

Karina Juliana Guerra

O SIGNIFICADO DA LIDERANÇA PARA O ALUNO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, da Faculdade de Medicina de Botucatu - Universidade Estadual Paulista de Medicina "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a Dr^a Wilza Carla Spiri

Botucatu
2008

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA SEÇÃO TÉCNICA DE AQUISIÇÃO E TRATAMENTO
DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO - CAMPUS DE BOTUCATU - UNESP
BIBLIOTECÁRIA RESPONSÁVEL: Selma Maria de Jesus

Guerra, Karina Juliana

O Significado da Liderança para o Aluno de Graduação em Enfermagem/
Karina Juliana Guerra – Botucatu: [s.n], 2008.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de
Medicina de Botucatu, 2008.

Orientadora: Wilza Carla Spiri

1. Enfermagem

CDD 617.584

Palavras-chave: Liderança (Leadership, Liderazgo); Educação em
Enfermagem (Education Nursing, Educación en Enfermería); Pesquisa
Qualitativa (Qualitative Research, Investigación)Cualitativa)

“Se fosse ensinar a uma criança a beleza da música não começaria com partituras, notas e pautas. Ouviríamos juntas as melodias mais gostosas e lhe contaria sobre os instrumentos que fazem a música. Ai, encantada com a beleza da música, ela mesma me pediria que lhe ensinasse o mistério daquelas bolinhas pretas escritas sobre cinco linhas. Porque as bolinhas pretas e as cinco linhas são apenas ferramentas para a produção da beleza musical. A experiência da beleza tem de vir antes”.

Rubem Alves

Dedicatória



Dedico este trabalho a você Wilza:

Por estar presente na conquista de um grande sonho, por toda força e ensinamento que sempre me ofertou, respeitando o meu tempo necessário... pela oportunidade impar do convívio com uma pessoa amável, que sempre me deu forças para continuar...pela possibilidade de construir com seu total apoio!

Obrigada de Coração!

Agradecimento Especial



*Lucila, minha grande amiga e companheira,
agradeço por todo apoio e força que me deu nos
momentos difíceis para chegar ao final deste
caminho...*

Obrigada amiga!

Agradecimentos



Realizar...

executar...por em prática...tornar real...conseguir!

Agradeço a todos por tornar possível a realização de um grande sonho!

Diante disso, agradeço carinhosamente:

. primeiramente a DEUS que sempre me deu forças para continuar no caminho;

. a minha família que sempre participou e vibrou a cada nova conquista;

. ao diretor Pe Luigi Fávero e ao vice-diretor Prof^o André Luis Ornellas, do Unisalesiano e a coordenadora do curso de enfermagem Cláudia Cyrillo, por permitirem que este estudo fosse realizado;

. aos docentes do Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP, pela aprendizagem que proporcionaram;

. às Professoras e Doutoradas Carmem Maria Casquel Monti Juliani e Maria Madalena Januário Leite que contribuíram de forma grandiosa na qualificação deste trabalho.

. a todos os meus amigos que conquistei durante o mestrado, pelos dias agradáveis que passamos juntos;

. aos alunos do Curso de Graduação de Enfermagem do Centro Universitário Católico Auxilium – Unisalesiano de Araçatuba.

. a todos que direta ou indiretamente me apoiaram para a conquista deste sonho;

*. enfim... todos que interagiram comigo nessa trajetória, que em outra etapa espero a dar seqüência para eu continuar a **Aprender, Aprender a Conviver, Aprender a Ser...***

© meu carinhoso agradecimento

Sumário



RESUMO	13
ABSTRACT	15
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	17
1.1- Motivação para o estudo.....	18
1.2- Os discursos da literatura.....	19
1.2.1- Liderança.....	19
1.2.2- Liderança e enfermagem.....	20
1.2.3- Liderança na formação em enfermagem.....	22
CAPÍTULO II – MINHA INTERROGAÇÃO	31
2.1 - Região de Inquérito.....	32
CAPÍTULO III – TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	33
3.1- Tipo de estudo.....	34
3.2- Cenário de pesquisa.....	35
3.3- Os sujeitos da pesquisa.....	38
3.4 – Constituição de dados	39
3.5 – Momentos da análise.....	39
CAPÍTULO IV – CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1- Análise Idiográfica.....	42
4.2- Análise Nomotética.....	52
4.2.1- Quadro.....	52
4.2.2- Diagrama.....	52
4.2.3- Análise dos significados desvelados.....	53
CAPÍTULO V – SÍNTESE	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	96

Resumo



Guerra KJ. **O Significado da Liderança para o Aluno de Graduação em Enfermagem** Botucatu. 2008, 155 p. Dissertação (mestrado) Faculdade de Medicina de Botucatu - Universidade Estadual Paulista de Medicina “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo conhecer o significado da liderança para o aluno da graduação em enfermagem, resgatando a expectativa deste conhecimento para sua prática profissional. Para essa finalidade optou-se por uma abordagem qualitativa, na vertente da fenomenologia, pois procura compreender o homem segundo a realidade vivenciada por ele, segundo aquilo que se mostra por si mesmo, o manifesto. Essa metodologia também possibilita desvendar os valores, as percepções e emoções dos sujeitos envolvidos. Utilizou-se de entrevistas com quinze alunos do curso de graduação em enfermagem que constituíram os sujeitos do estudo. A seguinte questão norteadora foi adotada: Qual a compreensão que você tem sobre liderança e como você espera aplicá-la em sua prática profissional? Após as transcrições, os depoimentos foram primeiramente analisados individualmente e após globalmente, resgatando os temas: *Significado da Liderança, Instrumentos de Liderança, Estilo de Liderança, Exercício da Liderança e Liderança e Poder*. A análise geral visou à compreensão do fenômeno a partir das convergências, divergências e idiosincrasias. O significado atribuído à liderança, pelos sujeitos apreende, enquanto ser que verbaliza o seu próprio vivenciar da liderança, como situação vivenciada na possibilidade de interação com outro ser e na possibilidade de influenciar nas decisões, é passível de ser aprendida com a experiência profissional, baseada no conhecimento das políticas institucionais e dos liderados. O enfermeiro-líder como ser-aí-no-mundo preocupa-se com seu desempenho reconhecendo características essenciais para o processo da liderança. Ressalta-se a relevância da interação docente assistencial no ensino da liderança e fundamental no processo de formação do aluno.

Palavras Chaves: Liderança; Educação em Enfermagem; Pesquisa Qualitativa.

Abstract



Guerra KJ. **The Meaning of Leadership to Undergraduate Nursing Students.** Botucatu. 2008, 155 pages. Thesis (Master's). Botucatu School of Medicine - "Júlio de Mesquita Filho" São Paulo State University - UNESP

ABSTRACT

This study aimed at learning about the meaning of leadership to undergraduate nursing students, thus recovering the expectation of such knowledge for their professional practice. To that end, the qualitative approach was used with basis on phenomenology as it attempts to understand men according to their experienced reality, according to what is shown by itself, that is, the manifest. This methodology also makes it possible to unveil the values, perceptions and emotions of the subjects involved. Interviews with fifteen students from the undergraduate nursing program, who constituted the subjects in this study, were used. The following guiding question was adopted: What does leadership mean to you, and how do expect to apply it in your professional practice? After transcription, the statements were firstly analyzed individually and later globally, thus recovering the following topics: *Meaning of Leadership, Leadership Instruments, Leadership Style, Leadership Exercise and Leadership and Power.* The general analysis aimed at understanding the phenomenon based on convergences, divergences and idiosyncrasies. The meaning attributed to leadership by the subjects, as individuals who verbalize their own leadership experiences, as a situation experienced in the possibility of interaction with another individual and in the possibility of influencing decisions, can be learned during professional experience based on the knowledge of institutional policies and of those who are led. The leading nurse, as an out-there-in-the-world individual is concerned about his performance and acknowledges the essential characteristics for the leadership process. The relevance of the teaching-care interaction in leadership teaching is fundamental in the student's educational process.

Key words: Leadership, Nursing Education, Qualitative Research.

1. Introdução



1.1. MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A percepção e a vivência com questões relativas à educação e formação do profissional de enfermagem sempre estiveram presentes em minha trajetória profissional. Desde quando iniciei o exercício da enfermagem, começaram a despertar em mim inquietações a respeito da formação, inquietações estas geradas pela qualidade da prática profissional e do olhar para está prática.

No cotidiano de enfermagem foi possível observar que a teoria e prática da enfermagem se distanciam e que muitas vezes o enfermeiro perde a direção da integralidade da assistência. Por essa razão, a função do enfermeiro é entendida de maneira questionável e equivocada. Frequentemente, ele é considerado como assistente do médico, servindo-o e realizando as técnicas terapêuticas que ele prescreve. Para os administradores hospitalares o enfermeiro, é visto como alguém capaz de administrar um setor e também como coordenador dos diversos serviços hospitalares.

Esse perfil de enfermeiro tornou-se ultrapassado, pois não atende as suas próprias aspirações pessoais e profissionais, gerando insatisfações e frustrações.

