

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE**  
**ESCOLA DE ENFERMAGEM ALFREDO PINTO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM-MESTRADO**  
**ACADÊMICO**

Bianca Cristina Marques Gindre Laubert

**GERENCIANDO O OBJETIVO COMUM: A LIDERANÇA PELO EXERCÍCIO**  
**DO ENFERMEIRO**

RIO DE JANEIRO

2021

Bianca Cristina Marques Gindre Laubert

**GERENCIANDO O OBJETIVO COMUM: A LIDERANÇA PELO EXERCÍCIO  
DO ENFERMEIRO**

Dissertação apresentada Programa de Pós- Graduação em Enfermagem- Mestrado, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como critério para obtenção de grau de Mestre, na Linha de Pesquisa “O Cotidiano na Prática de Cuidar e ser Cuidado, de Gerenciar, de Pesquisar e Ensinar”.

Orientadora Dr. Beatriz Gerbassi Costa Aguiar.

RIO DE JANEIRO

2021

Catálogo informatizado pelo(a) autor(a)

L

Laubert, Bianca Cristina Marques Gindre  
Gerenciando o objetivo comum: A liderança pelo  
exercício do enfermeiro / Bianca Cristina Marques  
Gindre Laubert. -- Rio de Janeiro, 2022.  
50

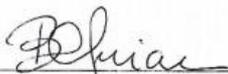
Orientador: Beatriz Gerbassi Costa Aguiar.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do  
Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação  
em Enfermagem, 2022.

1. . I. Aguiar, Beatriz Gerbassi Costa , orient.  
II. Título.

**GERENCIANDO O OBJETIVO COMUM : A LIDERANÇA PELO EXERCÍCIO  
DO ENFERMEIRO**

Dissertação submetida a banca examinadora do Programa de Pós- Graduação em Enfermagem- Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal do estado do rio de Janeiro( UNIRIO), como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Enfermagem.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.ª Dra. Beatriz Gerbassi Costa Aguiar (Presidente)

---

Prof.ª Dra. Maithê de Carvalho e Lemos Goulart – UFF Campus de Rio das Ostras

---

Prof.ª Dra. Inês Maria Meneses dos Santos – UNIRIO

---

Prof.ª Dra. Veronica Caé da Silva Moura- UFRJ

---

Prof.ª Dra. Vera Lúcia Freitas – UNIRIO

Rio de Janeiro

Bianca Cristina Marques Gindre Laubert

**GERENCIANDO O OBJETIVO COMUM : A LIDERANÇA PELO EXERCÍCIO  
DO ENFERMEIRO**

Dissertação submetida a banca examinadora do Programa de Pós- Graduação em Enfermagem- Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal do estado do rio de Janeiro( UNIRIO), como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Enfermagem.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Beatriz Gerbassi Costa Aguiar (Presidente)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maithê de Carvalho e Lemos Goulart – UFF Campus de Rio das Ostras

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Inês Maria Meneses dos Santos – UNIRIO

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Veronica Caé da Silva Moura- UFRJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Vera Lúcia Freitas – UNIRIO

Rio de Janeiro

2021

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Objetivos .....	04
1.2 Justificativa .....	04
2.REVISÃO DE LITERATURA.....	05
2.1 Visão estratégica na gerência.....	05
2.2 Liderança como função gerencial.....	07
2.3 O enfermeiro Dirigente como Líder .....	09
3 METODOLÓGIA.....	11
3.1 Cenário.....	11
3.2 Participantes.....	12
3.3 Coleta de dados.....	12
3.4 Análise dos dados.....	13
3.5 Aspectos éticos.....	14
4.RESULTADOS:ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	14
5.CONCLUSÃO.....	31
6.REFERÊNCIAS.....	33
APENDICE 1 – Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE) .....	38
APENDICE 2 - Termo de anuência .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AS- Análise de Similitude

**CHD**- Classificação Hierárquica Descendente

IRAMUTEQ- Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires

UNIRIO- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

UFRJ- Universidade Federal do Rio de Janeiro

UTI- Unidade de terapia intensiva

CGABEG - Casa Gerontológica de Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Concluí a Graduação em Enfermagem na Escola de Enfermagem Alfredo Pinto da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) em 2010, no mesmo ano de formação fiz especialização em Enfermagem do Trabalho na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Em 2012, iniciei a residência em Unidade de Terapia Intensiva (UTI) Neonatal na Perinatal, localizada na Barra, no município do Rio de Janeiro, onde pude vivenciar o trabalho da enfermeira em hospital. Neste período de residência pude experienciar o estágio em UTI Neonatal e UTI Cardíaca Pediátrica. Logo após a residência, fui convidada para fazer parte da equipe de enfermeiras plantonistas da Perinatal da Barra. Em 2016, fui novamente convidada ao cargo de enfermeira diarista, trabalhando em conjunto com a chefia de Enfermagem e tive a oportunidade de participar da implementação e execução de uma nova UTI.

Em 2017, fui aprovada no concurso da Aeronáutica Brasileira e iniciei uma nova etapa da minha vida, agora como enfermeira militar, assumindo o cargo de Tenente Enfermeira Diarista. Em 2019, assumi o cargo de Tenente Adjunta da Chefia de Enfermagem e, em 2020, assumi o cargo de Chefe da Seção de Enfermagem da Casa Gerontológica de Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes (CGABEG), que me proporcionou um grande desafio e um novo olhar sobre gestão.

A motivação para a realização deste estudo originou-se a partir da minha carreira profissional e, também do cargo de liderança que estou ocupando no momento, tonando evidente a necessidade de ampliar meus conhecimentos acerca da gerencia e liderança em enfermagem .

Neste contexto, ainda em 2019, fui motivada a buscar a realização do Curso de Pós- Graduação – Mestrado em Enfermagem, com o estudo “Gerenciando o objetivo comum: A liderança pelo exercício do Enfermeiro” com o intuito de adquirir novas experiências e conhecimentos. Assim, em 2020, através do processo seletivo ingressei no Curso de Pós-Graduação em Enfermagem - Mestrado Acadêmico da UNIRIO.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é tema de inúmeros livros de autoajuda e direcionamento profissional e, pode ser entendida como uma habilidade que pode ser construída por profissionais que almejem uma posição de destaque no mercado de trabalho (HUNTER, 2004). Liderança é um termo que surgiu no início do século XIX na língua inglesa, ainda que antiga, a liderança possui vários significados, não sendo possível encontrar uma única definição ampla que compreenda esse processo (MARQUIS & HUSTON 2015).

A palavra liderança tornou-se frequente na linguagem administrativa moderna que, segundo Mota (1999, p.207), é definida como “a função de supervisão e controle exige capacidade de um indivíduo para influenciar no comportamento de outros”, e em retorno obteria admiração e reconhecimento. Assim, refere que esta visão de liderança, baseada no senso comum, cria mitos e atrativos em relação a ideia de liderar.

Souza (2012), conceitua a liderança como uma relação interpessoal de poder e influência do líder com seu seguidor, de dirigir e controlar seus seguidores. Segundo Turano et al (2016) com base no conhecimento acumulado sobre o tema é possível dizer que a liderança envolve: um processo de influência, a interação dinâmica entre líderes e seguidores, a busca por atingir metas ou objetivos específicos e a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social. Sendo assim, para alcançar objetivos transformadores, os líderes influenciam seus seguidores no cenário em que estão inseridos.

O conceito liderança é definido por Patel et al (2010) como problemático, pois há uma tendência de descrevê-la com palavras abstratas, o que torna difícil sua aplicação e entendimento. Allio (2013) considera a liderança como algo que não se pode descrever, como um fenômeno que se emerge ou se desenvolve ao longo do tempo, podendo aparecer e desaparecer. Huber (2013), por outro lado, ressalta que a liderança é um processo de influenciar pessoas, tendo como conceitos-chave a influência, comunicação e motivação.

Parreira (2019) define etimologicamente liderança como sinônimo de direção, oriunda do latim “dirigere”, havendo ainda uma variedade de definições, o que revela a dificuldade de estabelecer um conceito bem delimitado. Almeida (2014) corrobora com o conceito de liderança ao relatar que as habilidades sociais são as classes de

comportamento que o indivíduo possui para atuar de maneira adequada nas relações interpessoais, que são: automonitoramento, comunicação, civilidade, assertividade, empatia de trabalho e de sentimento positivo.

Conforme Lima (2014), tais habilidades sociais são essenciais à competência interpessoal do enfermeiro para a gerência, pois são aliadas para a interação do indivíduo e a criação de rede de suporte social. Ao longo do tempo, as exigências do mundo do trabalho que impactam na área da saúde vêm se modificando e o profissional líder precisa ter habilidades técnico-científicas aliada às competências de relacionamento interpessoal no cargo que ocupa.

Os estilos dominantes e subdominantes da liderança são alternativas encontradas para avaliar cada situação, ou seja, esses estilos são utilizados quando um líder sente que para resolver aquele conflito ou situação, precisa desenvolver outra forma de liderança para alcançar resultados desejados. Este processo permite ao líder entender o momento oportuno para desenvolver um estilo de liderança conciliador ou autoritário. (MENDES, et al 2000).

Segundo Daved Root (2017) o verdadeiro trabalho em equipe ocorre quando um grupo de pessoas se reúne para focar em objetivo comum, que deve ser bem definido compartilhado e específico. O objetivo comum quando não compartilhado, ou seja, sozinho não é suficiente para unir uma equipe. “é necessário que tenha: foco, atenção voltada para o resultado prometido; Seja unanime, todas as pessoas devem estar comprometidas com o projeto. Objetivo, os membros da equipe devem ser capazes de adotar ações específicas; Comum, as pessoas compartilham de um mesmo objetivo.”

Desta maneira, como o próprio termo se auto-define, tem-se o “objetivo” como a adoção de ações específicas e, “comum” voltado às pessoas que compartilham de um mesmo propósito.

Diante das várias demandas gerenciais para o enfermeiro, tais como gerenciamento de pessoas, materiais, equipamentos, criação de protocolos, controlar, planejar, organizar, ainda é importante acompanhar a evolução tecnológica do mundo contemporâneo, que vive constantes transformações.

O processo de globalização traz necessidade de um novo perfil profissional, o que se configura como um grande desafio para o enfermeiro gerente que precisa acompanhar a demanda do mercado de trabalho, aprimorando seus conhecimentos nas novas tecnologias disponíveis para a área da saúde e ser líder, flexível, buscar resultados e trabalhar em equipe. Neste sentido, mercado de trabalho pede muito mais do

profissional enfermeiro, não basta apenas uma formação profissional, para liderar e competir no mercado, é necessária muita competência.

Para o desenvolvimento de competências na área da saúde destaca-se a importância das universidades, local propício para o diálogo com o mercado de trabalho, articulando teoria e prática. As universidades configuram-se ainda como o principal recurso para a formação de profissionais qualificados, criando ambiente onde seja possível desenvolver competências, capacitando e preparando o profissional para a prática.

