

## A COMPETÊNCIA GERENCIAL DE LIDERANÇA NO CENTRO CIRÚRGICO: SABERES E PRÁTICAS

Nathália Lucho Zimmer (1); Luiziane Gomes da Silva (1); Gabriel Angelo de Aquino (2); Maria Elisa Curado Gomes (3); Roberta Meneses Oliveira (4)

*1-Universidade federal do Ceará (UFC)- nathalialuchozimmer@gmail.com*  
*1- Universidade Estadual do Ceará (UECE)- luiziane\_gomes@hotmail.com*  
*2-Universidade Federal do Ceará (UFC)- gabrielangeloaqui@hotmail.com*  
*3-Universidade Federal do Ceará (UFC)- elisa\_curado@hotmail.com*  
*4- Universidade federal do Ceará (UFC)- menesesroberta@yahoo.com.br*

### Resumo do artigo:

O centro cirúrgico é uma unidade da instituição hospitalar destinado a pacientes que necessitem receber assistência especializada em contexto eletivo ou de urgência e emergência, requerendo profissionais qualificados e devidamente treinados para efetiva gestão e assistência segura. O trabalho do enfermeiro, neste setor, consiste em gerenciar, coordenar, educar e pesquisar, sendo a liderança uma competência imprescindível para o bom andamento dos processos na unidade. O objetivo deste estudo foi analisar a habilidade gerencial de liderança na prática clínica do enfermeiro em centro cirúrgico, na perspectiva da equipe de enfermagem. Trata-se de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, realizada no centro cirúrgico de um hospital público em Fortaleza - Ceará, no período de setembro a novembro de 2016. Participaram do estudo 20 trabalhadores de enfermagem, sendo sete enfermeiros e treze técnicos, os quais responderam a um roteiro de entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados segundo a técnica de Análise de Conteúdo Categórica Temática, apresentados, posteriormente, em duas categorias temáticas. No que diz respeito à competência gerencial de liderança em enfermagem no Centro Cirúrgico, foram mencionados conhecimentos, habilidades e atitudes que o enfermeiro deve ter ou apresentar para desenvolver esta competência: empatia, relacionamento interpessoal, motivação, comunicação, dentre outras. Para um melhor desempenho da liderança, os entrevistados afirmaram ser necessário que o enfermeiro tenha conhecimento científico e da equipe, raciocínio crítico e excelência clínica, resultando na satisfação da equipe e em uma liderança eficaz. Conclui-se que o estudo traz dados relevantes sobre a competência gerencial liderança do enfermeiro no centro cirúrgico, mostrando que o enfermeiro líder deve investir em autoconhecimento, empatia, cooperação e respeito em suas ações, as quais sejam capazes de mostrar equivalência ao que é dito e realizado, gerando assim, a satisfação da equipe.

**Palavras-chave:** Enfermagem. Liderança. Trabalho. Centro cirúrgico. Recursos humanos de enfermagem. Gerência.

### INTRODUÇÃO

A liderança é uma competência gerencial, cada vez mais exigida e estudada na área da saúde, considerando sua importância para melhoria da qualidade da assistência em saúde e sua repercussão nos resultados da organização.

De Moura *et al.* (2013) afirmam que o enfermeiro deve reconhecer a importância do processo de liderança como um aprendizado contínuo e dinâmico, sendo capaz de direcionar seus liderados, atuando como motivador de estratégias na equipe para obtenção de realizações das ações de enfermagem, a fim de atingirem os objetivos em comum.

Nessa perspectiva, a liderança é considerada uma das principais competências a serem desenvolvidas por este profissional, pois, é a que mais influencia nos resultados gerenciais dentro da organização. O enfermeiro líder deve possuir conhecimento e habilidades para favorecer e estimular o compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para tomar decisões, a comunicação entre a equipe de forma efetiva e eficaz (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009).

Na prática clínica, a liderança do enfermeiro é geralmente confundida com gerência ou chefia. No entanto, sabe-se que esta é uma competência que pode ser desenvolvida por todos os enfermeiros.

Desse modo, destaca-se a importância da avaliação contínua de práticas relacionadas à segurança do paciente e ao uso de indicadores de qualidade da assistência que deve ser realizada e implementadas pelos enfermeiros líderes e assistenciais desta unidade, para que as equipes médica e de enfermagem consigam praticar um cuidado efetivo.