Acredito que seja necessário um repensar sobre a prática de enfermagem e sobre a formação dos futuros enfermeiros, a fim de impulsionar mudanças na assistência, nas relações de trabalho e no gerenciamento.

A consolidação de uma mudança na enfermagem exige a formação de profissionais capacitados a engendrar ações de prevenção, promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde. Com capacidade crítica de pensar, refletir e analisar os problemas da sociedade e procurar soluções para os mesmos. A formação do profissional deve estar voltada para a capacidade de tomar decisões.

No trabalho em equipe multiprofissional o enfermeiro deverá assumir posição de liderança. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma eficaz.

Desde o início da minha carreira como enfermeira, sofri as conseqüências do distanciamento da teoria e prática profissional em relação à

aprendizagem sobre liderança, muitas vezes sentindo-me despreparada a tomar decisões e mediar o trabalho da equipe. Desta maneira procurei adquirir habilidades para liderar.

A idéia de liderança e a de líder tem variado ao longo do tempo, como todo processo histórico, procurando responder às necessidades peculiares de cada época.

Com o decorrer do tempo, passei a observar como os enfermeiros lideravam, e percebi que a maioria deles mostrava-se despreparado e inseguro para liderar buscando o desenvolvimento da habilidade de liderança na experiência do cotidiano.

Atualmente, atuando como docente, passei a refletir a importância que a Educação Superior tem em formar profissionais competentes no exercício da liderança, sendo fundamental a preocupação com este aspecto.

Creio ser necessário que os órgãos formadores se sensibilizem e efetivem um processo ensino-aprendizagem no qual possibilitem o desenvolvimento de habilidades próprias da função de líder, oferecendo oportunidades de vivenciar situações práticas de exercício de liderança.

1.2. OS DISCURSOS DA LITERATURA

1.2.1. Liderança

O estudo sobre liderança evoluiu particularmente a partir das últimas décadas, mas as origens do conceito de liderança talvez sejam as oferecidas por Maquiavel, no século XVI, que analisou o equilíbrio que proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas. Esta liderança era questão de um fluxo de informações sobre assuntos a serem decididos e a consideração das melhores alternativas para a tomada de decisão.⁽¹⁾

Hoje, liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se definir como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do

processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. ⁽²⁾

Estudos contemporâneos acerca de liderança têm apresentado, em comum, o fato de ser um fenômeno de grupo envolvendo um processo de influência de um indivíduo sobre os demais ou que liderança é um processo coletivo e, portanto, compartilhado entre todos os membros. ⁽³⁾

A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas estruturas empresariais e é essencial em todas as funções da administração. ⁽⁴⁾

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo e tem levado o assunto a ser estudado desde 1930. Com o passar dos tempos à pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz. ⁽⁵⁾

1.2.2. Liderança e Enfermagem

A enfermagem está passando por um processo de repensar e de redefinição de funções, de maneira a assegurar seu papel e seu compromisso com a sociedade, que nesse momento aspira maior qualidade na prestação da assistência à saúde. ⁽⁶⁾

É através da liderança que o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo de enfermagem, buscando o aprimoramento da prática profissional e principalmente o alcance de uma assistência adequada. ⁽⁷⁾

É recomendado ao enfermeiro, assumir um comportamento administrativo inovador com novas proposições gerenciais, devendo associar, aos postulados tradicionais da administração, os valores atuais, voltando-se para um pensar crítico e reflexivo com condutas criativas. ⁽⁸⁾ A consolidação de uma mudança na enfermagem exige a formação de líderes. ⁽⁹⁾

A enfermagem hoje precisa ser entendida como uma prática social historicamente construída e socialmente articulada, e não apenas como uma prática técnica – científica. ⁽¹⁰⁾

É necessário desmistificar o gerenciamento de enfermagem como uma *disfunção*, é importante ao enfermeiro se apropriar desse espaço como um processo de trabalho no contexto da produção em saúde. ⁽¹¹⁾

A administração diante dessas mudanças tem dado lugar a novos modelos gerenciais que têm como objetivo obter a adesão de trabalhadores no processo de decisão, caracterizando a distribuição de poder entre líderes e liderados na forma de organizar o trabalho. A distribuição do poder implicitamente incorpora mudanças nas relações de trabalho, proporcionando a participação dos trabalhadores nas decisões do trabalho. ⁽¹²⁾

Diante disso, não é mais concebível falar em liderança sem se lembrar dos liderados, pois sem liderados, simplesmente não há liderança. Há de se lembrar que na enfermagem, não seria possível proporcionar uma assistência de qualidade sem o suporte, a cooperação e a contribuição dos liderados.

O indivíduo deve ser respeitado como ser humano e com potencialidades para agir, portanto é importante a participação ativa do trabalhador em todo o processo de trabalho. ⁽¹³⁾

Na enfermagem, liderança é definida como um processo através do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, o que implica em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo. ⁽¹⁴⁾

Nos requisitos básicos para atuação dos enfermeiros, evidenciam que eles precisam ter capacidade de liderança e saber trabalhar em equipe. Essa é uma demonstração de que o mercado de trabalho está solicitando do enfermeiro o conhecimento e a aplicação das habilidades de liderança. ⁽¹⁵⁾

Dentre as habilidades de liderança exigidas destaca-se: conhecimento, experiência, confiança, capacidade de trabalhar em equipe, de resolver problemas, autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, comprometimento e respeito entre a equipe e saber ouvir. ⁽¹⁵⁾

1.2.3. Liderança na Formação em Enfermagem

O ensino de enfermagem está inserido no atual momento educacional brasileiro em que as oportunidades para a construção do conhecimento devem somar-se à consciência crítica do aluno, considerando todos os aspectos de ensino, tanto formal como também o aprendizado adquirido e construído no contexto do indivíduo, pesquisa ou extensão para a aprendizagem.⁽¹⁶⁾

O perfil de profissional exigido requer habilidades cognitivas (saber) e operacionais (saber fazer), sustentadas pela ética e comprometimento (saber ser). A construção, a gestão dos processos e a formação de sujeitos é um grande desafio.⁽¹¹⁾

O curso de graduação deve possibilitar ao futuro enfermeiro, sua instrumentalização para a intervenção na realidade, favorecendo a organização/reorganização do trabalho.

Este perfil exigido pode ser observado nas novas políticas da educação, formulando as diretrizes para formação humana no país, nos níveis de ensino básico, médio e superior. O grande desafio está em incorporar o modo ativo e responsável de:

- **aprender a conhecer** – distinguindo o real do ilusório, estabelecendo relações entre os diferentes saberes e significados na vida cotidiana, cuja abordagem transdisciplinar possibilite adaptações às mudanças da vida profissional;

- **aprender a fazer** – representado pela aquisição de conhecimentos e práticas associadas a uma profissão, edificando um núcleo flexível capaz de permitir o aprendizado com criatividade;

- **aprender a viver junto** – respeitando regulamentos de relações entre seres que compõem o coletivo, compreendendo, admitindo e tolerando as diferenças, reconhecendo-se nos outros e fortalecendo convicções e posições;

- **aprender a ser** – descobrindo-se como indivíduo e parte da sociedade, formulando questões fundamentais, desenvolvendo o espírito científico.⁽¹¹⁾

Sendo assim, promover o desenvolvimento das habilidades da liderança durante o processo de formação do enfermeiro tornou-se um desafio a

ser vencido pelo aluno e pela academia evitando-se muitos dos problemas que os enfermeiros experienciam em seu trabalho que resultam do processo educacional. ⁽¹⁷⁾

Diante disto, a formação acadêmica do enfermeiro destaca a importância de serem aliadas teoria e prática com vista a proporcionar o desenvolvimento de habilidades mentais e motoras, atitudes humanas, éticas e profissionais e ainda, capacitar o aluno para a prestação da assistência integral de enfermagem, desenvolver habilidades de comunicação e inter-relacionamento humano bem como prepará-lo para o exercício da liderança. ⁽¹⁸⁾

A articulação entre o ensino e a prática mostra a necessidade de transformar os modelos gerenciais vigentes centrados na visão normativa e prescritiva do trabalho em enfermagem. ⁽¹⁹⁾

Há predomínio do tradicionalismo das teorias mais antigas da administração e a centralização do líder, colocando o liderado como um subalterno e dando pequena ênfase na situação, além de um inter-relacionamento deficiente, complicado e tumultuado. ⁽²⁰⁾

Em levantamento realizado nas Escolas de Enfermagem da região sudeste, foi apresentado um panorama de como tem sido efetuado o ensino de conteúdos administrativos nestas escolas. Após a análise do material levantado, a autora verificou que na maioria dos conteúdos da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem das escolas predominava a formação de um enfermeiro voltado para exercer a supervisão técnico-administrativa da equipe de enfermagem, preocupado com a organização do espaço hospitalar e fundamentado na escola tecno-burocrática. Os conteúdos relacionados ao gerenciamento e à liderança dos serviços de enfermagem foram expressos e enfatizavam as características do chefe e o processo de tomada de decisão. A autora concluiu que, ao assumir a prática, o enfermeiro reproduz o modelo tradicionalista da administração, tornando-se um especialista em dividir tarefas, direcionando a supervisão para o controle do subordinado, em detrimento da qualidade e resolutividade da assistência de enfermagem. ⁽¹⁰⁾

Para melhor compreendermos este aspecto a história nos proporciona algumas elucidações.