A convivência humana nem sempre é harmoniosa, mas é importante para que as boas práticas passem de geração a geração, trabalhando a inteligência emocional para poder prevalecer a ética e o respeito entre elas. Assim o líder no exercício da função de gerência é exigido, também, nas habilidades mais complexas como a capacidade analítica, de julgamento, de decisão e, de enfrentar riscos e incertezas. (CHISTOVAM, 2009)

Uma das características essenciais de liderança em enfermagem referenciada por Blake e Mounton (2000) são as defesas de suas opiniões, iniciativa, comprometimento com o trabalho, soluções de conflito, motivação da equipe de enfermagem, capacidade de lidar com as críticas e resolução de problemas. Chamadas de dimensões de comportamento e são as que determinam a eficácia e a eficiência de um líder.

Conforme Machado (2013) a liderança é essencial para o contexto da enfermagem, visto que através dessa habilidade, o líder passa a influenciar sua equipe a proporcionar qualidade na assistência dos usuários. Em consonância, Gelbke et al (2010) menciona que o líder representa o elo de apoio para sua equipe, ele tem a responsabilidade de estimular o desenvolvimento da sua equipe, o que como consequência irá interferir diretamente na qualidade da assistência. Por isso, liderar implica em capacitar, orientar, entusiasmar, mobilizar, implantar valores e influenciar condutas (GOMEZ, 2005).

No cenário internacional a liderança destaca-se como indispensável habilidade do enfermeiro, que repercute na qualidade da cultura organizacional das instituições (AMESTOY, 2017).

É possível observar, na prática, no Brasil, que a liderança tem desafiado a habilidade de muitos enfermeiros, considerando a situação encontrada em relação ao número reduzido de pessoal de enfermagem, dos salários mal remunerados que exigem

recorrer a mais de um emprego para sobrevivência, condições de trabalho inadequadas, faltas frequente de materiais e medicamentos, entre outros.

Assim o poder no sentido positivo muda e pressupõe liberdade e participação para o alcance de objetivos comuns. Quando bem empregado, o poder requer a cada instante do líder o envolvimento do potencial da equipe, valorizando o profissional de enfermagem para a prestação de um serviço de qualidade na assistência ao paciente. Diante do exposto, este estudo tem como **objeto**: O exercício da liderança pelo Enfermeiro no gerenciamento do objetivo comum em um Hospital Militar.

### 1.1 Objetivos

- ✓ Conhecer a liderança do Enfermeiro no exercício da função gerencial em um Hospital Militar;
- ✓ Verificar os recursos utilizados na consecução do objetivo comum;
- ✓ Relatar a realidade da liderança no gerenciamento do objetivo comum no exercício do Enfermeiro.

### 1.2 Justificativa

Entende-se que mostrar a liderança na função de gerência como um processo de autoridade e responsabilidade que determina o comportamento de pessoas empenhadas no objetivo comum, promove o desenvolvimento de novos olhares, novas reflexões acerca da gerência em enfermagem, e também, contribui para a construção de uma nova prática na administração do processo de trabalho da enfermagem. Ao mostrar a liderança, na perspectiva do enfermeiro em cargo gerencial, pode contribuir para o entendimento e construção da tomada de atitude assertiva na condução das equipes e, também, em todas as esferas de atuação do enfermeiro gerente. Dar voz aos enfermeiros sobre os seus desafios da liderança no exercício do cargo gerencial, trazer à tona aspectos que são comuns à diversas instituições de saúde e são pouco aprofundadas.

Neste sentido, o estudo traz abordagens sobre liderança para a gerência em enfermagem, que sugere ao enfermeiro reavaliar os conceitos e refletir na conduta desempenhada, e buscar os princípios gerais para gerenciar o objetivo comum com vista a qualidade da assistência. Contribuirá para o enfermeiro assistencial e gerente de hospitais e clínicas apresentando uma abordagem sobre liderança em enfermagem,

trazendo subsídio para estudarem mais sobre o tema e entender essa relação entre trabalho e formação.

Este estudo também pretende contribuir para a construção do conhecimento do enfermeiro sobre a temática, assim como, fortalecer a linha de pesquisa: Cuidado em Enfermagem – O Cotidiano da Prática de Cuidar e Ser Cuidado, de Gerenciar, de Pesquisar e de Ensinar, do Curso de Pós Graduação em Enfermagem – Mestrado Acadêmico, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

Neste contexto a evolução tecnológica traz subsídios para a liderança através da transformação do mundo moderno, isso demanda a busca por qualificação, habilidades e competências gerenciais, proporcionando uma visão mais clara sobre gestão na enfermagem.

Para atender as novas demandas, as instituições de saúde exigem de seus profissionais um constante aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades, inclusive as gerenciais, com intuito de acompanhar o ritmo do mundo contemporâneo.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Com o objetivo de dar consistência para a discussão dos resultados, foram utilizadas leituras complementares que referenciam o estudo proposto. Assim foram detalhados em relação a visão estratégica na gerência; Liderança na função gerencial; O enfermeiro dirigente como líder.

### **2.1 Visão estratégica na gerência**

Uma estratégia, é descrita por Hitt, Ireland, Hoskisson (2013, p. 4) como “[...] uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Segundo Castor (2009, p. 13), “[...] uma estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou”.

No início do capitalismo industrial nasce o termo gerencia, neste momento sendo sinônimo de administração. O planejamento e o controle passam a constituir atividades distintas da execução. Neste sentido a gerência está associada a ideias de controle, planejamento (BRAVERMAN, 1981).

As funções de gerência no início do século XIX se estabelecem como forma de controle da produção (BRAVERMAN, 1981). Taylor, na construção da sua teoria administrativa, esforçou-se para organizar mais conhecimento relativos à organização do trabalho. Estes conhecimentos tinham o intuito de aumentar a rentabilidade do trabalho, em uma fase de crescimento do capitalismo (CHIAVENATO, 2003).

O gerente tem um papel importante na prática administrativa do planejamento, ele vai direcionar, coordenar e fazer o controle da sua organização. Isso significa, planejar, controlar pessoas e recursos na realização das tarefas propostas com base em um objetivo.

Com isso, cabe na função gerencial conhecer adequadamente a organização que trabalha, visualizar o papel gerencial, como fenômeno relacionável e não como atributo individual. Por isso, Mattos (1988) afirma que um gerente isolado, desatento do contexto do trabalho e de seus subordinados é útil do ponto de vista teórico e irrelevante para o desenvolvimento gerencial.

Morin (2001) enfatiza que a expressão gestor não é a soma desses dois lugares, líder e gerente. Mas a necessidade de existência dessas duas representações. Segundo o mesmo autor, liderança depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário. É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional, que a liderança produz e é produzida.

Segundo Wiegerinck (2008) gerenciar é sempre servir e nunca ser servido. O gerente é responsável pela qualidade de serviços de um grupo de pessoas, para que isso ocorra é necessário ação, o gerente é o portador da autoridade, segundo o autor a autoridade possui dois lados, o objetivo e subjetivo. A autoridade objetiva vem com o cargo e a autoridade subjetiva só será concebida se os membros do grupo a conceder para o gerente.

No exercício da gestão o enfermeiro tem papel fundamental na superação da dualidade entre formação técnica e necessidade do profissional para atender o mercado de trabalho. A gerência na enfermagem exige que o profissional tome decisões individuais e em equipe, lidere com segurança, organize o trabalho, planeje as ações profissionais, utilize ferramentas e tecnologias gerenciais (MENDES ET AL, 2000).

Em consonância Nóbrega et al. (2007) define a palavra gerenciamento como as ações de direção de uma organização ou grupo de pessoas.

Entretanto, muito enfermeiros ainda consideram gerenciar e cuidar distintos e incompatíveis, segundo Chistovam (2009) ainda é pouco compreendido entre os enfermeiros a gestão do cuidado direto e indireto, sendo somente valorizado a gestão do cuidado direto ao paciente.

No que se refere ao alcance das atividades desenvolvidas por outras pessoas, toma-se essencial para a gerência a cooperação dos mesmos, através de ações coletivas, na busca de um objetivo comum. Esse objetivo comum requer uma racionalidade calculada, que deve ser estabelecida através do planejamento, da divisão do trabalho, do controle e da coordenação (Mota, 2001).

O planejamento consiste, basicamente, na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e como fazer, a parti disso o processo decisório constitui a essência do planejamento.

## **2.2 Liderança como função gerencial**

Ao longo do tempo a liderança vem passando por diferentes modificações, assim como os diferentes estilos de liderança de cada líder vem se modificando conforme o tempo e cenário histórico.

A primeira teoria sobre a temática de liderança foi a “Teoria do grande homem”, no século XX, a qual baseava-se que o verdadeiro líder já nascia pronto para exercer a liderança e outros para serem liderados. “A teoria das características” afirmava que as pessoas nasciam com traços de personalidade que consideravam bons líderes diante de outras pessoas. ((MARQUIS; HUSTON, 2010; 2015). No decorrer surgiu a “Teoria comportamental”, que veio para substituir a “Teoria das características”. A teoria comportamental apresentava estilos de liderança, estilo autocrático, democrático e o laissez-faire ou liberal. Posteriormente os teóricos passaram a acreditar que um líder não seguia um único estilo, dependendo do ambiente e determinada situação em que era exposto, ele apresentava um diferente estilo de liderança. como isso, surgiu a teoria da liderança situacional: conforme o nível de maturidade do empregado aumenta, o estilo de liderança foca menos nas tarefas para dar enfoque nas relações (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Em consequência surgiram as teorias contemporâneas de liderança, como a teoria da liderança interacional, à liderança transformacional, a transacional, a carismática, a autêntica, entre outras. Essas teorias são baseadas nas relações entre líderes e liderados e as variáveis do aumento da complexidade do ambiente de trabalho, a cultura da organização e a influência do líder (MARQUIS; HUSTON, 2015)

A partir da teoria de liderança situacional surgiram, modelos de liderança, dentre os quais se destacam: Modelo contingencial de liderança de Fiedler (1967), modelo da grade gerencial de Blake e Mouton (1964), dentre outros. (MARQUIS; HUSTON, 2015)

A liderança é uma competência que muitos almejam, principalmente os que a veem como instrumento de poder para influenciar pessoas. Segundo Motta (2001) o que define um líder é a capacidade que ele tem em liderar sua equipe. É através do comprometimento dos liderados, interesse em realizar as tarefas e o alcance dos resultados direcionados pelo líder.

Para Carrara et al (2017) o desenvolvimento da liderança é relevante, e também o uso de instrumentos que avaliem as competências dos líderes. Balsanelli e Cunha (2014) salientam que é importante o uso de instrumentos válidos, que possibilitem a avaliação da competência exercida por um profissional enfermeiro, com essa avaliação o gestor possibilita a identificação de falhas e posterior correção para o melhor desenvolvimento das atividades de gestão. Atualmente, a liderança tem um conceito de influenciar pessoas e liderar. Tem o intuito de influenciar pessoas e aproximar as relações entre líder e liderado (MACHADO, 2013)

Parreira (2019) verifica que o líder pode apresentar traços e/ou comportamentos que poderão influenciar seus subordinados. Todavia, as características dos subordinados, as tarefas, as funções, também influenciarão a dinâmica do líder. Desta forma surgem as diferentes teorias: Teorias baseadas nos traços da personalidade universal, Teorias baseadas no comportamento do líder, Teorias Contingencial e Novas abordagens das teorias da liderança.