A relevância deste estudo consiste em realizar um diagnóstico situacional de como a liderança vem sendo implementada por enfermeiros cirúrgicos de um hospital de referência para o Estado, a fim de contribuir com a melhoria da gestão desse serviço, facilitando à gerência da unidade.

Nesse contexto, o presente estudo tem o objetivo de analisar competência gerencial liderança na prática clínica do enfermeiro em centro cirúrgico, na perspectiva dos trabalhadores de enfermagem.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, realizada em um hospital público de referência do Ceará, que atende à população do Estado e, também, aos estados vizinhos, em diferentes áreas de saúde. Especificamente, o estudo foi realizado na unidade de centro

cirúrgico, em que atuam trabalhadores de enfermagem (técnicos e enfermeiros) em 16 salas de cirurgia e, também, na sala de recuperação anestésica.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro a novembro de 2016.

Ao todo, atuam na referida unidade, aproximadamente, 30 trabalhadores de enfermagem, entre concursados e cooperados. Nesta pesquisa, foram convidados a participar todos aqueles que tinham mais de 1 ano de serviço na unidade e que exerciam função assistencial.

Ao final, foram incluídos no estudo 20 trabalhadores, sendo sete enfermeiras e 13 técnicos de enfermagem, todos abordados por conveniência, os quais aceitaram responder a uma entrevista gravada.

Os dados foram coletados mediante a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada. Esta constou de questões relacionadas a conhecer o processo de liderança no CC realizado pelo enfermeiro e suas implicações na satisfação da equipe.

Para análise das entrevistas, foi aplicada a Técnica da Análise de Conteúdo.

As entrevistas foram devidamente transcritas, o que constituiu o corpus da pesquisa. Em seguida, realizou-se a "edição" das entrevistas transcritas e o material foi organizado em colunas, para anotar e marcar semelhanças e contrastes (BARDIN, 2010).

Os resultados foram discutidos com a literatura referente à temática. Para garantir o anonimato dos entrevistados, enfermeiros foram codificados com a letra 'E' e técnicos de enfermagem com 'TE'.

Este estudo é um recorte de pesquisa de maior abrangência: intitulada: "*Análise dos fatores intervenientes no processo de trabalho de enfermagem no contexto hospitalar: enfoque nas medidas de comportamento organizacional e sua relação com a segurança do paciente*". O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição que o estudo foi realizado (CAAE: 52900016.5.0000.5040).

Os enfermeiros do CC foram abordados e convidados a participar de modo voluntário da pesquisa e todos os preceitos éticos foram respeitados, e para compor a amostra, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido –TCLE.

## RESULTADOS

A pesquisa contou com a participação de trabalhadores de enfermagem do centro cirúrgico, onde dos 20 participantes, 7 eram enfermeiros, todos do sexo feminino e 13 técnicos de

enfermagem, sendo que apenas um era do sexo masculino, todos jovens na profissão, com idades entre 25 e 45 anos e com mais de um ano de trabalho na unidade.

As interlocuções resultantes das entrevistas abordam o exercício da liderança na perspectiva dos enfermeiros assistenciais e de sua equipe de técnicos, considerando a percepção sobre esta competência no trabalho em centro cirúrgico.

Procurou-se estabelecer articulações entre as informações coletadas por meio das entrevistas e de estudos sobre liderança na enfermagem, com vistas a melhor responder aos objetivos propostos. A análise de conteúdo realizada permitiu, portanto, extrair duas categorias temáticas dos depoimentos dos participantes, expostas no Quadro 1, sendo apresentadas e discutidas a seguir.

**Quadro 1 – Distribuição do número de unidades de registro/contexto em categorias da análise de conteúdo. Fortaleza, CE, 2017**

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS	f
<b>1. CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA</b>	• Científico	3
	• Características da equipe	3
	• Ambiente de trabalho	1
	• Normas e rotinas	1
<b>Total</b>		8
<b>2. HABILIDADES E ATITUDES DO ENFERMEIRO LÍDER</b>	• Empatia	14
	• Cooperação	4
	• Comunicação	4
	• Ensinar/Orientar	3
	• Relacionamento interpessoal	3
	• Coordenação	2
	• Motivação	2
	• Tomada de decisão	2
	• Disponibilidade	1
	• Imparcialidade	1
	<b>Total</b>	

Podemos observar que os depoimentos dos 20 entrevistados fizeram emergir diferentes e importantes características definidoras da liderança, quando os trabalhadores demonstravam suas percepções a respeito desta competência no dia a dia dos enfermeiros assistenciais. Assim, ao definir determinadas atitudes que caracterizavam a liderança, em suas concepções, os entrevistados possibilitaram identificar e reconhecer os principais conhecimentos, habilidades e atitudes desta competência no cenário estudado.

