentimento Livre e Esclarecido-TALE;

Termo de anuência institucional (TAI);

Cronograma;

Orçamento detalhado;

Endereço: Av. Paulo César, nº 2830 Teres

Bairro: Crujama

CEP: 63.010-970

UF: CE Município: JUAZEIRO DO NORTE

Telefone: (88)2101-3000

Fax: (88)2101-1003

E-mail: reg.leao@unileao.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DR.
LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO**



Continuação do Form: 1.163.003

Recomendações:

Não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a leitura e análise do projeto intitulado LIDERANÇA E QUALIDADE DO CUIDADO EM ENFERMAGEM: investigação sobre as práticas de liderança e influência na segurança dos cuidados prestados aos pacientes, considero Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Typo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE-INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO_2502080.pdf	00/08/2025 15:00:20		Aceito
Outros	icd.pdf	00/08/2025 14:59:20	Ana Maria Machado Borges	Aceito
Outros	termovot.pdf	00/08/2025 14:58:52	Ana Maria Machado Borges	Aceito
TCE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tce.pdf	00/08/2025 14:57:45	Ana Maria Machado Borges	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto.pdf	00/08/2025 14:57:27	Ana Maria Machado Borges	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	00/08/2025 14:57:11	Ana Maria Machado Borges	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	00/08/2025 14:56:51	Ana Maria Machado Borges	Aceito
Outros	anuencia.pdf	00/08/2025 14:56:28	Ana Maria Machado Borges	Aceito
Folha de Rosto	r.pdf	00/08/2025 14:48:11	Ana Maria Machado Borges	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Pedro Otton, nº 3330 Minas
 Bairro: Cruzeiro CEP: 63.010-870
 UF: CE Município: JUAZEIRO DO NORTE
 Telefone: (85)2101-0000 Fax: (85)2101-1000 E-mail: cep@unileao.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO DR.
LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO



Contrato de Prestar: 1.793.363

JUAZEIRO DO NORTE, 25 de Agosto de 2025

Assinado por:

SAMARA ROMAO DA COSTA FACUNDO DE OLIVEIRA
(Coordenador(a))

Endereço: - Av. Padre Cozer, nº 2830 Tênia

Bairro: Crepitar

CEP: 63.010-970

UF: CE

Município: JUAZEIRO DO NORTE

Telefone: (88)2101-1003

Fax: (88)2101-1003

E-

cep.leaosampaio@leaosampaio.edu.br