Liderar pessoas é conquistá-las, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência para cumprir a missão (HUNTER, 2006). Segundo Santos (2012), o enfermeiro apresenta várias competências necessárias, mas a que mais se destaca é a liderança, pois permite ao profissional enfermeiro condições de desenvolver um bom gerenciamento e qualificar a assistência prestada. Para uma liderança eficaz é necessária uma boa comunicação, isso possibilita a aproximação da

equipe, a compreensão das atividades executadas, um melhor planejamento do trabalho, bem como criação de interdependências para o desenvolvimento do trabalho por meio da equipe multidisciplinar.

Segundo Marquis e Huston (2015) gerencia e liderança precisam caminhar juntas. Essa relação é importante para o sucesso da organização. No tocante a capacitação e qualificação profissional de enfermagem, Santos et al (2020) relata a busca dos profissionais em desenvolver e aprimorar a liderança. Desde a graduação essa competência vem sendo discutida, pois é apontada como elemento para a melhora significativa dos cuidados de saúde a população.

É necessário o investimento em ações voltadas ao aprimoramento da prática de liderança, segundo Wandani (2019) e estes dependem dos incentivos e investimentos das instituições de saúde e educação, devido a fragilidade das condições de trabalho dos enfermeiros somada aos baixos investimentos em capacitação e qualificação de enfermeiros-líderes.

A nova fase digital, traz a necessidade de um novo perfil profissional. Esta precisa atender as demandas do mercado de trabalho, isso implica em uma nova visão de liderança, que deve motivar e incentivar pessoas a atingirem o alcance de metas, atingir o objetivo comum da empresa. Inspirar pessoas pelas ideias e pelo exemplo e participar ativamente das mudanças e transformações do mundo globalizado, que requer habilidades e conhecimentos para a alta performance em que o produto do seu trabalho é avaliado através do desempenho de sua equipe.

### **2.3 O Enfermeiro dirigente como líder**

Desde o início da era Cristã e durante toda a Idade Média, o trabalho da enfermagem era pautado no modelo religioso, baseava-se na caridade e no conforto da alma. No século XIX, na Inglaterra, Florence Nightingale iniciou uma nova forma de cuidar, sua determinação era institucionalizar a profissão de enfermagem. Além disso, ela institucionalizou o ensino de enfermagem, criando a primeira escola de enfermagem, que formava as ladies nurses para se responsabilizarem pela administração dos hospitais e as nurses para prestarem assistência aos pacientes.

Desta forma, Florence foi considerada a pioneira a introduzir a administração no ambiente hospitalar. Em seu livro Notas sobre a enfermagem, evidencia a função gerencial (Nightingale, 1989).

Conforme registros, somente em 1986, através da Lei n. 7498, dispoendo sobre a regulamentação do exercício da enfermagem no Brasil, é que se formalizou legalmente o direito privativo do enfermeiro às atividades relacionadas ao "planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de enfermagem", ou seja, do processo administrativo ou gerencial desses serviços (Brasil, 1986).

No Brasil, em 1921, o ensino e a prática da enfermagem *nightingale* serviu como influência para o modelo de serviço da enfermagem. Assim, órgãos internacionais como a Fundação Rockefeller contribuíram para o financiamento deste projeto, além de enviarem enfermeiras norte-americanas para avaliar e implementar as ações propostas para a enfermagem brasileira (Backes, 1999).

Segundo Fagundes (1999), liderança e gerência são distintas, mas complementares. Goleman et al (2002) destacam que tais competências de liderança fomentam relacionamentos, trazem à tona, no ambiente de trabalho, condições de criar sinergia nos grupos, permitindo que os valores sejam compartilhados e agregados no desempenho organizacional. Fazendo com que os líderes se tornem mais flexíveis e informais, mais abertos e mais atentos às relações entre pessoas e às redes.

Os líderes apresentam fatores relacionados com empatia, iniciativa, capacidade de gerenciar conflitos. Essas são competências inquestionavelmente desejáveis para um gestor. Já as competências gerenciais são atreladas ao conhecimento, habilidades, demanda de estrutura organizacional, diretrizes e metas a serem atingidas através da ação gerencial (BITENCOURT, 2004).

No que diz respeito ao trabalho gerencial do enfermeiro, as habilidades gerenciais precisam ser aprendidas na formação acadêmica e materializadas na prática. Essas habilidades compreendem a tomada de decisão, a comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente. (Melo, 2018).

Mosier, et al (2019) enfatiza que a enfermagem por ser a maior força de trabalho nos diferentes sistemas de saúde por todo o mundo, é fundamental que ocupem papel de liderança nas organizações de trabalho e no desenvolvimento de soluções inovadoras. Ross, et al (2019) relata que o que vai permitir que a liderança da enfermagem contribua para a implementação de soluções inovadoras será através dos princípios orientadores de responsabilidade, respeito à especialização e comprometimento com os objetivos de qualidade e proximidade com os usuários dos serviços de saúde.

As novas tecnologias, a transformação digital da saúde é uma oportunidade para qualificar o trabalho de enfermagem. Todavia é um desafio, pois a força de trabalho terá que desenvolver competências para essa demanda digital. Assim, será necessário se adequar cada vez mais a essa nova realidade das futuras demandas de um mundo cada vez mais informatizado (Ross, et al, 2019).

Para o profissional de enfermagem gerente a liderança é uma competência essencial e necessária ao qual deve ser desenvolvida diariamente (CAVEIÃO, 2016; SADE; PERES, 2015; SANTOS et al., 2016). Sendo assim, é importante para que o enfermeiro possa exercer o papel de gerente frente à equipe de enfermagem, na busca de resultados, junto aos pacientes/clientes nas organizações de saúde, impõe-se um esforço pelo trabalho em grupo e o conhecimento das novas tecnologias da atualidade.

A visão de estratégia da gerencia na enfermagem, destaca-se em como planejar a assistência. O enfermeiro visa definir, antecipadamente, as ações a serem implementadas por sua equipe, objetivando alcançar suas metas perante as necessidades dos pacientes/clientes. Com esse planejamento, o enfermeiro desencadeia as outras funções fundamentais da gerência, ou seja, a possibilidade de coordenar, controlar e avaliar o desempenho de sua equipe.

### **3. METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa. Segundo Gil, 2010, a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A abordagem qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha-se com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variações (MINAYO, 2006).

#### **3.1 Cenário**

O estudo foi desenvolvido em um Hospital militar, situado na área do Galeão no Rio de Janeiro. A demanda de atendimento é composta de militares e seus familiares. É um hospital de grande porte que atende as várias especialidades de clínica médica e cirúrgica. As unidades fechadas CTI, 01 emergência, 01 ambulatório para *fallow up* para as diversas clínicas. Vale ressaltar que o centro de tratamento de queimados, está sendo utilizado para o tratamento da COVID-19 considerando a alta demanda da pandemia.

### **3.2 Participante**

Os participantes da pesquisa foram 13 Enfermeiros, que ocupam no hospital em estudo, cargos de coordenação geral da Enfermagem, supervisores e chefes de unidades operacionais de atendimento ao cliente que cumprem horário das 7 às 13 horas, de segunda a sexta com carga horária de 30 horas semanais. Como critérios de exclusão os enfermeiros em férias, licença, na ocasião da coleta de dados.

Para preservar a identidade dos participantes desta pesquisa, eles foram identificados no estudo por Enf de enfermeiro e número 1, 2, conforme a sequência das entrevistas.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada utilizando um instrumento contendo inicialmente perguntas sobre as características pessoais e profissionais dos participantes e, questões que caracterizam o estilo de liderança do enfermeiro na função de gerencial (Apêndice 1).

A abordagem dos participantes foi por intermédio de contato prévio com a Chefia do Serviço de Enfermagem, para informar sobre o estudo e autorizar para a participação dos Enfermeiros na pesquisa. Buscando uma maior comodidade para os participantes da pesquisa, as entrevistas foram agendadas previamente por telefone, de acordo com a disponibilidade de data e horário.

A entrevista durou aproximadamente 50 minutos, gravada e transcrita na íntegra, a fim de garantir maior fidedignidade das respostas e evitar a perda de qualquer

informação relevante. Os dados serão guardados por cinco (05) anos e incinerados após esse período.

A coleta de dados seguiu a norma da ANVISA, NOTA TÉCNICA N° 6/2021/SEI/GRECS/GGTES/DIRE1/ANVISA, atualizada em 27 de janeiro de 2021, para medidas de prevenção e gerenciamento a saúde, minimizando prejuízos e potenciais riscos, além de prover cuidado e preservar a integridade e assistência dos participantes e do entrevistador.

As entrevistas foram realizadas em uma sala ventilada, mantido o distanciamento de 1 metro entre o entrevistador e entrevistado, preconizado o uso de máscaras pelos participantes e pelo entrevistador, disponibilizado o uso do álcool gel.

### **3.4 Análise dos dados**

As entrevistas transcritas geraram o corpus textual deste estudo, que foi processado no software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes Et de Questionnaires (IRAMUTEQ), por meio de análises lexicográficas. O corpus textual foi revisado, excluindo os vícios de linguagem, o uso de símbolos como aspas e hífen, e corrigindo os erros de digitação para uniformização do texto. Em todas as análises no IRAMUTEQ foram consideradas como formas ativas os adjetivos, adjetivos suplementares, formas não reconhecidas, substantivo comum, substantivos suplementares e verbo.

O IRAMUTEQ é um software que permite análise de dados textuais, análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabela indivíduos/palavras. (Loubère & Ratinaud, 2014) Para o processamento dos dados qualitativos no IRAMUTEQ foram utilizadas a Nuvem de Palavras, a Análise de Similitude e a Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

A nuvem de Palavras é um conjunto de palavras que se agrupam e aparecem graficamente, conforme a frequência falada pelos participantes apresentando-se em tamanhos diferentes. Neste sentido, as palavras maiores e que se localizam no centro são as que apareceram mais vezes na fala dos participantes (LOUBÈRE E RATINAUD, 2014).

Análise de Similitude é a associação das palavras mais citadas pelas falas dos participantes, a análise fornece árvores (gráficos) de associação e suas relações com uma ou mais variável, por meio da conexidade e co-ocorrência entre os vocábulos.

A CHD agrupa os segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários e da semelhança entre si, destes é constituído classes que se subdividem e se relacionam. As formas ativas utilizadas na CHD são agrupadas nas classes, e revelam significância estatística com as respectivas classes, aquelas que obtiveram o valor  $\geq 3,84$  no teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e  $p\text{-valor} < 0,05$ .