Além disso, foi possível evidenciar como a liderança traz reflexos para a satisfação da equipe e o bem-estar no ambiente de trabalho.



Estas duas categorias reuniu a maioria das unidades de registro/contexto (44UR/UC), nas quais os entrevistados abordaram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os enfermeiros apresentam no desempenho da liderança.

Chama atenção o fato de a maioria estar relacionada às atitudes e às habilidades. Ou seja, os participantes ressaltaram, em seus depoimentos, as ações dos enfermeiros que demonstram sua competência de liderança na prática diária.

## CATEGORIA 1. CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A seguir, apresentam-se depoimentos dos entrevistados sobre a relação entre a liderança e o conhecimento do enfermeiro, seja ele científico, da equipe, do ambiente de trabalho, suas normas e rotinas:

Liderança é você principalmente, conhecer os seus funcionários, para então você saber direcioná-los. (E3)

Eu acho que todo mundo tem um pouco de liderança em tudo no CC. Eu acho que o primeiro de tudo é o conhecimento. Conhecimento para mim é o mais importante!...se você não tiver o conhecimento do assunto, você jamais vai ter uma liderança, nem do cuidado, nem em nada... (E7)

Liderança para mim é comandar um grupo com sabedoria e entendimento. O líder ele tem que entender realmente o que ele está fazendo. E ele também tem que entender o grupo, o grupo que ele lidera. Para mim é isso, tem que conhecer a equipe e o que ele está fazendo, o local onde ele está trabalhando. (TE1)

Liderança é você conhecer a sua equipe, atendendo suas necessidades e buscando atender à satisfação de todos. Liderar é você conhecer e motivar sua equipe. (TE13)

Podemos compreender que os participantes têm uma percepção de que o líder é aquele profissional de referência na unidade, no que diz respeito ao conhecimento que detém, tanto científico, quanto das peculiaridades de cada membro da sua equipe, de cada detalhe do serviço e de seus processos. Ou seja, deve reunir saberes específicos adquiridos com base em estudo e experiência.

Assim, verifica-se a importância do líder conhecer as especificidades de sua equipe, de cada membro, para que consiga influenciá-los a atingir as metas e os resultados esperados para o serviço. Além disso, deve conhecer bem o ambiente de trabalho, com suas normas e rotinas, para orientar adequadamente os trabalhadores no desempenho de suas funções.

Bowditch e Buono (2006) consideram a liderança como um processo de influência de um grupo e/ou uma pessoa por meio do qual orienta o outro para o alcance de metas futuras.

Existem infinitas definições sobre liderança, salientando que os autores geralmente abordam dois elementos-chave: ser um fenômeno grupal e um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus liderados. Isso significa aceitar que os liderados, uns diferentes dos outros, seguem seu líder, a partir de seu comportamento que os influencia, não por serem dominados, mas porque suas ações e atitudes geram efeitos sobre o grupo (AMORIN, 2005).

Líder é alguém que possui seguidores. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade (HESSELBEIN, GOLDSMITH E SOMERVILLE, 2000). No entanto, para Fischer e Casado (2002), a Liderança “é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”.

Costuma-se confundir o ato de gerenciar com liderança. Para alguns pesquisadores, o bom gerente é aquele executa tudo certo, cumpre as regras e teorias, ou seja, controla todo o processo; mas para ser um líder, não basta fazer tudo dentro das normas, sobretudo porque liderar significa saber motivar e inspirar outras pessoas a atenderem as metas dentro da organização. Com tudo, pode-se notar que para os autores acima, a liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, principalmente, para o atendimento de objetivos recíprocos, tais como de grupo, organização ou sociedade. No entanto, alguns elementos identificam indivíduos com perfil de liderança.

## CATEGORIA 2. HABILIDADES E ATITUDES DO ENFERMEIRO LÍDER

No que diz respeito às habilidades e atitudes que o enfermeiro demonstra ou deve possuir para desempenhar a liderança no ambiente de trabalho, houve destaque para a **empatia**. É a capacidade que possuímos de entender a emoção dos outros, sabendo se comunicar, falando de forma adequada e sabendo ouvir.