“No Brasil, o percurso histórico até 1890, mostra que a enfermagem era baseada em misticismo, nas crenças e na solidariedade humana, como desenvolvida na Europa. Antes do descobrimento do Brasil, a população indígena, aqui existente, estava organizada conforme sua cultura, atribuindo as atividades relacionadas ao cuidado a figura central dos curandeiros. No período colonial, o cuidado aos doentes ficava ao encargo de religiosos e escravos que auxiliavam no cuidado dos familiares dos seus senhores. No período, entre 1543 e 1880 a assistência aos enfermos era realizada pela missão religiosa das Santas Casas de Misericórdia”. (2, p.14)

Resultante de um processo político que apontava a necessidade de pessoas treinadas e com características adequadas para cuidar de doentes, institui-se o ensino formal da enfermagem no Brasil, com a criação da escola denominada ESCOLA DE ENFERMAGEM ALFREDO PINTO, inspirada numa escola francesa - *Escola de Salpêtière* – nesta escola a direção por enfermeira somente ocorreu após 50 anos de sua existência. (22,23)

Desta criação surgem evidências quanto ao primeiro programa de ensino de enfermagem no Brasil, em que eram ministrados conhecimentos de administração e de escrituração do serviço sanitário e econômico das enfermeiras. (10)

“O controle social do trabalho de enfermagem institucionalizado, antes independente e centrado no modelo religioso, começou a ser dependente da prática e do saber médico”. (23, p.56)

Em São Paulo, foi iniciado um curso de enfermagem por volta de 1901-1902, sob orientação de enfermeiras inglesas, com o objetivo de preparar pessoal para atuar no Hospital Evangélico, instituição onde foi iniciado o curso. (22)

Em 1920, houve outra tentativa de organização do ensino de enfermagem, é nesse momento que nasce a enfermagem moderna no Brasil, sob a égide da Saúde Pública. (23)

Com a implantação do modelo Nightingale na Escola de Enfermagem do Departamento de Saúde Pública, a formação dos enfermeiros voltou-se para a Saúde Pública, preservando-se, porém a disciplina de Administração em Enfermagem, com enfoque hospitalar. (10)

A necessidade de combater inúmeras doenças desencadeadas pelas precárias condições de saneamento básico, resultante do descontrolado processo de urbanização, resultou na criação do curso intensivo para enfermeiros, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Departamento Nacional de Saúde Pública, em 1921. A escola passou a chamar-se em 1923, Escola Ana Néri e é atualmente a Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O crescimento das escolas de enfermagem, no Brasil, se expande a partir da década de 1940. ⁽²¹⁾

O currículo nacional da enfermagem continuou inalterado durante o período compreendido entre 1923 e 1949, data em que sofre a primeira reformulação. ⁽¹⁰⁾

Em 1949, pela lei nº 775 de 06 de agosto, uniformizou-se o ensino de enfermagem. O Decreto nº 27.426 de 14 de novembro de 1949, estabeleceu o currículo para a formação do enfermeiro. ⁽²⁴⁾

Com a lei nº 2.604/55, regulamentada pelo Decreto nº 50.387/61, sobre o exercício da enfermagem, dá-se ao enfermeiro o poder de mando em relação aos auxiliares de enfermagem e aos cuidados de enfermagem. É nesse momento que ocorre a passagem definitiva dos cursos de enfermagem para o nível superior, em obediência ao disposto na Lei nº 2.995/56. Assim, a enfermagem passa a ser reconhecida como profissão de nível universitário, passando a integrar ao sistema geral de ensino do país, a partir de 1962. Isto ocorre como resultado da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de dezembro de 1961. ⁽²⁵⁾

O Conselho Federal de Educação – CFE – baixou o parecer nº 271/62, fixando currículo mínimo e determinando a duração de 3 anos para o Curso de Enfermagem. Por meio dessa nova estrutura a disciplina de administração volta-se para a área hospitalar. ⁽²⁶⁾

Com a aprovação deste currículo, começa um movimento das enfermeiras, docentes e da Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn) com a intenção de melhorar a qualidade do ensino, não concordando com a duração de três anos de curso, assim como, com a exclusão das disciplinas da área da saúde pública. Posteriormente, com o Parecer nº. 163/72 é fixado um novo currículo mínimo pelo Conselho Federal de Educação, com ciclo básico e a possibilidade

de opção em três habilitações (Enfermagem em Saúde Pública, Enfermagem Médico-Cirúrgica e Enfermagem Obstétrica).⁽²¹⁾

Na década de 80, tem início um período de grandes mudanças, com a Reforma Sanitária e a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS).⁽²²⁾

No ano de 1986, com a aprovação da nova Lei do Exercício Profissional de Enfermagem, Lei nº 7.498/86 evidenciou-se, a importância do ensino da disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, explicitando-se tal evidência no enunciado da Lei: *“É prerrogativa do enfermeiro (entre outras atividades) a de planejar, organizar, coordenar e avaliar os serviços de assistência de enfermagem, bem como participar dos programas de treinamento e aprimoramento do pessoal de saúde, especialmente dos programas de educação continuada”*.⁽²⁷⁾

Em 1994, foi aprovada a Portaria MEC nº 1.721/94, que regulamenta o ensino dos Cursos de Graduação em Enfermagem, passando o currículo para uma duração de 4 anos, com uma carga horária de 3500 hs, onde a disciplina de Administração em Enfermagem abrange 15 % da carga horária .⁽²⁷⁾

O ensino da Administração em Enfermagem repete, na prática, a visão funcionalista da abordagem gerencial dos Serviços de Enfermagem, sem correlação com a enfermagem brasileira, aparecendo com freqüência à abordagem de conteúdos como liderança, controle, planejamento, numa abordagem retrógrada, baseada nas teorias clássicas da administração.⁽²²⁾

Após dois anos, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) nº 9.394/96, novos debates e impasses ocorrem na enfermagem, e finalmente em 2001 o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior divulgam a Resolução nº. 3/2001, a respeito das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Enfermagem.⁽²¹⁾

Os Cursos de Graduação em Enfermagem sofrem adaptações em determinação às novas diretrizes curriculares – Portaria nº 1518, de 14/06/2000 – elaboradas pela *Comissão de Especialistas de Ensino de Enfermagem, do Departamento de Política do Ensino Superior, da Secretaria de Educação Superior – Ministério da Educação*.⁽²⁸⁾

Tal Portaria direciona a formação do enfermeiro quanto a um perfil desejado; às competências e habilidades que o graduando deverá desenvolver,

aos conteúdos curriculares essenciais; à duração do curso; aos estágios; ao reconhecimento de habilidades e competências extra-escolares à estrutura geral do curso. ⁽²⁹⁾

É necessário que as novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem sejam estudadas e compreendidas pelos educadores/professores de enfermagem, dada sua amplitude de ação. ⁽¹⁹⁾

No que diz respeito ao desenvolvimento das competências e habilidades do graduando de enfermagem, aspecto extremamente relevante no direcionamento da formação, se faz necessário chamar a atenção, primeiramente, para as competências e habilidades que o Ministério da Educação e Cultura (MEC) propõe como diretrizes para os Cursos em Saúde, estas diretrizes objetivam a formação geral e específica dos egressos/profissionais com ênfase na promoção, recuperação e reabilitação da saúde, indicando as competências e habilidades comuns para esse perfil de formação contemporânea. Os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativa, a fazer o gerenciamento e administração da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e da informação, da mesma forma que devem estar aptos a ser empreendedores, gestores ou líderes na equipe de saúde. ⁽²⁹⁾

Em relação aos Conteúdos Curriculares: o curso de graduação em enfermagem deve ter projetos pedagógicos, construídos coletivamente, centrado no aluno como sujeito da aprendizagem e apoiado no professor como facilitador do processo ensino/aprendizagem. Os conteúdos contemplam áreas temáticas, estando entre elas a Administração de Enfermagem, na qual são incluídos conteúdos teóricos e práticos da administração do processo de trabalho, de gerenciamento em enfermagem, com prioridade para hospitais gerais e especializados, ambulatórios e rede básica de serviços de saúde. ⁽²⁹⁾

Nos cursos da área da saúde, as diretrizes curriculares estão orientadas para contribuir no processo de construção do Sistema Único de Saúde (SUS), o que vem ao encontro da Constituição Federal que indica o papel relevante do SUS no delineamento de diretrizes para a formação de recursos humanos em saúde. ⁽³⁰⁾

Considerando os princípios orientadores do SUS, dentre eles, a equidade, a integralidade da atenção, a participação social do usuário,

fundamentados na compreensão do processo saúde-doença para além do eixo técnico-biológico, na perspectiva de construção da cidadania, faz-se cada vez mais necessária à reformulação do processo formativo dos profissionais de saúde, necessidade essa expressa nas diretrizes curriculares dos cursos de saúde, através da construção de novos perfis e competências profissionais. ⁽³⁰⁾