Para análise dos dados, após o processamento pelo IRAMUTEQ, foi utilizado análise de conteúdo de Bardin (2009), enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para uma aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo define os preceitos propostos em torno de três pólos: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (BARDIN, 2009).

Após o processamento dos dados pelo software, realizou-se a leitura minuciosa dos seguimentos de texto e para a análise seguindo os pressupostos de Bardin (2010) que refere ao cumprir a exploração do material, o analista deve fazer a definição das categorias, classificá-los e identificar o que cada um tem em comum com o outro, permitindo o agrupamento dos elementos.

### **3.5 Aspectos éticos**

O estudo seguiu as determinações da Resolução nº 466/12 e 580/18 do Conselho Nacional da Saúde – CNS/MS a qual estabelece normas para a pesquisa com animais e seres humanos (BRASIL, 2012). Foi submetido à Plataforma Brasil para autorização da pesquisa, sendo aprovado com o nº CAAE – 4 35014020.0.3001.5250 e protocolo de aprovação 4.465.242.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o Termo Livre e Esclarecido assinado pelos participantes da pesquisa e do Termo de Anuência do Diretor do Hospital adotado as recomendações de controle da ANVISA.

## **4. RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Com o objetivo de facilitar a visualização e o entendimento dos dados, os participantes foram caracterizados em relação à faixa etária, sexo, tempo de formação, tempo de serviço profissional, outro emprego profissional e carga horária de trabalho, e

as entrevistas segundo as falas dos participantes que evidenciou os significados e foram agrupados emergindo as categorias.

As falas dos participantes evidenciaram os significados e foram agrupados emergindo as categorias: A liderança sob a ótica do enfermeiro gerente; Desafios da liderança no exercício da função gerencial em Instituição Militar e; A formação profissional do enfermeiro acerca da liderança em enfermagem.

<b>Variáveis</b>	<b>(n%)</b>
<b>Faixa etária</b>	
27 a 32 anos	1 (11,1)
33 a 37 anos	3 (33,3)
38 a 44 anos	5 (55,5)
<b>Sexo</b>	
masculino	1 (11,1)
Feminino	8 (88,8)
<b>Tempo de Formação</b>	
5 anos < de 10 anos	1 (11,1)
10 anos < de 15 anos	2 (22,2)
15 a < DE 20 ANOS	6 (66,6)
<b>Tempo de serviço profissional</b>	
3 a < de 5 anos	1 (11,1)
10 anos a < de 15	2 (22,2)
15 a < de 20 anos	6 (66,6)
<b>Possui outro emprego?</b>	
Sim	3(33,3)
Não	6(66,6)
<b>Carga horária de trabalho</b>	
6 horas < 8 horas	2 (22,2)
8 horas a < 10 horas	4 (44,4)
12 horas a mais	3 (33,3)
<b>Tempo de serviço na função gerencia</b>	
1 ano a < de 3 anos	5 (55,5)
3 anos a < de 5 anos	2 (22,2)
5 anos a < de 10 anos	2 (22,2)
<b>Realizado pós- graduação?</b>	
Não	0 (00,0)
Sim	9 (10,0)
<b>Realizado pós- graduação?</b>	
Lato Senso	7 (77,7)
Stricto Senso	2 (22,2)

**Fonte: Dados do estudo 2021**

## **CARACTERIZACAO DOS PARTICIPANTES**

**Tabela 1:** Distribuição dos participantes em um hospital Militar, no estudo realizado em 2021, Rio de Janeiro, RJ, Brasil,

Observa-se que faixa etária de maior predominância, com 55,5% dos entrevistados estão em uma faixa etária de 38 a 44 anos. São profissionais em pleno desenvolvimento de suas capacidades cognitivas, técnicas e práticas de enfermagem, a experiência e prática em exercício de liderança que pressupõe uma visão de amplitude e conhecimento de interação com os profissionais.

A faixa etária de 27 a 32 anos compreende 11,1% dos entrevistados. Para Barreto (2009) quanto menor a idade e o tempo de formação podem influenciar em problemas, como: insegurança, tomada de decisão, liderança, experiência insuficiente para detecção e resolução de problemas.

Analisando a tabela acima observa-se que 88,8% são do sexo feminino e 11,1% do sexo masculino. Esses resultados vão ao encontro a afirmação que a enfermagem no Brasil ainda é uma profissão majoritariamente feminina, segundo Padilha, Vaghetti, Brodersen (2006).

Este fato considera ser uma profissão que historicamente era exercida por mulheres, o cuidado era centralizado no papel da mulher-mãe que era curandeira, que tinha o conhecimento e transferia de mulher para mulher, de gerações a gerações (LOPES; LEAL, 2005).

A enfermagem nasce da caridade, da doação, a ordem religiosa tinha um grande poder e impôs a enfermagem, durante longos períodos, o exercício exclusivo da profissão aos cuidados da mulher. “A marca das ordens religiosas impõe à enfermagem, por longo período, seu exercício institucional exclusivo e ou majoritariamente feminino e caritativo” (LOPES et al., 2005, p.5).

Segundo o COFEN (1985) na década de 80 a força de trabalho da enfermagem era hegemonicamente feminina, mas já se avistava um discreto crescimento da mão de obra masculina.

A formação das escolas de enfermagem, visava a formação de enfermeiras, sexo feminino. Os pré-requisitos, critérios para a inserção na profissão, dificultou ainda mais a inserção de homens na profissão (COELHO, 2005).

Diante do exposto, observa-se que a enfermagem ainda é uma profissão majoritariamente feminina, ainda carrega o estigma das gerações anteriores, mas busca incansavelmente mostrar seu valor e seu empoderamento, através do seu embasamento científico e seu reconhecimento profissional.

Na tabela acima observa-se que 66,6% têm de 15 a 20 anos de formação e 11,1% de 5 a 10 anos.

Na tabela 1, os profissionais que compreendem 66,6% apresentam a faixa etária de 38 a 44 anos, o que observa-se mais uma vez a sua experiência com a profissão. Para esta instituição, o perfil necessário ao gerente de enfermagem, quanto ao tempo de formação, demonstra que, há preferência por enfermeiros com maior vivência profissional do que por jovens em início de carreira, exceto, os profissionais de carreira que ocupam os 11,1%.

Segundo Brito (2008) a gerência é considerada por esses profissionais como parte de trajetória própria do enfermeiro que se sustenta na formação e experiências prévias.

Quanto ao tempo de serviço dos profissionais 66,6% apresentam de 15 a 20 anos de trabalho na profissão, 22,2% 10 a 15 anos e 11,1% 3 a 5 anos.

Comparando as tabelas 3 e 4, observa-se que o tempo de formado é igual ao tempo de serviço trabalhado, mostra a importância da profissão como força de trabalho, a grande necessidade do mercado em absorver essa mão-de obra.

Gorz (2007), enfatiza o trabalho da enfermagem como uma atividade socialmente útil e criadora de um valor de uso reconhecido. Logo, no contexto do capitalismo brasileiro, o trabalho da enfermagem possui características para que uma atividade possa ser classificada como portadora de uma racionalidade econômica, ou seja, criar valor de uso; é produzido tendo em vista a troca mercantil; é produzido na esfera pública, em um tempo que pode ser medido e com o maior rendimento possível.

Em relação aos gerentes apresentarem um emprego ou mais, 66,6% apresentam apenas um emprego, serviço militar temporário, sendo que nesta faixa existe uma enfermeira militar de carreira, neste sentido 01 emprego. O que é justificado pelo salário satisfatório. Conforme Ginexi e colaboradores (1994), a opção por ingressar na vida militar pode ser motivada por variados fatores, tais como o acesso à educação, a necessidade de auferir uma remuneração estável ou o desejo de servir a pátria.

Conforme a análise da tabela 33,3% apresentam 2 ou mais empregos na área de Enfermagem, pois este quantitativo já possuía um serviço público antes do concurso prestado para a área militar, considerando a estabilidade do serviço público e sendo o militar um serviço temporário permaneceram com mais de um emprego na área.

Segundo a tabela, 44,4% dos profissionais trabalham mais de 8 até 10 horas diárias e 33,33% trabalham 12 horas ou mais diariamente.

Considerando a especificidade do serviço militar, além da rotina de 30 horas de serviço de Enfermagem militar, existe uma demanda de outros serviços inerentes ao militarismo, logo, 33,3% executam sua função de gestão de Enfermagem e participam de escalas extras de serviço, como: fiscalização de provas, avaliação curricular para egresso na força militar, serviço de guarda e segurança etc.

A lei orgânica (2009) que aprova o Regulamento de Disciplina Militar (RDM), descreve que a disciplina militar traduz-se no cumprimento pronto e exato dos deveres militares, resultando está de um estado de espírito coletivo assente no patriotismo, no civismo e na assunção das responsabilidades inerentes da condição militar (RDM, artigo 3.º, n.º 3). Para além dos valores militares fundamentais da hierarquia e da disciplina, ainda configura que a organização e a atividade das Forças Armadas baseiam-se nos valores da missão, coesão, segurança e obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição (RDM, artigo 1.º).

Segundo o autor Vaz (2001) a profissão Militar é crucial para toda a nação, cuja cliente é a própria sociedade. Santos (2012) reforça, “... só que têm o dever de ser absolutamente nacionais, já que estabelecem um contrato público com o seu país, comprometendo-se a sacrificar a vida, se necessário, para o servir”, ou seja, sacrificar os interesses próprios em prol do interesse coletivo. O que justifica participar de outras funções que não competem a especialização.

Analisando a tabela: 55,5% estão a 1 ano a menos de 3 anos na profissão de gerência, 22,2% 3 anos a menos de 5 anos e 22,2% 5 anos a menos de 10 anos. O que caracteriza a grande rotatividade do cargo gerencial, considerando o tempo dos voluntários de 8 anos.

A seleção dos gerentes de enfermagem, em sua maioria, foi por antiguidade. Isso demonstra que os critérios utilizados pelas instituições Militares ao cargo de gerente de enfermagem têm envolvido, sobretudo, o tempo de serviço do profissional na instituição e vale considerar também o seu desempenho dentro da mesma, do que por intermédio de instrumentos de análise que visam identificar qual candidato melhor se enquadra no perfil de determinado cargo.

Nesse momento, algo importante a ser considerado é que as competências exigidas à pessoa em trajetória profissional são diferentes da gerencial, havendo a necessidade de avaliar não só o desempenho anterior, mas, também, a capacidade de o

indivíduo lidar com as atribuições e responsabilidades do novo cargo. Para isso, é preciso que, antes dessa migração, o profissional com potencial para a área gerencial seja gradativamente desenvolvido e desafiado a aplicar essas novas competências (DUTRA, 2004).

Conforme a análise das tabelas 8 e 9, fica claro o grande desenvolvimento e crescimento da profissão, a busca por uma maior valorização e conhecimento científico. 100% dos enfermeiros que ocupam cargo de chefia realizaram 01 ou mais cursos de pós-graduação.