Esta habilidade foi encontrada em 14 UR/UC, sendo identificada por meio de termos como “saber ouvir”, “saber falar”, “compreender a sua equipe”, manifestando como os entrevistados esperam do líder aquele que demonstra atenção e respeito pelo colega de trabalho, conforme se verifica nos depoimentos a seguir:

Para você ter uma boa liderança e ser uma boa líder, é preciso escutar os seus funcionários, escutar as necessidades e o que eles precisam e, claro, seguindo sempre o que a instituição pede, não fugindo daquilo, mas fazendo tudo ao ponto correto e não sendo hostil. (E3)

Liderar não é você dar ordem, é você saber falar no momento certo, intervir na hora certa. E é onde você mostra realmente que lidera. Não é você chegar e gritar porque é a líder naquele momento. É saber falar na hora certa e se posicionar na hora certa e saber o que você está falando... (E5)

Liderança é saber falar, é ser amigo, ser companheiro. É trabalhar junto com seus funcionários. (TE9)

Liderança é ser exemplo para os outros a quem ele vai liderar. O líder deve ser o que mais deve servir, deve saber falar, ouvir, compreender a sua equipe e não impor uma ordem. (TE10)

Liderança é a capacidade de se conduzir pessoas para realizar um objetivo comum da equipe. E para que ocorra isso, o líder tem que ter conhecimento e habilidades, como saber ouvir seus liderados, saber falar sem impor, sem mandar, sem dar ordem, tem que saber compreender a sua equipe. (TE12)

Compreendemos, pelas falas, que enfermeiros e técnicos vêem a liderança como uma competência intrinsecamente associada ao ato de ser empático, de ouvir, de Barbosa (2015): liderar não é apenas ordenar funções aos seus subordinados e/ou puni-los quando algo não der certo. Ser líder corresponde à empatia, colocar-se no lugar do outro, utilizar a inteligência emocional para lidar com as diferenças de cada um e conduzir a sua equipe ao melhor desempenho.

Assim como nas ações assistenciais, as condições favoráveis ao cuidado são proporcionadas não apenas por meio de administração de medicamentos, realização de curativos ou cirurgias, mas, principalmente, por meio de relacionamentos baseados no respeito, na empatia, na aceitação, no compromisso e no amor, que se iniciam na liderança dos membros da equipe de enfermagem (SOUSA; BARROSO, 2009).

Os bons líderes extraem o melhor das pessoas, fazendo com que elas evoluam dentro das organizações e saibam conviver em harmonia com personalidades e comportamentos divergentes. Desperta em seus colaboradores a capacidade crítica e os motivam a atingirem seus objetivos. Vale ressaltar que o líder para liderar a sua equipe, deve ser capaz de liderar a sua própria vida, ou seja, deve desenvolver a auto-liderança, sendo capaz de liderar seus próprios sentimentos, pensamentos e ações (BARBOSA, 2015).

O papel do líder requer uma visão ampla e sistêmica das situações, exigindo do enfermeiro um preparo e busca de inovação no exercício da liderança. Espera-se que o enfermeiro reconheça a importância do processo de liderança como um aprendizado contínuo e dinâmico, sendo capaz de guiar os profissionais a trabalharem entusiasmados, a fim de atingirem um objetivo comum (DE MOURA *et al.*, 2013).

No contexto atual da Enfermagem, autores defendem a ideia de que só é possível exercer a liderança para o cuidado pelo próprio cuidado com os membros da equipe que o enfermeiro lidera. Este profissional possui subsídios para desenvolver uma liderança de sucesso, visto que detém os princípios da essência da liderança enraizados em sua filosofia profissional. Entretanto, é preciso que estes princípios sejam resgatados à luz de um novo paradigma, não mais baseado na liderança pelo poder (SOUSA; BARROSO, 2009).