Competência é apresentada como sendo, uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. O conhecimento faz parte de vários recursos cognitivos complementares, isto proporcionará enfrentar uma situação da melhor maneira possível. O conhecimento é uma ferramenta importante da competência, porém apenas detê-lo não assegura uma ação competente, fazem parte também a capacidade (e a coragem) para inovar associada a outras habilidades cognitivas e comportamentais e isto, configura o perfil do indivíduo competente. As competências manifestadas em diferentes ações, como: construir uma hipótese e verificá-la, argumentar sobre um texto lido, resolver um problema. ⁽³¹⁾

Na graduação, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) apontam para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais dos profissionais da saúde: atenção à saúde, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, educação permanente. ⁽³²⁾

Para compreendermos melhor as competências apontadas pelas DCNs, as mesmas serão descritas a seguir :

Atenção à Saúde, os profissionais devem estar aptos a desenvolver atividades de prevenção, proteção, promoção e reabilitação à saúde em todos os níveis. ⁽³³⁾

Tomada de decisão, outra competência apontada pelas DCNs, trabalho dos profissionais da saúde devem ser fundamentadas na capacidade de tomar decisão, visando o uso apropriado da eficácia, custo-efetividade, da força de trabalho, medicamentos, equipamentos, de procedimentos e da prática. ⁽³³⁾

Liderança é tida como uma das principais competências a serem adquiridas pelos profissionais da saúde. No trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais devem estar aptos a assumirem a posição de liderança, sempre tendo em vista o bem estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para a tomada de decisões, comunicação e

gerenciamento eficaz. Entre os conhecimentos gerenciais que subsidiam a liderança são destacados: planejamento, estratégias gerenciais, estrutura organizacional, gerência de pessoa, processo decisório, administração do tempo, gerência de conflitos, negociação, poder e comunicação. ^(32,33)

O exercício da competência de educação permanente é citado nas DCNs como responsabilidade do profissional de saúde associada ao papel das universidades e políticas institucionais. Os profissionais devem ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. ⁽³²⁾ Comunicação é a troca de informações, fatos, idéias e significados. A comunicação diz respeito ao ato de comunicar-se fora ou dentro das instituições, com clientes e outros profissionais. ⁽³³⁾

Administração e gerenciamento, os profissionais devem estar aptos a ter iniciativas, fazer a administração e o gerenciamento tanto da força de trabalho, como dos recursos materiais, da mesma forma que devem ser empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde. ⁽³³⁾

O ensino por competências pode ajudar a transformar o ensino de administração em enfermagem onde a dissociação do teórico-prático é evidenciada quando o egresso da formação tradicional se depara com o mundo do trabalho. ⁽³²⁾

O grande desafio consiste em que as escolas consigam aproximar a formação de enfermagem das inovações decorrentes das diretrizes de maneira a qualificar o enfermeiro para atuar com competência no atual contexto político-econômico e cultural do país. ⁽³⁴⁾

Diante do exposto, o saber não pode mais ser considerado como algo a ser memorizado, incorporado, herdado ou transmitido, mas como algo que deve ser construído. O conhecimento é inaurível e provisório, sendo sempre possível gerar mais, pois quanto mais pessoas o têm, mais ele é gerado. O conhecimento tornou-se extremamente valioso, transcendendo fronteiras, sendo verdadeiramente global e não sendo propriedade de nenhuma nação. ⁽¹²⁾

Nessa nova sociedade que produz conhecimento, continuamente, a escola que foi constituída quando o saber era um estoque, fundamentada na transmissão do saber e na memorização, deve ser transformada. ⁽¹²⁾

A enfermagem brasileira passa por reformulações em suas diretrizes para a formação do enfermeiro, por compreender que a manutenção das atuais determinações não está conferindo uma formação coerente e atualizada com o presente para um profissional que cada vez mais é considerado essencial na melhoria da qualidade dos Serviços de Saúde e, por conseguinte, na melhoria da qualidade de vida da população. ⁽¹⁰⁾

Administração da assistência de enfermagem nos diferentes níveis, vem como mediadora das relações entre alunos, sociedade e mundo, constituindo-se num espaço para reflexão dos problemas de saúde das pessoas, dos aspectos institucionais e dessas relações. ⁽¹⁰⁾

Sabe-se que o aluno de enfermagem quando se depara com a disciplina de Administração sente-se confuso com o papel que o enfermeiro exerce, ficando sua percepção ainda dicotomizada, que reflete na formação centrada em disciplinas isoladas não contribuindo com a sua formação de aluno.

A aprendizagem se constitui num processo único na qual se integram a prática e a teoria e em que as funções do que se ensina e do que se aprende são alternativas rotativas. O saber produzido no grupo circula nessa estrutura, rompendo-se com a dissociação hierárquica entre alguém que supostamente, sabe e ensina e outro que, supostamente, ignora e aprende. ⁽³⁵⁾

2. Minha Interrogação



2.1 - REGIÃO DE INQUÉRITO

A partir do vivencial explicitado, que considero minha motivação para o estudo e o discurso da literatura sobre a temática, estes ainda não respondem as minhas inquietações, pois no exercício da docência, de um Curso de Graduação que ainda não formou a primeira turma, tenho a preocupação com os futuros enfermeiros, no sentido de repensar como e quanto o processo educativo está sendo realmente um ato de conhecimento e um compromisso ético, contribuindo para a formação de um profissional competente, crítico, reflexivo e acima de tudo humano.

No início da carreira nos deparamos com uma equipe de enfermagem para supervisionar, liderar, coordenar, motivar e na formação acadêmica muitas vezes é ensinado a teoria dessas funções as quais não é vivenciada na prática.

O ensino da Administração em Enfermagem, no que diz respeito às novas propostas do Ministério da Educação, deverá proporcionar ao educando o desenvolvimento de competências e habilidades, a fim de que este, quando for profissional, esteja apto para o exercício do processo de trabalho gerencial, que tem como meios e instrumentos a força de trabalho, os recursos físicos e materiais e o saber administrativo. De modo geral, espera-se que os enfermeiros estejam aptos a ser gestores e líderes na equipe de saúde.

Diante do exposto, tenho como questionamento: Qual a compreensão que o aluno da graduação em enfermagem tem do ensino da liderança e qual a expectativa deste conhecimento para a sua prática profissional?

Portanto, este estudo tem como objetivo:

- Conhecer o significado da liderança para o aluno da graduação em enfermagem, resgatando a expectativa deste conhecimento para sua prática profissional.

3. Trajetória Metodológica



3.1. TIPO DO ESTUDO

Por considerar que a compreensão de significados dos sujeitos que vivenciam determinada situação pode ser melhor apreendida em abordagem qualitativa de pesquisa, recorri à fenomenologia como vertente metodológica.

A fenomenologia procura compreender o homem segundo a realidade vivenciada por ele, segundo aquilo que se mostra por si mesmo, o manifesto. Essa metodologia também possibilita desvendar os valores, as percepções e emoções dos sujeitos envolvidos. ⁽³⁶⁾

A fenomenologia é uma filosofia que repõe as essências na existência e não compreende o homem e o mundo de outra maneira senão a partir da sua facticidade, isto é, segundo a maneira de ser do mundo, sujeito às contingências como um ser que é lançando ao mundo, mundo no qual o homem, ao ver-se como tal precisa lutar para encontrar-se. ^(37,38)

A fenomenologia baseia-se fundamentalmente na descrição, não na explicação ou análise, ou seja, o retorno “as coisas mesmas”.

O caminho a ser utilizado nesta investigação percorreu três momentos: a descrição, a redução e a compreensão fenomenológica.

A **descrição** fenomenológica é a primeira fase da trajetória e possui três elementos: a percepção, a consciência e o sujeito. A percepção do sujeito da pesquisa mostra o modo como ele interage com a situação questionada. Nesse momento buscou-se os depoimentos, visando captar a percepção dos sujeitos do estudo da significação produzida pela consciência para a compreensão da liderança na formação do enfermeiro e a expectativa desta ação na prática profissional.

“O mundo não é um objeto do qual possuo, em meu íntimo, a lei de constituição, ele é o meio natural e o campo de todos os meus pensamentos e de todas as minhas percepções explícitas. A verdade não habita somente o homem interior ou melhor não há homem interior, o homem está no mundo, e é no mundo que ele se conhece”. ^(37, p.06)

A **redução** fenomenológica é a segunda parte da trajetória. Acontece após a leitura e releituras dos discursos, com o objetivo de selecionar quais partes desse discurso são essenciais para evidenciar o fenômeno, experiências que são

verdadeiramente parte da consciência do sujeito para chegar à essência. A partir dos depoimentos coletados e transcritos, foi realizada a redução, refletindo sobre as falas, visando extrair delas sua essência.

É impossível uma redução completa, pois não somos espírito absoluto, somos ligados o tempo todo com o mundo, para assim descrevermos e compreendermos os fenômenos.