Observa-se também que 77,7% realizaram o curso *lato sensu* e 22,22% *stricto sensu*.

Desse modo, percebe-se que todos os gerentes possuem algum curso de pós-graduação para complementar e qualificar essa formação em áreas específicas, os enfermeiros vêm buscando cursos para atualização e aprimoramento na área desejada. Assim, observa-se que, após a especialização, 22,2% desses profissionais tem optado por realizar cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), que são de natureza acadêmica e de pesquisa, que têm objetivos essencialmente científicos, enquanto a especialização tem sentido prático/profissional.

A pós-graduação *stricto sensu* possui uma sistemática, formando estrato essencial e superior, na hierarquia dos cursos que constituem o complexo universitário. Assim, sua própria natureza implica alta seletividade intelectual, o que lhe atribui status especial (PARECER, 1965)

## ✓ ANÁLISE DO SOFTWARE IRAMUTEQ

Foram selecionados 13 participante, durante o período de coleta de dados, 04 não participaram da entrevista considerando problemas pessoais. Logo 09 enfermeiros gerentes participaram da coleta de dado.

O corpus textual foi composto por nove textos, 72 segmentos de textos, com total de 2.434 ocorrências de palavras, sendo 685 palavras distintas e 402 com uma ocorrência única (hápax). Através da Nuvem de palavras, foi possível apresentar graficamente as palavras com maior frequência no texto, no qual o tamanho de cada palavra é proporcional ao número de vezes que ela foi repetida, ou seja, identificam-se palavras-chave de maior recorrência no corpus textual.



pesquisa. Foi possível identificar seis halos que se conectam a partir da palavra líder no halo central em rosa (Figura 3).

Ramificados à direita estão os halos verde conectado ao halo central por meio da palavra equipe, halo azul conectado ao halo verde por meio da palavra precisar e halo roxo conectado também ao halo verde por meio da palavra gestão. Ramificados à esquerda estão o halo amarelo, ligados ao halo central pelo vocábulo pessoa e halo azul anil pelo vocábulo colocar.

Através dessas ramificações que se subdividem em palavras de maior coocorrência nas falas dos participantes, em que podemos identificar que o halo na cor rosa revela o cargo de gerente na função de um bom líder que consegue gerenciar, liderar e apresentar uma visão diferenciada. Ademais, no halo azul anil a líder precisa da experiência para se colocar no lugar de trabalho.

No halo amarelo é demonstrada a realidade do líder na enfermagem, especialmente em lidar com diversas pessoas e ajudando a resolver problemas. No halo verde identifica-se como a equipe busca a melhor forma possível para um trabalho justo e revela ainda, a importância da formação sobre liderança ainda na graduação em enfermagem. No halo roxo, em conexão com o vocábulo equipe, é ressaltada a gestão e a gerência, em atuação conjunta no setor. Em consequência, o halo azul claro destaca que o enfermeiro precisa ser prático, para conseguir solucionar coisas difíceis.

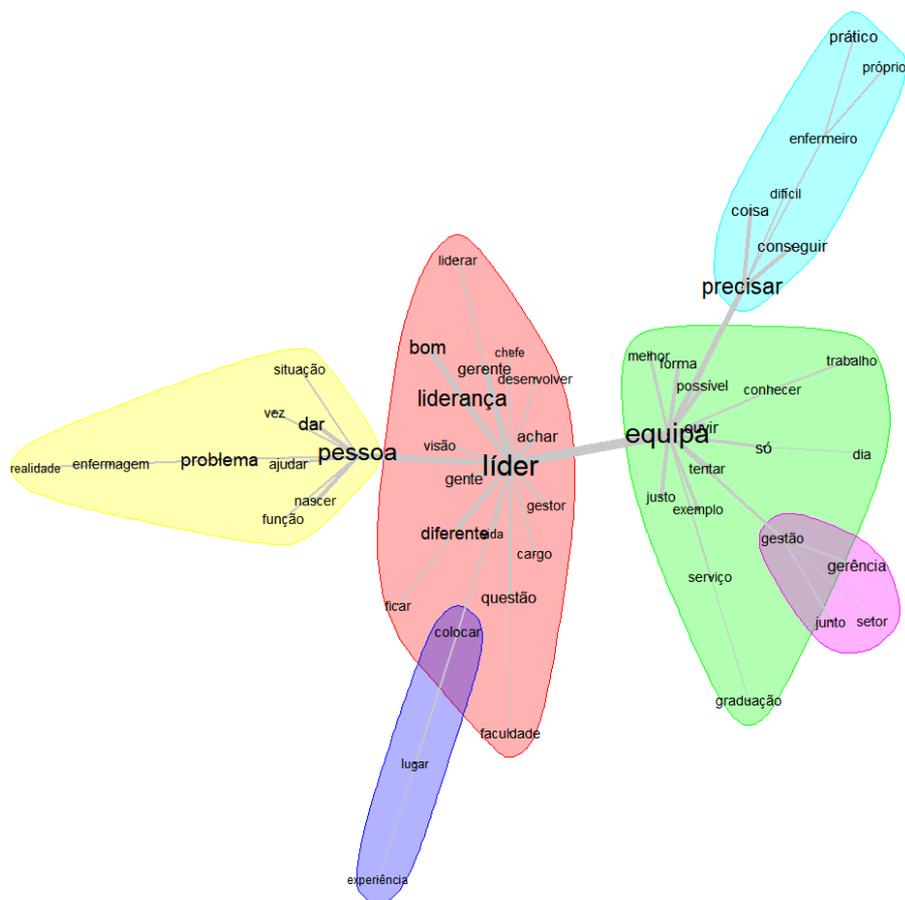


Figura 3 – Árvore de similitude da conexidade entre os vocábulos das falas dos participantes sobre liderança do enfermeiro em Hospital Militar, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2021.

Unindo os halos apresentados na árvore de similitude, conseguimos destacar que, sob a ótica dos participantes, um bom gerente precisa unir gestão e gerência e desempenhar uma boa liderança para sua equipe através da experiência adquirida. É importante que ele tenha uma visão diferenciada, busque para sua equipe um trabalho justo em que tente solucionar os problemas através da praticidade.

*[...] Pessoa desenvolve, você deve ser exemplo, tentar ser justo nas suas atitudes, o que vai determinar para sua equipe com ética no dia a dia, saber identificar e corrigir os erros da melhor maneira possível, não de forma punitiva, mas de forma esclarecedora [...]* (Enf4).

*[...] Líder e gestão precisam caminhar juntos. A equipe precisa estar junto com o líder, traçando a melhor forma possível, sempre ouvindo o que eles têm a dizer também [...]* (Enf3).

[...] Hoje, eu vejo certos problemas que as pessoas colocam algumas situações por que não passaram pelo outro lado. Nunca deram plantão, não sabem gerir, é diferente da gerência de quem chefia, se eu como gestora não tiver a vivência e experiência da ponta, nunca vou saber o que realmente é preciso [...] (Enf2).

A CHD permitiu a segmentação do corpus textual em classes de segmentos de texto e seus vocábulos, em que foram evidenciadas as ideias centrais advindas das respostas das participantes. Assim, a análise hierárquica reteve 72 segmentos de texto, classificando 61 deles, obtendo aproveitamento de 84,72% e formando seis classes.

O corpus textual foi dividido em seis classes e dois eixos (figura 2), que se interligam entre si. A classe 1 em vermelho, constitui 16,4% dos ST e se subdivide na classe 4 e 5 que são representadas pela cor verde e azul respectivamente, representando 16,4% dos ST as duas. A classe 6 em rosa, constitui 16% dos ST, esta se subdivide nas classes 3 e 2, representadas pela cor verde e cinza, que constitui 14,8% e 18% respectivamente.

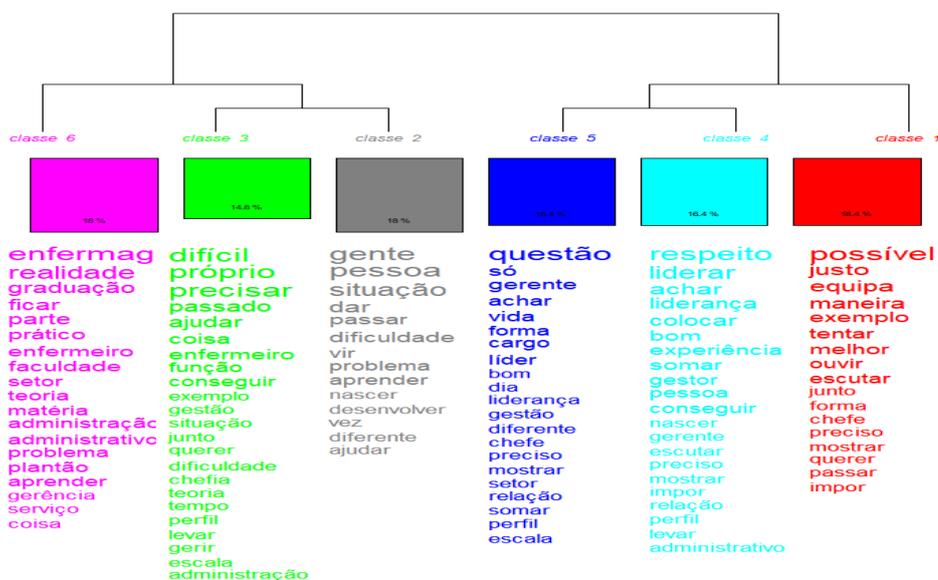


Figura 2 - Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente com palavras significativas. Rio de Janeiro, Brasil, 2020. Fonte: elaborada pelas autoras, a partir de dados gerados do software IRAMUTEQ, 2021.

As formas ativas utilizadas na CHD das palavras foram agrupadas nas classes que revelam a significância estatística com as respectivas classes, originando as 3 categorias que foram agrupadas segundo a técnica de Bardin (2010).

### **Categoria 1: A liderança sob a ótica do enfermeiro gerente**

A Categoria 1 abarcou as classes 1, 4 e 5 da CHD que consideram respectivamente as características que um bom líder deve ter, sob a ótica dos enfermeiros militares, a essência da liderança e os conceitos de líder e gerente.

As palavras significativas ( $p>0,05$ ) da classe 1 são: possível, justo, equipe, maneira, exemplo, tentar, melhor, ouvir, escutar, junto. As respostas dos participantes apresentaram as características de um bom líder, como o líder deve exercer sua liderança, o que eles buscam para sua equipe, como eles devem ser justos e serem exemplo, escutar a equipe e estarem disponíveis para ajudar.