Outra habilidade imprescindível para trabalhar em equipe e desenvolver a liderança é a **comunicação**. A liderança e a comunicação consistem em estratégias essenciais para a prática profissional do enfermeiro. A comunicação é um meio que o enfermeiro utiliza para influenciar a equipe de enfermagem, a equipe médica, dentre outros profissionais, para o alcance de objetivos comuns. É um recurso que permite ao líder aproximar-se dos liderados com o intuito de compreender as atividades de cada um, compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho através de equipes (CORNIANI *et al.*, 2000). Desse modo, verifica-se a importância da comunicação sendo abordadas nas falas a seguir:

Você reconhece um líder logo na pessoa, porque ela tem um jeito de comandar diferente, ela tem um jeito de pedir as coisas a você, para você fazer as coisas, embora todo mundo já saiba o que deve fazer, mas, quando não está funcionando, o enfermeiro líder chega com cuidado e com respeito ao profissional. (TE1)

Liderança é a pessoa estar à frente de tudo, principalmente em um setor como esse, que é fechado, que tem que ter jeito e modo para conversar com os profissionais. O líder tem que ter um jeito, uma maneira toda especial para poder estar conversando, se comunicando com a gente. É passar seu posicionamento de forma correta e delegar todos os procedimentos que devem acontecer aqui dentro, para que se encaminhem da melhor forma possível para todo mundo. (TE2)

A liderança implica na tomada de decisão, na comunicação, em como você vai lidar com esses profissionais, a sua disponibilidade para ajudar, entender, compreender e para passar isso, principalmente para nossa equipe. A forma como você chega para abordar, tudo isso faz parte da liderança. (E6)

Ao longo dos anos, tem sido abordado o enfermeiro líder como aquele que apresenta características como: habilidade no relacionamento interpessoal, capacidade de tomar decisões, flexibilidade, criatividade, inovação, bem como apoio ao desenvolvimento do processo de trabalho. A comunicação aberta, direta e transparente surge como elemento indispensável à condução do trabalho em equipe por parte do líder (DIAS, 2011).

Em estudo sobre a concepção que enfermeiros assistenciais atribuíam à liderança em hospital público, a comunicação, a valorização da intersubjetividade e a autoridade foram vistas



como habilidades importantes na organização da rotina da enfermagem (DE PAULA, 2012). Este resultado é semelhante ao encontrado na presente pesquisa.

A comunicação, o diálogo, as organizações de reuniões periódicas apresentam-se como principais ferramentas para resolução dos conflitos, motivação da equipe e harmonização de propostas de trabalho entre a equipe de enfermagem, para alcance dos objetivos da instituição hospitalar. Os enfermeiros do estudo citado destacaram que o empreendimento de valores humanísticos nas relações interpessoais, como respeito e humildade, é que garantiam suas influências junto à equipe de enfermagem. A valorização dos aspectos subjetivos nas interações facilitava a adoção de comportamentos responsáveis pela equipe de enfermagem, que convergissem aos objetivos organizacionais (DE PAULA, 2012).

Comunicando-se adequadamente, com clareza, consistência de ideias e propósitos, o enfermeiro consegue tornar sua equipe melhor informada, unida e confiante. O resultado é um trabalho prazeroso, onde se diminuem os conflitos e cresce a coesão, a colaboração e o relacionamento interpessoal dentro do centro cirúrgico, repercutindo em segurança para os pacientes.

Pesquisa recente avaliou o impacto de um treinamento em comunicação da equipe, liderança e comportamento de equipe no desempenho dos profissionais em serviço de atendimento ao trauma. As equipes completaram um encontro de simulação e receberam instruções sobre os comportamentos apropriados e a comunicação em equipe. Após o treinamento recebido, os participantes expressaram altos níveis de satisfação, intenção de mudar a prática e mudaram o trabalho em equipe e o comportamento de comunicação no pós-teste (ROBERTS *et al.*, 2014).

Os comportamentos treinados pelos líderes de equipes incluíram: decisão sobre o que precisa ser feito e as prioridades; ordens diretas para pessoas específicas por nome e / ou função; emissão de ordens curtas e claras; transições explícitas na liderança da equipe; gerenciamento do ruído na unidade; gerenciamento da carga de trabalho para alcançar o equilíbrio da equipe; garantir que os membros da equipe aderem às ordens e ao protocolo; incentivo a todos os membros a fornecerem informações chave (ROBERTS *et al.*, 2014).

Já os comportamentos dos membros da equipe (liderados), incluíram: apresentar-se por nome e função; realizar os procedimentos emitidas pelo responsável e as prescrições; comunicar informações críticas a todos os membros da equipe; falar somente quando necessário para o cuidado do paciente; minimizar o ruído / distração / conversa desnecessária; ouvir as informações fornecidas por outros membros da equipe; confirmação verbal de pedidos e conclusão de tarefas; procurar

esclarecimentos sobre quem é o médico responsável quando existe ambiguidade (ROBERTS *et al.*, 2014).