A partir, dos depoimentos coletados e transcritos realizei a redução, refletindo sobre as falas visando extrair a essência.

A **compreensão** fenomenológica, terceira e última etapa da trajetória, é uma tentativa de investigar as experiências, é uma forma de interpretação. Com a essência e a fala dos sujeitos os temas foram revelados, organizados e interpretados, realizando uma síntese das unidades significativas encontradas e suas convergências, divergências e idiossincrasias, relacionando com o referencial teórico de liderança em enfermagem e formação para liderança em enfermagem.

3.2. CENÁRIO DA PESQUISA

A fim de compreender o fenômeno que este trabalho pretendeu desvelar, foi escolhido para o cenário do estudo, o curso de Enfermagem pertencente a uma Universidade Filantrópica do Interior de São Paulo, na qual o aluno de Enfermagem já vivenciou o aprendizado da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem.

A Universidade tem explicitado em documentos, a adoção de princípios éticos, cristãos e da pedagogia em consonância com suas funções de ensino, pesquisa e extensão, inspirados nos princípios e fins da Educação Nacional. Tem por missão contribuir na formação ética, cristã do cidadão, através da produção e difusão de conhecimento e cultura.

Teve sua origem suscitada pela urgência de prestar auxílio a educação e promoção da juventude em todas as suas necessidades. Por convite de autoridades brasileiras, chegou ao Brasil em 1884, no Mato Grosso, para atuarem em meio às comunidades indígenas mediante clara proposta educativa. Hoje,

estão espalhados com seis inspetorias pelo país atuando na educação superior e com ações educativas à comunidade.

O Curso de Enfermagem foi implantado na Universidade em 2004, o docente e discente realizam atividades de extensão à comunidade, estágios curriculares e atividades práticas. Os alunos realizam estágios fora da Universidade, em diversas instituições públicas e privadas que englobam desde a assistência primária até a assistência terciária, nos dois últimos semestres do curso. Têm em seu quadro, professores heterogêneos em sua titulação e experiência.

O Curso de Enfermagem apresenta como filosofia formar enfermeiros, cidadãos críticos, com visão humanística com responsabilidade social, com o propósito de proporcionar ao aluno uma formação diferenciada, que atenda às necessidades científicas do mundo moderno, buscando a excelência educacional.

O currículo do Curso de Enfermagem tem como característica flexibilidade e autonomia intelectual possibilitada por atividades complementares de acordo com os interesses específicos e particulares.

O Projeto Político Pedagógico do Curso de Graduação em Enfermagem está relacionado com o processo saúde-doença do cidadão, da família e da comunidade, integrado à realidade epidemiológica e profissional, proporcionando a integralidade das ações do cuidar em enfermagem. A abordagem curricular propõe os seguintes eixos:

Ciências Biológicas e da Saúde – incluem-se os conteúdos (teóricos e práticos) de base moleculares e celulares dos processos normais e alterados, da estrutura e função dos tecidos, órgãos, sistemas e aparelhos, aplicados às situações decorrentes do processo saúde-doença no desenvolvimento da prática assistencial de enfermagem. Com as seguintes disciplinas: anatomia, fisiologia, microbiologia, farmacologia, patologia e parasitologia.

Ciências Humanas e Sociais – incluem-se os conteúdos referentes às diversas dimensões da relação indivíduo/sociedade, contribuindo para a compreensão dos determinantes sociais, culturais, comportamentais, psicológicos, ecológicos, éticos e legais, nos níveis individual e coletivo, do processo saúde-doença. Representados pelas seguintes disciplinas: sociologia e

antropologia, psicologia, educação ambiental, epidemiologia, informática, cultura religiosa e bioestatística.

Ciências da Enfermagem - neste tópico de estudo, incluem-se:

Fundamentos de Enfermagem: os conteúdos técnicos, metodológicos e os meios e instrumentos inerentes ao trabalho do enfermeiro e da enfermagem em nível individual e coletivo. Representados pelas seguintes disciplinas: semiologia e semiotécnica.

Assistência de Enfermagem: os conteúdos (teóricos e práticos) que compõem a assistência de enfermagem em nível individual e coletivo prestada à criança, ao adolescente, ao adulto, à mulher e ao idoso, considerando os determinantes sócio-culturais, econômicos e ecológicos do processo saúde-doença, bem como os princípios éticos, legais e humanísticos inerentes ao cuidado de enfermagem. Sendo ministrados pelas seguintes disciplinas: saúde da mulher, recém-nascido, saúde da criança, saúde do adulto, saúde mental, saúde da família, saúde coletiva, saúde do trabalhador e saúde do indígena.

Ensino de Enfermagem: os conteúdos pertinentes à capacitação pedagógica do enfermeiro, independente da Licenciatura em Enfermagem. Ministrado pela disciplina educação em saúde.

Administração de Enfermagem: os conteúdos (teóricos e práticos) da administração do processo de trabalho de enfermagem e da assistência de enfermagem. Ministrados por gerenciamento de enfermagem e gerenciamento de serviços de saúde.

Esta disciplina é abordada em dois momentos do curso no 4º e 6º semestres contando no total com 200 horas, sendo 120 horas teóricas e 80 horas práticas.

No primeiro momento os alunos aprendem as teorias da administração, o processo gerencial, os recursos básicos ao desenvolvimento de enfermagem, recursos administrativos, físicos, humanos e materiais.

No segundo momento o gerenciamento dos serviços de saúde, com os seguintes temas: organização das instituições de saúde e serviços de enfermagem; cultura, subcultura e organização, poder; modelo de sistema de saúde em nível Federal, Estadual e Municipal; referência e contra-referência; instrumentos administrativos em enfermagem; planejamento estratégico em

saúde; processo gerenciar recursos humanos; processo gerenciar recursos materiais; educação permanente e continuada; supervisão e liderança em enfermagem, trabalho em equipe; gerenciamento de conflitos; gestão de qualidade e acreditação hospitalar. A disciplina possui carga horária de 60hs teórica e 40hs prática.

Na formação do enfermeiro, além dos conteúdos teóricos e práticos desenvolvidos ao longo de sua formação, faz parte do currículo o estágio supervisionado em hospitais gerais e especializado, ambulatórios, rede básica de serviços de saúde e comunidades nos dois últimos semestres do Curso de Graduação em Enfermagem. A carga horária do estágio curricular supervisionado é de 720 horas, correspondendo a 20% da carga horária total do Curso de Graduação em Enfermagem proposto, com base no Parecer/Resolução específico da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Para conclusão do Curso de Graduação em Enfermagem, o aluno deverá elaborar um trabalho sob orientação docente.

3.3. OS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são alunos que estavam cursando o sétimo termo de curso de Graduação em Enfermagem que já cursaram a disciplina de administração.

Os sujeitos do estudo caracterizam-se por serem, a maioria, provinda de escolas públicas, exercerem a profissão de auxiliar ou técnico de enfermagem, e outros que trabalham em diferentes locais para poderem custear o Curso de Graduação em Enfermagem e recebem bolsa auxílio para pagamento das mensalidades.

O número de sujeitos considerados como sujeitos da pesquisa, foi definido no decorrer do estudo, a partir das descrições obtidas nos depoimentos e suficientes para responder a interrogação proposta, perfazendo um total de 15 alunos.

Para conhecer e compreender o contexto vivido pelos sujeitos do estudo, considero importante identificá-los segundo sexo, idade e atuação profissional.

3.4. CONSTITUIÇÃO DE DADOS

Antes de construir os dados, o presente estudo foi encaminhado, em forma de projeto, para o Comitê de Ética em Pesquisa atendendo os preceitos éticos (Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, 1996) sendo aprovado (ANEXO 1).

As entrevistas foram audio-gravadas, informado antes da realização, o propósito do estudo, dinâmica da entrevista, garantia do anonimato e destruição das fitas após a transcrição das falas. Considerando-se o interesse dos sujeitos em participar e confirmando a participação na pesquisa com a assinatura no Termo de Consentimento Livre Esclarecido (ANEXO 2).

Conforme a disponibilidade dos sujeitos agendou-se as entrevistas no local de maior facilidade de acesso para cada um deles, com a finalidade de favorecer o resgate dos depoimentos.

Adotei a seguinte questão norteadora: Qual a compreensão que você tem sobre Liderança e como você espera aplicá-la em sua prática profissional?

A partir dos relatos obtidos foi realizada a análise dos discursos, tendo como base os pressupostos da fenomenologia:

- Leitura e releitura atenta das entrevistas obtidas, na íntegra;
- Obtenção das unidades de significado encontradas nos discursos;
- Transformação das unidades de significado para a linguagem do pesquisador;
- Obtenção das convergências entre os significados a partir da visão do pesquisador;
- Interpretação e análise dos significados à luz dos pressupostos da fenomenologia e da literatura sobre o tema.

3.5. MOMENTOS DA ANÁLISE

Os depoimentos foram numerados de I a XV, analisados individualmente (análise idiográfica) e posteriormente analisados globalmente (análise nomotética).