*[...] saber escutar o outro, ouvir o que tem para contribuir, ter feedback, ser o mais justo possível, ética nas ações, ser exemplo, não só mandar, mas estar junto da equipe [...] (Enf4).*

*[...] ser líder é acompanhar e tentar melhorar junto da equipe sem ser punitivo, ser o mais justo possível, ter diálogo com a equipe e saber ouvi-los, eles têm muito para contribuir [...] (Enf4).*

*[...] porque você não consegue trabalhar sozinho, é uma troca, se a gente separa o líder e gestão não é legal [...] (Enf3).*

A classe 4 apresenta a essência da liderança, apresentada nas falas dos participantes, com os seguintes vocábulos mais significativos ( $p>0,05$ ): respeito, liderança, achar, colocar, bom, experiência, somar, gestor, pessoa. No apontamento dos participantes pode-se notar que estas palavras referem que alguns líderes possuem características inatas de liderança e outros precisam se aprimorar. Para eles, um bom líder é um bom gestor e, para isso, uma das características atribuída é o respeito com sua equipe.

*[...] eu acho que tem pessoas que já nascem com o dom de liderança, perfil de liderança, outros podem aprimorar. Acima de qualquer coisa, respeitar. Independente de cargo de cada um, precisa ter respeito, conversar [...] (Enf5).*

*[...] não adianta eu te impor respeito, eu tenho que te mostrar dia a dia que eu não estou aqui só para liderar mas para somar [...]* (Enf1).

*[...] eu acho que quando você consegue ser líder e ser gerente, você soma. Se você coloca um gerente que não consegue liderar bem, porque não é característica da pessoa [...]* (Enf8).

A classe 5 aborda os léxicos mais significativos, a saber ( $p > 0,05$ ): questão, só, gerente, achar, vida. De acordo com as falas dos enfermeiros participantes, o gerente é percebido como um cargo institucional, com funções administrativas, sem preocupação com as pessoas. Os participantes desta pesquisa consideram o líder como uma pessoa que exerce a liderança em outras áreas da vida também, reforçando a característica inata referida anteriormente. Destacou-se ainda, que tais conceitos (gerente e líder) são pouco trabalhados na graduação e por este motivo, muitas falas continham o vocábulo achar indicando a dúvida ou incerteza sobre o significado de cada termo.

*[...]Acho que o gerente pode se envolver; mas por uma questão mais prática, ele consegue diminuir a carga de problema dele. Se o contato for só com os liderados, o volume de problema será menor. [...]* (Enf2)

*[...]Eu acho que as coisas são diferentes sim, mas quando você já é um líder nos outros aspectos da sua vida fica mais fácil. Gerente tem muito da coisa pré-determinada [...]* (Enf8)

*[...] os ensinamentos sobre liderança foram muito conceituais dentro da minha formação, não foram colocados de uma forma prática os conceitos de liderança e gestão. Foi a questão conceitual, mecânica, decorativa [...]* (Enf7)

Portanto, foi possível perceber que a Categoria 1 revelou os conceitos da liderança sob a ótica do enfermeiro gerente, identificando características notáveis que eles consideram ser imprescindíveis para atingir o objetivo comum no que diz respeito aos fatores como: a escuta ativa, o senso de justiça e a disponibilidade para resolução de problemas da equipe. Destacou-se ainda, que algumas pessoas nascem com a característica de liderança e outras precisam se aprimorar a partir das experiências. Ademais também evidenciou a contradição do cargo de função gerencial em que um gerente exerce o cargo administrativo e o líder gerencia pessoas.

Segundo Amestol, et al (2017), a liderança é uma competência gerencial, em que o enfermeiro busca influenciar e motivar sua equipe, com o objetivo de alcançar metas. Ferreira et al (2020) as instituições carecem de serviços de enfermeiros que possuem habilidades e conhecimento para exercer a liderança, o que dificulta a obtenção para atingir metas Institucionais.

Com base em Paulo freire (2019), a liderança precisa de uma discussão conjunta, ela não se pratica isoladamente e requer ideias coletivas. A liderança se pratica por meio de práticas educativas, sendo democrática, em debater os métodos teóricos e práticos, e desta forma sinaliza novas direções e transforma a realidade.

A liderança segundo a fala dos enfermeiros gerentes representa uma aproximação entre a equipe e o líder, caracteriza uma competência necessária ao exercício profissional do enfermeiro que através de recurso como a comunicação efetiva, a escuta diferenciada, o senso de justiça, a disponibilidade para atender a demanda da equipe e o respeito com sua equipe repercute na qualidade das relações de trabalho e da assistência.

É possível observar no apontamento dos participantes a identificação de características inatas dos líderes, o que condiz com a Teoria dos traços. Nesta perspectiva, Parreira (2019) identifica traços e/ou comportamentos de personalidade do líder que poderão influenciar os seus subordinados, como: energia, adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, autoconfiança, persistência, iniciativa, cooperação. No entanto, o mesmo autor descreve que o sucesso da liderança não depende apenas da teoria dos traços, ou seja, os traços não se revelam suficientemente fortes para discriminar líderes de não líderes, o que criou condições para o aparecimento de novas abordagens da liderança.

Além disso, nas respostas dos entrevistados destaca-se a diferença marcante entre o gestor e o líder, para eles o líder tem um relacionamento próximo com a equipe, enquanto o gestor está mais distante, resolvendo questões burocráticas. Neste sentido, Parreira (2019) afirma que os líderes e gestores possuem função diferente, gestores são mais passivos, tendem a dotarem atitudes impessoais, são mais analíticos, se adaptam mais do que transformam e detém mais as atividades referentes ao controle- eficiência. Os líderes são indivíduos muito mais ativos, com concepções pessoais fortes sobre problemas, correm riscos e está preparada para trabalhar em situações de grande pressão

onde a incerteza, risco e perigo são elevados, são interessados em ideias novas, relacionam-se de forma bastante intuitiva com as pessoas e de forma empática.

## **Categoria 2: Desafios da liderança no exercício da função gerencial em Instituição Militar**

A Categoria 2 envolveu a classes 2 e 3 que versam sobre os desafios da liderança, as adversidades no relacionamento interpessoal das equipes de enfermagem e os obstáculos da hierarquia militar.

Na classe 2, as formas ativas que apresentaram associação significativa foram: pessoa, situação, dar, dificuldade, vir, passar. Nesta classe, os participantes relatam os desafios e dificuldades da liderança, por meio das respostas dos participantes os enfermeiros gerentes são melhores profissionais quando se colocam no lugar do liderado, quando tem a experiência e vivência da prática.

*[...] hoje eu vejo certos problemas que as pessoas colocam algumas situações por que não passaram pelo outro lado, nunca deram plantão, não sabem gerir. É diferente quem é da gerência e quem é da chefia [...]* (Enf2).

*[...] a aplicabilidade em situações veio com a experiência, vivenciando. Eu tive que desenvolver isso, eu sei que tem colegas que nem isso desenvolve. Esse desenvolvimento foi com a experiência, observação porque as situações são repetidas, os problemas são cíclicos e a gente vai adaptando [...]* (Enf9).

*[...] mas em situações locais, pontuais do meu serviço, eu consigo dar uma harmonizada e resgatar essa pessoa para mim. Estar junto, não ter distinção de que cada um faz no momento de pico, aperto [...]* (Enf8).

*[...] é difícil para um líder não se envolver nos problemas, dar uma ajuda. O gestor a gente sempre vê como uma pessoa mais distante [...]* (Enf9).

*[...] Ouvir a equipe, participar de todos os processos, conhecer as condições de trabalho, carga de trabalho e outras coisas relacionadas ao contexto geral com o envolvimento do setor [...]* (Enf6).

A classe 3 apresenta os seguintes vocábulos mais significativos: próprio, difícil, precisar, passado, ajudar, coisa, enfermeiro, função. Nesta classe, foi possível identificar que, por ser uma unidade militar, existe a demanda superior que em muitas vezes não pode ser mudada, isso tira parte da autonomia do enfermeiro gerente, visto que eles

precisam cumprir a ordem do seu superior e acabam não sendo compreendidos pela sua equipe gerando atritos no relacionamento interpessoal.

*[...] é muito difícil, porque o tempo todo há questionamento,. Os próprios enfermeiros e técnicos se divergem (Enf2).*

*[...]Ninguém chega para te apoiar, te ajudar, os próprios colegas enfermeiros se juntam contra você. Estamos dentro de um sistema e precisamos no adequar a ele, tem coisas que conseguimos e outras não, ainda mais em um regime militar [...]* (Enf2).

*[...] tem uma facilidade para desenvolver, outras precisam desenvolver, não conseguem se sair bem em cargo de liderança. Para ser um bom líder precisa ter passado pelo outro lado da moeda porque é muito difícil gerir se você não sabe das dificuldades que tem no plantão [...]* (Enf3).

*[...] Eu tenho um modelo de administração levado pela liderança, não sou autoritário, autocrata, aqueles conceitos. Eu tenho que trazer meu público comigo, por exemplo, eu tenho esse problema aqui, eu sei que vai ser difícil, mas vamos trabalhar juntos [...].* (Enf7)

*[...]Precisa saber ajudar a equipe, saber ouvir, ter bom senso, gestão de conflitos, avaliar o contexto da situação[...]* (Enf4)

A Categoria 2 revelou que os enfermeiros ao exercerem suas funções gerenciais ou a sua liderança enfrentam desafios advindos, principalmente da inexperiência e falta de vivência prática nas equipes de enfermagem, mas também advindos do relacionamento interpessoal com as equipes que podem, inclusive serem iniciados pela pouca autonomia que eles têm para o gerenciamento dos conflitos e demandas na instituição militar.

Neste contexto os participantes da pesquisa, revelaram que comportamentos são importantes para manter uma boa liderança, focam na participação das tarefas junto à equipe, no olhar diferenciado para cada liderado, a escuta diferenciada, o incentivo, a inovação, ainda destacam que para uma boa liderança é importância ter a experiência e a vivência de ser liderado. Focam na comunicação com sua equipe, desenvolvendo a partir desse recurso uma relação de proximidade e respeito entre líder e liderado.

Para Parreira (2019) a comunicação é essencial para a eficácia das organizações. Este recurso é utilizado pelos gestores de sucesso, esta também está relacionada a comunicação não verbal, o franzir a testa, a entonação, o timbre, a expressão corporal.

Segundo Faria (2017), a comunicação é imprescindível para a troca de informação e compreensão entre as pessoas, e tem o objetivo de transmitir fatos, pensamentos, ideias, valores.

Considerando o estudo ser no hospital militar os entrevistados da pesquisa relatam o grande desafio em desempenharem sua função de líder em um ambiente em que as relações são hierarquizadas na relação de poder verticalizada, em que predomina a ordem superior, sem intervenção dos gestores e em muitas vezes desagradando a equipe. Este fato está em consonância com o EMFAR (artigo 12) que explica que o ambiente militar em que a disciplina e a hierárquica predominam, os enfermeiros militares têm o dever de obediência ao superior hierárquico, em que respeita ao integral e pronto cumprimento das determinações.

### **Categoria 3: A formação profissional do enfermeiro acerca da liderança em enfermagem**

A Categoria 3 aborda a classe 6 do dendograma que evidencia as palavras: enfermagem, realidade, graduação, ficar, parte, prático, enfermeiro, faculdade, setor, teoria, matéria, administração, administrativo. Tornando evidente o distanciamento entre a teoria e prática na liderança em enfermagem, por meio das falas dos enfermeiros gerentes.