No que se refere à habilidade de **coordenar**, sabe-se que esta é uma atitude esperada de um profissional líder, como descrito nos relatos:

Liderança é coordenar, organizar, passar normas, passar rotinas, isso é liderança, que cuida, que é líder de algo. (TE3)

Liderança é você comandar a equipe, é você organizar, ficar a frente sempre. (TE4)

Liderança é quando se coordena de maneira correta para que haja um bom funcionamento das coisas. (TE11)

Os líderes eles pedem, não mandam, ajudam a gente, veem o que esta ao nosso alcance. Entende o que a gente pode fazer e o que não pode. (TE9)

A liderança é a arte de coordenar o trabalho. Essa característica pode ser atribuída a um grupo ou a um só indivíduo para a consecução de um objetivo num dado momento. Nessa abordagem, os líderes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação, tendo como finalidade central o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes do centro cirúrgico.

Desse modo, a liderança, quando alicerçada no conhecimento científico, da equipe e em habilidades técnicas, administrativas e relacionais, fortalece as competências da equipe e gera segurança no desempenho das atividades (DE MOURA *et al.*, 2013).

Pesquisadores internacionais têm avançado no estudo do impacto das habilidades da equipe para a qualidade do cuidado em centro cirúrgico. Uma ferramenta de avaliação observacional de trabalho em equipe para cirurgia (OTAS) foi desenvolvida e aplicada com o objetivo de avaliar a qualidade do trabalho em equipe no CC de forma confiável e válida. Esta ferramenta distingue diferentes subgrupos dentro do CC (cirurgiões, anesthesiologistas e enfermeiros) e diferentes estágios de um procedimento (pré, intra e pós-operatório). O trabalho em equipe é avaliado em tempo real por um avaliador presente na sala de cirurgia. O instrumento avalia cinco facetas do trabalho em equipe: comunicação, liderança, cooperação, coordenação e monitoramento de equipe / consciência de situação (RUSS *et al.*, 2012).

Ou seja, podemos entender que tais facetas caminham juntas, são interdependentes e proporcionam melhor qualidade da assistência quando os profissionais as adotam em suas práticas.

Assim, vemos que há muito a trabalhar nas equipes de enfermagem em nosso contexto para adotar os comportamentos supracitados, tendo em vista que poucos são os investimentos em treinamento de habilidades de comunicação e de liderança para enfermeiros e técnicos. No entanto,

é preciso considerar as evidências científicas e adotá-las na prática diária, na busca de melhoria dos processos relacionais e de trabalho com toda a equipe de trabalho no CC.

## CONCLUSÃO

O estudo possibilitou a construção de um conhecimento acerca da competência gerencial liderança na prática clínica do enfermeiro em centro cirúrgico, na perspectiva da equipe de enfermagem.

Encontramos que a liderança é exercida com base em conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, as quais merecem ser treinadas e aprimoradas pelos enfermeiros em sua prática. Destacamos as habilidades de empatia, comunicação, coordenação como as mais citadas entre os participantes.

Sugerimos, que os enfermeiros do CC busquem cultivar a liderança, a fim de promover o necessário intercâmbio de saberes de enfermagem que privilegie as raízes, valores, crenças e cultura de todas as categorias da equipe profissional. Assim, ao gerir a liderança nos serviços de enfermagem, estarão promovendo, além do crescimento profissional, a elevação do ser humano que, por sua vez, conduzirá à qualificação dos cuidados de enfermagem aos clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.

DE MOURA, G.M.S.S.*et al.* Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. **Acta paul enferm**, v. 26, n. 2, p. 198-204, 2013.

DIAS, M. A. A. **Liderança na enfermagem**. In: HARADA, M. J. C. S. *Gestão em enfermagem: Ferramentas para prática segura*. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2011. Cap. 06, p. 45-65, 2011.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, M.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17- 27, jan, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIDO, L.A; SZARESKI, C; ANDOLHE, R; ZERBIERI, F. M. **Competências do Enfermeiro em CC: reflexões sobre ensino/assistência**. Rev. SOBECC, São Paulo, v 13, nº1, p. 16-23, jan/mar 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

STRAPASSON, M.R; MEDEIROS, C.R.G. **Liderança transformacional na enfermagem**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 62, n. 2, p. 228-33, 2009.