Nos discursos as unidades de significado foram mantidas em negrito e numeradas em numeral arábico, na seqüência em que apareciam. Posteriormente estas unidades foram reduzidas fenomenologicamente e interpretadas para estruturar o fenômeno resgatando assim, sua essência.

4. Construção dos Resultados



4.1. ANÁLISE IDIOGRÁFICA

Consistiu na análise de cada depoimento para a busca da compreensão individual da fala dos sujeitos do estudo sendo orientada pela questão norteadora: ***Qual a compreensão que você tem sobre Liderança e como você espera aplicá-la em sua prática profissional?***

A análise individual dos depoimentos visou extrair as unidades de significado que emergiram da própria descrição e foram identificadas nos depoimentos, destacando-as em negrito e numeradas uma a uma em algarismo arábico, entre parênteses, segundo uma seqüência.

A seguir, passo a descrever o perfil dos sujeitos do estudo e uma síntese da análise idiográfica. Para melhor fluidez da leitura fiz a opção de manter os depoimentos transcritos na íntegra e suas respectivas unidades de significado e tematização, anexos (ANEXO 3).

Buscando uma melhor visualização para esta finalidade, recorri ao recurso gráfico que a seguir passo a demonstrar.

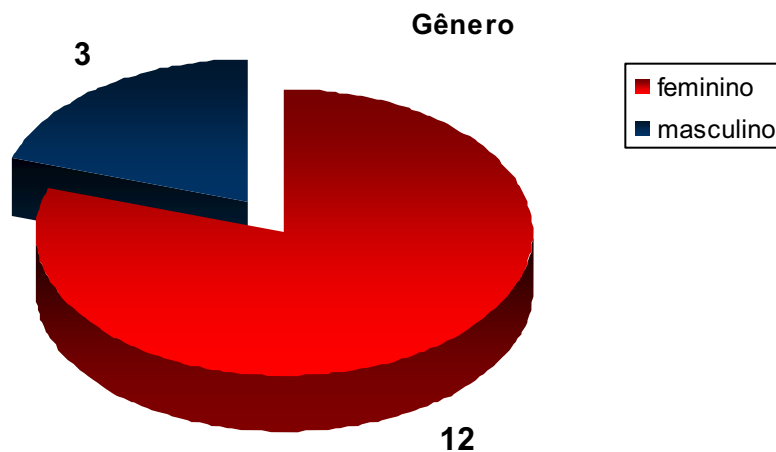


Figura 1- Distribuição dos alunos de graduação em enfermagem conforme o gênero, Araçatuba, 2007.

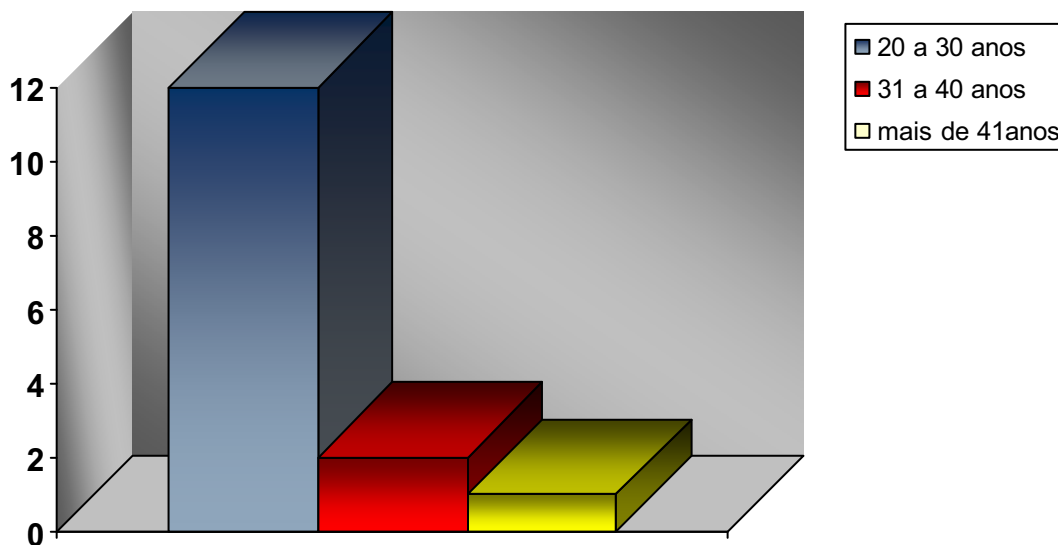


Figura 2- Distribuição dos alunos de graduação em enfermagem conforme a idade, Araçatuba, 2007.

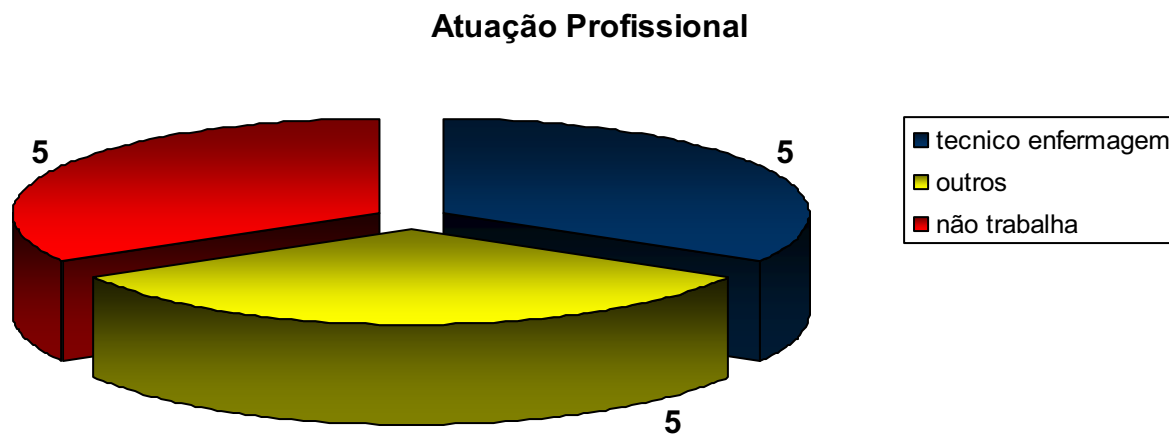


Figura 3- Distribuição dos alunos de graduação em enfermagem conforme atuação profissional, Araçatuba, 2007.

Quadro 1- Perfil dos alunos de graduação em enfermagem conforme o variável sexo, idade e atuação profissional, Araçatuba, 2007.

Sujeitos	Idade	Sexo	Curso Té de Enfermagem	Tempo de Trabalho na Enfermagem
D I	20	M	Não	Não trabalha na enfermagem
D II	26	F	Sim	Não trabalha na enfermagem
D III	21	M	Não	Não trabalha na enfermagem
D IV	22	F	Sim	Não trabalha na enfermagem
D V	21	F	Não	Não trabalha na enfermagem
D VI	45	F	Sim	25 anos
D VII	23	M	Não	Não trabalha na enfermagem
D VIII	22	F	Sim	2 anos
D IX	21	F	Nao	Não trabalha na enfermagem
D X	21	M	Não	Não trabalha na enfermagem
D XI	43	F	Sim	15anos
D XII	23	F	Nao	Não trabalha na enfermagem
D XIII	40	F	Nao	Não trabalha na enfermagem
D XIV	29	F	Sim	10anos
D XV	33	F	Sim	13anos

DEPOIMENTO I

O aluno refere que a liderança é um processo que exige a troca de experiências, no qual as pessoas trabalham com a mesma finalidade, sendo que o líder ensina e aprende com os liderados. É imprescindível ao líder ser humilde para aprender com a equipe de trabalho.

A liderança não é nata, pois as pessoas podem aprender a liderar.

A comunicação é necessária ao trabalho e ao líder.

Para a ocorrência de mudanças na prática profissional, por meio do exercício da liderança, é importante reconhecer a realidade atuando de forma gradativa, buscando o conhecimento científico que embasa as propostas de mudança, contornar as situações desagradáveis e difíceis principalmente quando envolvem trabalhadores que estão habituados a uma única forma de trabalho e que, podem apresentar resistências às proposições de mudanças.

A educação continuada é considerada uma forma de atualização e tem como finalidade desenvolver melhores métodos de trabalho.

DEPOIMENTO II

O aluno explicita que existe diferença entre ser líder e ser chefe, pois a liderança não está contemplada no significado do “ser chefe”. A vivência da prática do estágio curricular em alguns campos de estágio o levou a perceber que liderança é uma ação participativa. Para tomada de decisões o líder respeita a função de cada liderado, e toma decisões que serão benéficas para a equipe. Uma equipe multiprofissional é formada no processo de liderança.

O acadêmico de enfermagem pondera que o enfermeiro recém-formado tende a assumir um estilo de liderança autocrático impondo-se e ditando regras, o que em sua visão, não é adequado.

DEPOIMENTO III

O aluno relata que para ser líder é necessário conhecimento. No exercício da liderança, é fundamental buscar conhecimentos referentes à área de atuação.

A vivência prática da liderança em diversos campos de estágio levou-o a perceber que a liderança praticada diferencia-se do que é idealizado na teoria.