Esta classe apresentou, por meio das respostas dos participantes, que na formação do enfermeiro aprende-se a teoria, contudo a realidade da prática está bem distante dos ensinamentos da graduação, sobretudo no gerenciamento de conflitos.

*[...] na graduação temos até uma visão de gerência, mas que não condiz com a realidade da função, porque no contexto do dia a dia temos muitos problemas gerenciais com o serviço, que são ligados com a enfermagem* [...] (Enf4).

*[...] Ninguém fala que você deve resolver o problema da copa (onde faz refeição) do técnico de enfermagem, que não se dá bem com o outro e quer mudar de plantão. Acaba sendo uma coisa muito fora da realidade o que dão na faculdade.* [...] (Enf6).

*[...] Puxando na memória, foram tempos de graduação, matérias e disciplina de administração, mas no estágio muitas coisas são passadas. Mas, acredito que a teoria se difere da prática, principalmente quando o enfermeiro vem para o campo de atuação.* [...] (Enf2).

*[...]Na área hospitalar não há uma receita de bolo para trabalhar, principalmente para tratar as questões de conflito com a equipe, isso a faculdade não te fala só o dia a dia, a experiência vai te dar. [...]* (Enf6)

*[...]Tento manter boa relação com a equipe, escutar eles, tentar separar os conflitos, tento ser o mais amigável possível, mas se tiver que chamar a atenção eu vou chamar, mas nunca expor a pessoa. [...]* (Enf3)

A Categoria 3 revela, sobretudo, o quanto a formação do enfermeiro possui lacunas deveras importantes para a aquisição do conhecimento sobre liderança e gerência. Evidenciadas em diversas falas que foram mencionadas os aspectos conceituais também não consolidados, na graduação dos enfermeiros entrevistados.

As respostas dos participantes da pesquisa também versam os desafios enfrentados pela gestão de pessoas e o gerenciamento de conflitos, relatam que são melhores quando se colocam no lugar do outro e a experiência e vivência da prática tornam mais eficientes. Para Ramos et al (2017) o gerenciamento de conflitos é uma competência do enfermeiro e visa o bem-estar da organização, através do bom relacionamento da equipe, articulação e a interação com diferentes profissionais para coordenação do processo de trabalho. Com tudo, o gerenciamento de conflitos muitas das vezes gera sofrimento profissional. Para minimizar o sofrimento é necessária a formação básica e adequada para a utilização de instrumentos gerencias (EDUARDO, et al 2016).

No contexto da graduação de enfermagem foi possível observar pela fala dos participantes o distanciamento da teoria com a prática a falta de experiência dos gestores, o que ocasiona uma gestão ineficiente. Vale ressaltar, a importância do aprofundamento desse tema na graduação.

Amestoy, et al (2017) ressalta a necessidade de investimentos na graduação de enfermeiros-líderes, também discursa sobre o processo de educação permanente, onde a voz do profissional seja escutada. Sinaliza que é importantes que os enfermeiros desenvolvam habilidades que facilitarão o gerenciamento de conflitos, a gestão de pessoas e de suprimentos materiais, bem como o processo de tomada de decisão e gerenciais.

Desta forma, faz-se necessário incentivar ainda na graduação o desenvolvimento do potencial da liderança e seu aprimoramento, para que os futuros enfermeiros estejam

mais preparados para o mercado de trabalho e possam estar mais seguros e aptos para desenvolvê-la com mais clareza.

Diante do exposto, é observado que a liderança é conhecida pelas enfermeiras gestoras entrevistada, mas ainda é vista de uma maneira distante da gerência.

Os recursos como: escuta, observação, participação nas atribuições, comunicação efetiva, entre outros, são observados na fala dos participantes.

A realidade da liderança é vista no todo no estudo quando os participantes abordam seu exercício do cotidiano na função de gerência e liderança em um hospital militar, mediante as características da instituição, os valores e a missão.

## **CONCLUSÃO**

Diante dos desafios encontrados pela enfermagem, as demandas de melhores condições de trabalho, as constantes mudanças na saúde, a busca incessante de novos conhecimentos e informações, exigem que o gerente tenha atributos cada vez mais fortes, eficientes e transformadores do processo de trabalho.

Nesse contexto, a liderança como na função de gerência, traz uma importante característica no perfil de um gerente. Ainda que seja um desafio liderar, é importante salientar que a habilidade da liderança pelos profissionais apresenta sucesso no melhor desenvolvimento da missão de gerência.

Por vezes entende-se que alguns apresentam características inatas de liderança, e outros precisam se aprimorar independente disso é necessário conhecer o perfil de liderados, o ambiente, a missão, a visão e os valores da empresa que trabalha para que a partir disso possa desenvolver uma liderança coerente, eficaz e eficiente com seus liderados.

Ainda assim, reunindo atributos que podem ser desenvolvidos, como a escuta efetiva, a conduta ética, a disciplina, a tomada de decisão, as soluções para os conflitos, a técnica de influenciar pela sua capacidade de liderar e principalmente saber que para estar na gerência é necessário correr riscos. A partir da liderança a possibilidade de êxito é muito maior no que se refere no atendimento das necessidades da organização como na qualidade dos serviços prestados.

Na instituição militar pode-se observar que independente da ordem superior, o posicionamento assertivo, a conduta ética, a responsabilidade e a disciplina fazem com que o profissional mesmo em um ambiente militar possa destacar-se e através de soluções cabíveis argumentarem de uma maneira que traga mais igualdade no trabalho.

É de fundamental importância também que os profissionais de enfermagem tenham uma experiência previa na faculdade, maior contato com a área de gestão para que possam ganhar mais experiência e expertise no ambiente de trabalho, visto que conforme apresentou o estudo as universidades são uma das grandes responsáveis por este profissional capacitado, desenvolvendo o perfil e mostrando os caminhos para o melhor desempenho profissional.

Sendo assim, o Enfermeiro precisa ter preparo ainda na academia sobre as habilidades da liderança, e desta forma desenvolver a gerencia de qualidade na assistência.

Assim, vale ressaltar a importância no meio acadêmico da formação de líderes de enfermagem, fomentar uma discussão em conjunto com docentes e discente, para que estes expandam o seu conhecimento e exerçam o seu potencial de liderança.

Neste sentido o estudo aborda o objetivo comum para trazer melhores resultados no trabalho. Este objetivo comum deve ser compartilhado com a equipe, como uma meta para alcançar, criando desta forma equipes dinâmicas e eficazes, que estão prontas para conquistar resultados positivos. O verdadeiro trabalho em equipe ocorre quando um grupo de pessoas se reúne para focar em um mesmo objetivo, os membros da equipe devem enxergar como sendo um projeto pessoal, para que desta forma tenham vigor em fazer valer a proposta da empresa.

Para a reflexão as competências e funções de gerencia e liderança devem ser destacadas ainda nas universidades para formação do enfermeiro, para que desta forma os enfermeiros tomem ciência das competências gerenciais e estejam mais preparados para liderar no trabalho.

A importância da liderança para a enfermagem, o líder é o elo de apoio da gestão, um bom líder consegue através de estratégias de liderança, influenciar pessoas, conduzir a equipe durante a definição do objetivo comum, para que desta forma a empresa consiga conquistar a missão de forma rápida e eficaz.

Outrossim, o presente estudo traz leituras complementares focalizando o enfermeiro líder e perspectiva para um gerente em hospital militar.

O estudo mostra os fatores de empatia, capacidade de gerenciar conflitos que são características indispensáveis para atingir o objetivo comum.

Para a realização do estudo foram entrevistados enfermeiros gerentes, chefes de serviços, líderes de equipe, a predominância foi de 88,88% do sexo feminino, o que explica através da história da profissão e que ainda se mantém majoritariamente

feminina. Quanto a idade dos enfermeiros a faixa etária que predomina é a de 38 a 44 anos, com 55,55% , o que justifica o tempo de formação de mais de 15 a 20 anos, igualando- se ao tempo profissional.

É possível observar também que a maioria possui apenas 01 emprego, que o tempo na função de gerencia oscila entre 1 a 3 anos, devido a grande rotatividade do cargo de gestão, considerando que os enfermeiros gerentes na sua maioria são temporários. Em relação a realização de pós- graduação, 100% realizaram, sendo 77,77% é lato senso e 22,22% stricto senso.

Na análise das falas dos participantes foi evidenciada a liderança da enfermeira no exercício da função gerencial em um hospital militar, os recursos utilizados na consecução do objetivo comum na perspectiva da realidade da liderança e gerencia da enfermeira.

Com isso, o estudo mostra os grandes desafios da liderança trazendo abordagens para a reflexão das enfermeiras em um hospital militar, com perspectiva de novos olhares para a construção de um processo de trabalho em enfermagem, visando o compartilhamento da equipe para atingir um objetivo comum.

#### REFERÊNCIAS:

ALLIO, R.J. **leards and leardships- many theories, but what advice is reliablie?** Strategy and leardships, v.41, n.1,p.4-14, 2013.

ALMEIDA, L.S.; LISBOA C. **Habilidades sociais e bullying: uma revisão sistemática.** Contextos Clínic. Rio grande do sul, v. 7, n. 1, p. 1-14, Jan-Jun 2014.

AMESTOY, S.C. **Liderança dialógica: perspectivas na formação de enfermeiros líderes.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013.

AMESTOY, S.C.; TRINDADE, L.L.; SILVA, G.T.R.; SANTOS, B.P.; REIS, V.R.S.S.; FERREIRA, V.B. **Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment.** Esc Anna Nery. Rio de janeiro. v. 21, n. 4,p. 1-7, set- mar 2017.

BACKES, V.M.S. **O legado histórico do modelo nightingale: seu estilo de pensamento e sua práxis.** Revista Brasileira de Enfermagem. v. 52, n. 2, p 251-264, abr-jun 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARRETO, V. P. M. **Gerência do cuidado prestado pelo enfermeiro a clientes internados em terapia intensiva**. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

BALSANELLI, A. P.; ARAUJO, K. F.; FERREIRA, A. C. **A liderança coaching na avaliação de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem**. REME - Revista Mineira de Enfermagem. Minas Gerais. Minas Gerais. v. 24, n. 1306, p. 1, mar-fev 2020.

BITENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan-mar 2004.

BRASIL. Leis n. 7498/86, 26 jun. 1986. **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências**. Brasília: Diário Oficial da União, 1986.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde: Resolução nº466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara - Koogan, 1987.

BRITO, M.J.M.; LARA, M.O.; SOARES, E.G.; ALVES M.; MELO, M.C.O.L. **Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte**, Brasil. Saúde Soc. São Paulo. v.17, n. 2, p. 45-57, out-mar 2008.