Na prática foi observado que os enfermeiros possuem dificuldades em liderar a equipe de trabalho por não terem conhecimento teórico. Considera que o relacionamento com a equipe de saúde é facilitado, quando os líderes detêm conhecimentos, pois desta maneira há possibilidade de uma relação dialógica.

Refere que pretende aprender com a experiência dos auxiliares, de sua equipe de trabalho, pois reconhece que são mais experientes.

Acredita que o estilo de liderança democrática não é possível ser sempre adotado, às vezes, é necessário ser autocrático.

DEPOIMENTO IV

O exercício da liderança deve ser realizado sem pressões, é necessário respeito, divisão de tarefas de forma justa e o agir de maneira humanizada com os liderados. O líder deve ser compreensivo, capacitado, destacar-se na equipe, não ser autocrático e respeitar os auxiliares e técnicos de enfermagem.

Como líder, por ser recém-formada, considera que não pode agir de forma autocrática, deve exercer a liderança de maneira simpática, respeitando os profissionais da equipe de enfermagem que trabalham no local há mais tempo. Estabelecerá regras e as controlará conforme aprendeu na graduação explicitando que é a chefe da equipe e deseja ser informada de todos os fatos que ocorrerem e não atuar somente na “parte burocrática”. Terá flexibilidade para indagar a equipe de enfermagem quando houver algo desconhecido. Trabalhará na assistência direta ao paciente e não somente na “parte burocrática”.

Acredita que o exercício da liderança deva ser realizado por enfermeiro de maior titulação ou por aquele que deva ser designado pelo dirigente da instituição, sendo um processo que pressupõe hierarquia.

A supervisão de enfermagem é realizada pelo enfermeiro e tem como prerrogativa determinar as funções da equipe de enfermagem.

DEPOIMENTO V

O líder é responsável pelos auxiliares e técnicos de enfermagem, aos quais delega funções e estes são subordinados a ele. O líder precisa demonstrar segurança, humildade e flexibilidade. A falta de flexibilidade do líder distancia-o dos liderados dificultando o trabalho. Torna-se necessário conhecer os perfis dos liderados, para uma liderança de sucesso.

Acredita que não houve oportunidade, no processo de formação, de conhecer todos os aspectos profissionais que julga necessário e isto causa medo de ser questionada e não saber responder, provocando receio de não conseguir agir nas situações. Desta forma, considera que é preciso ter humildade para aprender com os liderados e também ensiná-los.

DEPOIMENTO VI

O aluno refere que a liderança é exercida por pessoas que possam conscientizar e ser elemento de ligação entre o grupo de trabalho. Os líderes estimulam a motivação pessoal da equipe sob sua supervisão, baseada na intervenção da realidade de forma espontânea e não imposta.

O líder não é o ator principal do processo de liderança. Deve ter postura de humildade, ser criterioso, ser imparcial, ou seja, agir com justiça não se submetendo à vontade dos liderados para apenas agradá-los, ainda deve ser exigente, flexível, ter discernimento para realizar as mudanças de acordo com a realidade vivenciada e respeitar os limites de cada membro da equipe.

O conceito de liderança está correlacionado com o de comando.

A vivência como técnica de enfermagem faz com que adquira uma nova concepção de liderança e de líder. O exercício da liderança requer humildade e conhecimento a transmitir aos liderados. Como líder terá momentos que agirá conforme o seu humor e a situação, sendo que o líder é passível de erros, humilde e ético. Preocupa-se com o bem estar dos liderados, respeitando as normas da instituição. O líder ainda deverá ter uma visão do futuro, do cenário a ser construído, das pessoas, considerando-as como um ser biopsico socioespiritual; trabalhar em equipe na construção da organização; estar instrumentalizado para conduzir; agir em prol dos pacientes, prioritariamente, e dos liderados, ajudando o grupo a atingir os seus objetivos e a satisfazer suas necessidades, influenciando as pessoas a cumprir as suas obrigações de forma reflexiva. Deve-se manter o respeito aos funcionários, desde que ajam conforme as normas institucionais, sendo necessário, algumas vezes, agir de forma autocrática.

O exercício da liderança requer conhecimento e respeito das habilidades profissionais, respeitando as afinidades e fatores limitantes para que seja feita a distribuição de funções e setores. Na enfermagem a especificidade de setores como UTI e CC, dificulta a adaptação dos funcionários para o exercício das suas funções.

DEPOIMENTO VII

O acadêmico refere que o líder se sobressai na equipe, e promove a harmonia desta. É de competência de o líder promover a união do grupo independentemente de afinidades e problemas pessoais.

Existe diferença no significado de ser líder ou chefe. Alguns líderes não estão formalmente constituídos permanecendo na posição de subordinados.

No exercício da liderança a humildade possibilitará a conquista dos liderados e o desempenho de seu trabalho.

Considera que há vários tipos de líderes. O líder deverá resolver os conflitos na equipe por meio da reflexão e análise considerando os envolvidos e sem prejuízo do desenvolvimento do trabalho.

DEPOIMENTO VIII

Relata que o exercício da liderança pressupõe comando do líder que tem a função de apontar os caminhos aos liderados.

No exercício da liderança promoverá a discussão das tarefas e programas de treinamentos, desenvolvendo bom relacionamento com a equipe por meio de simpatia e flexibilidade. Em sua concepção o líder deverá ser flexível, mas em alguns momentos terá que agir de forma autoritária.

A ação com os liderados será precedida por diálogo, respeito e postura ética. Refere que a exposição das limitações é uma estratégia a ser adotada no exercício da liderança.

Processos de mudanças geram resistência e deve ser realizado gradualmente, reconhecendo o ambiente e envolvendo os agentes que devem proceder com conhecimento científico.

DEPOIMENTO IX

O aluno refere que o líder comunica-se com os funcionários, entende as propostas e propõe o que deve ser realizado. Acredita que o bom líder ampara os funcionários, promove escuta, não agindo apenas de forma autoritária.

No exercício da liderança tem como proposta a realização de reuniões com os liderados com a finalidade de conhecê-los.

Refere que o princípio da liderança é a comunicação. A comunicação faz com que os liderados adquiram confiança proporcionando segurança ao líder para expor as diversas situações e propor mudanças.

Compreende que a negociação é necessária, pois, nem todas as propostas serão aceitas por todos, para isto é necessário conhecer e interagir com os liderados.

DEPOIMENTO X

O acadêmico considera que para exercer a liderança de forma justa e não autoritária, o líder deve ouvir, comandar, impor as regras e ser flexível. A liderança tem como prerrogativa comandar e não mandar na equipe de trabalho.

A comunicação entre líderes e liderados é necessária para que ocorra troca de idéias que são importantes para o desenvolvimento do trabalho. Não havendo comunicação, o líder é percebido como uma pessoa autoritária e esta situação pode prejudicar o desenvolvimento do trabalho.

O aluno refere que o líder não deve ser autoritário, pois isto não seria adequado. Sua postura deve ser de compartilhamento com os liderados para o desenvolvimento de um bom relacionamento.

DEPOIMENTO XI

Refere que liderar tem como prerrogativa o “impor-se” para que haja desenvolvimento do trabalho. É inadmissível humilhar os liderados, deve haver respeito pelo líder e não temor. O líder deve ter visão ampliada das situações e agir com ponderação no exercício de suas funções.

No exercício da liderança, agirá com justiça e buscará conhecer os liderados respeitando-os em seu modo de ser.

DEPOIMENTO XII

Refere ser difícil definir liderança. O líder deve saber administrar os serviços, incluindo o controle de materiais, equipamentos e distribuição do trabalho. É necessário ao líder ser acessível à equipe e saber comunicar-se.

Na oportunidade de atuar como líder pretende, para desempenho de seu trabalho, conhecer o local e o processo de trabalho. Tem intenção de iniciar sua atuação de forma gradativa sem realizar mudanças radicais. Procurará estabelecer vínculo com a equipe, distribuindo as atividades conforme as habilidades de cada um, visando à satisfação no trabalho.

Na percepção do aluno o enfermeiro distancia-se da assistência. Acredita ser necessário maior contato dos enfermeiros com os auxiliares e técnicos possibilitando assim, a detecção dos problemas inerentes à unidade.

Os recém-formados não são bem recebidos pelos auxiliares e técnicos de enfermagem, pois consideram que os recém-formados pensam que dominam todos os conhecimentos sendo colocados em cheque pela equipe a todo o momento.

DEPOIMENTO XIII

A liderança é definida como o processo de gerenciar uma equipe, delegando funções, sanando dúvidas e resolvendo problemas desta equipe e da unidade. O líder é responsável pelo desenvolvimento do trabalho harmônico, resolve problemas conforme a realidade e possibilidades locais, é acessível, emite opiniões, respeita os liderados, entende e conhece as pessoas, é honesto, dinâmico e criativo.