CASTOR, B.V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração : uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHISTOVAM, B.P. **Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: construção de um conceito**. Rio de Janeiro. Rev Escola de Enfermagem da USP, São Paulo; v. 46, n. 3, dez- nov 2009.

COFEN, Conselho Federal de Enfermagem. **O exercício da Enfermagem nas instituições de saúde do Brasil**. Volume 1. Força de Trabalho em Enfermagem. Rio de Janeiro: Conselho Federal de Enfermagem; 1985.

DAVE ROOT. Trabalho em Equipe: Foco unanime em objetivo comum. <https://br.eaglesflight.com>blog>trabalho-em-equipe>. Visto em 04/01/2022 as 16:37 horas.

DIAS, M.A.A. **Liderança e mudanças na educação**. Cadernos. Centro Univ. S. Camilo, São Paulo, v.9, n.3, p.112-116, jul- set 2003.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

EDUARDO, E.A.; PERES, A.M.; KALINOWSKI, C.E.; CUNHA, I.C.K.O.; BERNARDINO E. **The negotiator that we have and the negotiator that we want in nursing**. Texto contexto-enferm. Santa Catarina. V. 25, n. 3, e 1030015, abr- set 2016.

FAGUNDES, P. M.; **O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações**. Rio de Janeiro: PUC-RIO/UNISINOS, 1999.

FERREIRA, V.B.; AMESTOY, S.C.; SILVA, G.T.R.; TRINDADE, L.L.; SANTOS, I.A.R.; VARANDA, P.A.G. **Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies**. Rev Bras Enferm. v. 73, n. 6, p. 1-4, ago- dez 2020.

FREIRE P. **Pedagogia do oprimido**. 67 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019

GELBCKE, F.L. **Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v.62, n. 1, p. 136-139, jan- fev 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GINEXI, E. M., MILLER, A. E., TARVER, S. M. Qualitative Evaluation of Reasons for Enlisting in the Military: Interviews with New Active Duty Recruits. Arlington: Defense Manpower Data Center.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMÉZ, E. **Liderança ética: um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. Tradução de Ana Montoia. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage, 2013.

HUNTER, JC. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

KODAMA, Y.; FUKAHORI, H.; SATO, K.; NISHIDA, T.; **Is nurse managers' leadership style related to Japanese staff nurses' affective commitment to their hospital?**. J Nurs Manag. v.24, n.7, p. 884-92. Maio- out, 2016.

LIMA, D.C.; BANDEIRA, M.; OLIVEIRA, M.S.; TOSTES, J.G.A. **Habilidades sociais de familiares cuidadores de pacientes psiquiátricos**. Estudo de Psicologia, Campinas, v. 31, n. 4, p.549-58, out- dez 2014.

MACHADO, B.P. **Liderança de enfermeiros-gerentes no contexto hospitalar**. Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Maria; 2013. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/7371>

MANOLA, C.C.V. **Liderança: uma abordagem entre líderes e liderados à luz do Grid Gerencial**. Vitória, 2013. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.4, p183-204.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **administração e liderança em enfermagem: teoria e pratica**, 8ª ed. Porto alegre Artmed, 2015.

MELO, W.S. **Guia de atributos da competência política do enfermeiro: estudo metodológico**. Rev Bras Enferm, Curitiba. v. 70, n.3, p. 552-60, man- jun 2017

MENDES, I.A.C.; TREVIZAN, M.A., FERRAZ, C.A., HAYASHIDA, M. **Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna**. Revista Brasileira de Enfermagem, Curitiba. v. 21, n. 2, p. 140-159, jul-set 2000.

MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde**. 5ª Ed. São Paulo- Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco; 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCACAO- Conselho de Federal de Educação- Parecer n. 977, de 3 de dezembro de 1965 (BR). **Definição dos cursos de pós-graduação. Documenta n. 44 do Conselho Federal de Educação**, Brasília, 3 dezembro 1965.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho. Aprova o Regulamento de Disciplina Militar. Diário da República, Série I, n.º 104, 4667-4684.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MOSIER S.; ROBERTS WD.; ENGLEBRIGHT J. **A Systems-Level Method for Developing Nursing Informatics Solutions: The Role of Executive Leadership**. JONA J Nurs Admin. V. 49, n. 11, p. 543- 548. Nov- 2019.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NIGHTINGALE, F. **Notas sobre a enfermagem: o que é e o que não é**. Cortez, ed São Paulo, 1989.

NOBREGA, F.B.; JORGE, M.S.B; FREITAS, C.H.A; QUEIROZ, M.V.O. **Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros**. Rev. bras. Enferm, v.60, n.6, p.1-13, mar- fev 2007.

PADILHA, M. I. C. S.; VAGHETTI, H. H.; BRODERSEN, G. **Gênero e Enfermagem: Uma análise reflexiva nursing and gender: A reflexive analysis**. Rev. enferm. UERJ. V.14, n.2. p. 292-300, abr.-jun. 2006.

PATEL, P. C., CARDON, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. Human Resource Management, v.49, n.2,p. 265–290, mar- abr. 2010.

RAMOS, F.R.S.; Vargas, M.A.O.; SCHNEIDER, D.G.; BARLEM, E.L.D.; SCAPIN, S.Q.; SCHNEIDER, A.M.M.; **Ethical conflict as a trigger for moral suffering: survey of Brazilian nurses**. Rev enferm UERJ. 2017; v.25, n, p. 1- 14, 2017.

ROBINSON, W.C. **Succession planning: moving the dial from "should" to "must"**. RevNursAdm. v.37,n.1, p. 37-43, jan-mar, 2013.

RODRIGUES, F.C.P.; LIMA, M.A.D.S. **A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação.** Rev Gaúcha Enferm. v.25,n.3, p.314-22, dez, 2004.

ROSS, P.; CROSS, R.; **Rise of the e-Nurse: the power of social media in nursing.** Contemp Nurse. 2019 Apr-Jun; v. 55, n.2-3,p. 211-20.abr- jun, 2019.

SAMPAIO, D.M.N.; VILELA, A.B.A.; SIMÕES, A.V.; **Representações sociais e prática do enfermeiro: limites, avanços e perspectivas.** Reves Eferm UERJ. V. 20, n.4, p. 420-481, out-dez, 2012.

SANTOS, M.C.; BERNARDES, A.; **Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde.** Rev Gaúcha Enferm.v. 31,n.2, p.359-66, jun-dez, 2010.

TURANO, L.M.; CAVAZOTTE, F.; **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly.** Revista de Administração Contemporânea. v. 20, n. 4, p. 434-457, Jul./Ago. 2016.

WARDAN, I. E.; RYAN, T.; **Barriers to Nurse Leadership in an Indonesian Hospital Setting.** J Nurs Manag. v. 27, n. 3, p. 671-678, jan-abr, 2019.

WOOD, M. T.; RIVAS, R. E. **Conflictividad ética en enfermeras/os de unidades de cuidados críticos en un hospital del sur de Chile.** Enfermería Universitaria.v.14, n.4, p. 224-234, 2017;14(4):224-34. Out-dez, 2017.

**APENDICE I**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM- MESTRADO  
ACADEMICO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título:** GERENCIANDO O OBJETIVO COMUM: A LIDERANÇA PELO EXERCÍCIO DO ENFERMEIRO

**OS OBJETIVOS DESTA PROJETO:** Identificar a liderança como função gerencial do Enfermeiro no exercício profissional em um Hospital militar; Conhecer os recursos disponíveis utilizados na consecução do ideal comum; Relatar a realidade da liderança no gerenciamento do objetivo comum no exercício do Enfermeiro;

**ALTERNATIVA PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO:** você esta sendo convidado para participação da pesquisa, GERENCIANDO O OBJETIVO COMUM: A LIDERANÇA PELO EXERCÍCIO DO ENFERMEIRO.

Você tem o direito de não participar deste estudo. Estamos coletando informações para pesquisa. Se você não quiser participar do estudo, isto não irá interferir na sua vida profissional/estudantil.

**PROCEDIMENTO DO ESTUDO:** Se você decidir integrar este estudo, você participará de uma entrevista de forma individual que durará aproximadamente 50 minutos, será gravada e transcrito na íntegra, a fim de garantir maior fidedignidade das respostas e evitar a perda de qualquer informação relevante, e utilizaremos sua informação para esta pesquisa.

**RISCOS/ BENEFÍCIOS:** Você pode achar que determinadas perguntas incomodam a você, porque as informações que estão sendo coletadas são sobre suas experiências pessoais/profissional. Assim você pode escolher não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado. Ou até mesmo está livre para desistir da pesquisa a qualquer momento. Sua participação será de relevância para identificar o enfoque da área de gestão de Enfermagem, mas não será, necessariamente, para seu benefício direto e fornecerá subsídio para posteriores estudos.

**CONFIDENCIALIDADE:** Seu nome não aparecerá em nenhum instrumento preenchido. Nenhuma publicação revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa. O anonimato é totalmente garantido.

**DÚVIDAS E RECLAMAÇÕES:** Esta pesquisa SERÁ realizada no Hospital da Força Aérea do Galeão, no Telefone (21) 24685100 ou no e-mail [cep.hfag@fab.mil.br](mailto:cep.hfag@fab.mil.br), PELA MESTRANDA Bianca Cristina Marques Gindre laubert, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Beatriz Gerbassi Costa Aguiar. A MESTRANDA está disponível para responder a qualquer dúvida que você tenha. Caso seja necessário, contactAR Bianca Cristina Marques Gindre laubert no telefone 21-997537667, ou o Comitê de Ética em Pesquisa, CEP-UNIRIO no telefone 2542-7796 ou no e-mail [cep@unirio.br](mailto:cep@unirio.br) Você terá uma via

deste consentimento para guardar com você. Você fornecerá nome, endereço e telefone de contato apenas para que a equipe do estudo possa lhe contactar em caso de necessidade.

Eu concordo em participar deste estudo.

Assinatura:

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

—

Telefone \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ contato

\_\_\_\_\_

Assinatura MESTRANDA

\_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

—

Data: \_\_\_\_\_

**APENDICE 2**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE**  
**PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM- MESTRAO**  
**ACADEMICO**

---

TERMO DE ANUÊNCIA

O Hospital de Força Aérea do Galeão está de acordo com a execução do projeto Gerenciando o Objetivo Comum: A liderança pelo exercício do Enfermeiro, com o objetivo:

- Identificar a liderança como função gerencial do Enfermeiro no exercício profissional em um hospital Militar;
- Discutir o gerenciamento do objetivo comum na liderança do exercício do Enfermeiro.

Coordenado pelo pesquisador, Bianca Cristina Marques Gindre Laubert, da UNIRIO que assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa nesta Instituição durante a realização da mesma. Esta instituição se compromete a assegurar a segurança e bem estar dos participantes em atendimento a Resolução 466 de 2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Rio de Janeiro, 07 de outubro de 2020

  
Brig. Med. Marcos Vieira Maia  
Diretor do HFAG

Nome do responsável institucional ou setorial

Cargo do Responsável pelo consentimento

Carimbo com identificação ou CNPJ