Há diferença entre líder e chefe, tem intencionalidade de ser líder e não chefe. No exercício da liderança será flexível, acessível, solucionará as dúvidas dos liderados, respeitará a opinião de todos. Será autocrática quando julgar necessário, mantendo o respeito e respeitando os liderados. Ensinará conforme aprendeu na graduação e se, com o decorrer do exercício profissional, observar que a teoria não se aplica à prática diária, desenvolverá seu trabalho conforme a proposta da equipe.

DEPOIMENTO XIV

A liderança estimula os liderados a trabalhar em equipe e ser criativo. O líder não é quem manda, é quem auxilia a equipe, trabalha em conjunto, oferece oportunidades aos liderados desenvolverem-se.

Durante a graduação foi possível aprender a diferença entre líder e chefe. O chefe é quem manda e o líder oferece oportunidades para os liderados. Acredita que é mais fácil ser chefe.

Saber liderar é importante. A graduação não possibilita a aprendizagem da liderança, pois não há prática da mesma, somente a teoria é ministrada no curso. A liderança vai ser aprendida com o exercício profissional.

Considera que há diferentes estilos de liderança e que não existe um estilo ideal. É necessário saber todos os estilos, pois dependendo do local e situação, deverá adotar um estilo, como exemplo, o autocrático ou democrático. Estilo de liderança é a forma como será conduzida a equipe.

DEPOIMENTO XV

Considera que o líder esta à frente dos liderados, é democrático, trabalha em equipe, toma as decisões em conjunto, optando sempre para o que é melhor para todos.

A vivência como técnica de enfermagem faz com que tenha exemplos a seguir quando estiver exercendo a liderança, pois buscará os melhores líderes como exemplo a ser seguido. Para liderar é preciso saber ouvir os liderados antes de tomar decisões, considerando a opinião de todos para a melhor decisão, mantendo a harmonia entre a equipe e respeitando todos de maneira imparcial.

A vivência da liderança durante a graduação a fez refletir sobre qual tipo de líder seria. Concluindo que, para que o trabalho desenvolva-se como almejado, deverá em algumas situações ser autocrática, não somente paternalista, porém, sempre considerando a equipe.

O trabalho em equipe é importante, principalmente na área da saúde, é necessária a troca de experiências entre líderes e liderados para alcançar os objetivos almejados, pois o líder não tem todo o saber.

4.2 ANÁLISE NOMOTÉTICA

4.2.1 Quadro

Para demonstrar, de forma sintética, o agrupamento dos temas e os depoimentos pertencentes a cada tema, recorri ao quadro descrito a seguir:

TEMAS	DEPOIMENTOS
SIGNIFICADO DA LIDERANÇA	<i>I, II, III, I,V,V,VI, VII, VIII, IX,X, XI, XII, XIII XIV, XV</i>
INSTRUMENTOS DE LIDERANÇA	<i>I, II, VIII, IX, X</i>
ESTILO DE LIDERANÇA	<i>II,III, VII, VIII, IX, X, XIV</i>
EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	<i>II,III, IV,V,VI,VII,VIII,IX,XI,XII,XIII,XIV, XV</i>
LIDERANÇA E PODER	<i>III, IV, VII, VIII,IX, XII</i>

4.2.2 Diagrama

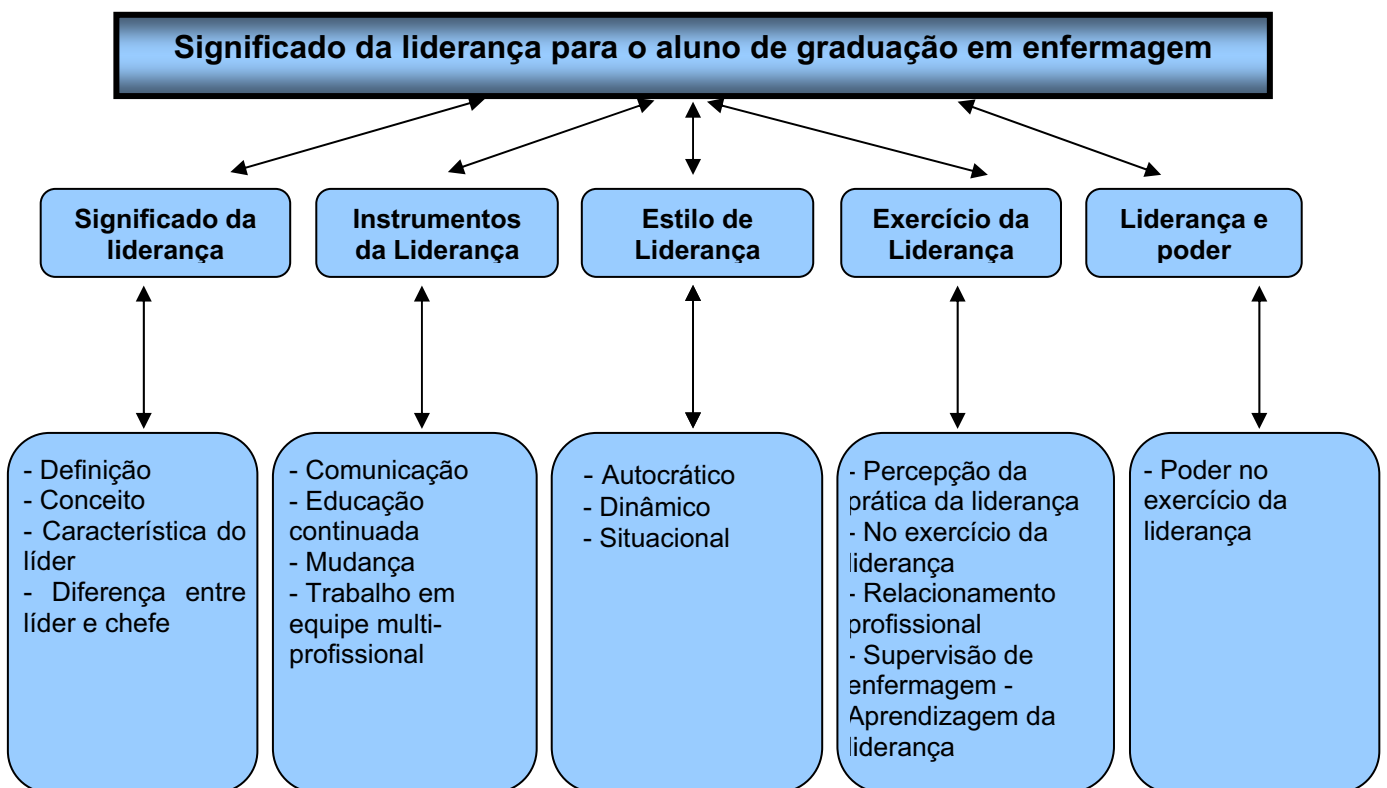


Figura 4- Diagrama dos fenômenos desvelados no significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem. Botucatu, SP, 2008.

4.2.3 Análises dos Significados Desvelados

Visando a compreensão do fenômeno significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem, no cotidiano e na instituição de ensino a qual pertence, analisei os temas revelados de forma reflexiva.

Neste momento tive como objetivo a análise do geral sem a pretensão de torná-la universal, pois os significados foram desvelados a partir da minha práxis no contexto específico e circunscrito das experiências dos sujeitos.

Dessa forma emergiram das descrições os temas: significado da liderança, instrumentos de liderança, estilos de liderança, exercício da liderança e liderança e poder.

O tema, **Significado da Liderança**, desvela a percepção do aluno de graduação em enfermagem enquanto ser que verbaliza o seu próprio vivenciar da liderança. As unidades significativas resgatadas nos discursos como: *Definição de Liderança, Conceito, Diferença entre Líder e Chefe e Características do Líder* permitiram a proposição desse tema.

Assim os alunos concebem, *Definição de Liderança e Conceito*, como um processo que exige a troca de experiências, no qual as pessoas trabalham com a mesma finalidade, deve ser realizada sem pressões, é necessário respeito, divisão de tarefas de forma justa e o agir de maneira humanizada com os liderados sendo que o líder ensina e aprende com os liderados, é vista como o processo de gerenciar uma equipe, delegando funções, sanando dúvidas e resolvendo problemas desta equipe e da unidade. As falas revelam:

“... acho que são os dois lados, o líder aprender com a equipe e também ensina é uma troca de experiências aonde todos caminham juntos...” (I-3)

“... para ser líder tem que ter conhecimentos.. quando .. começar a trabalhar pretendo, buscar conhecimentos sobre... área que estiver trabalhando... vou procurar saber o máximo sobre essa área, para que eu possa ser líder...” (III-3)

“... não naquela pressão... todo mundo tem uma amizade... não eu sou o líder, vou mandar e acabou ... liderar tem que respeitar... não é mandar é dividir as atividades de forma respeitável... Tem uma parte não só na humanização do atendimento mas, na liderança...” (IV-3)

“... Liderar tem que ser feito por uma pessoa que vai conscientizar e ou motivar um grupo... os funcionários que estão sob sua supervisão... tem que ter motivação e ser baseado em algo que na prática de certo... Liderar não é só impor, muitas vezes tem que se adaptar de acordo com a realidade do local...” (VI-1)

“... procuraria conhecer os meus funcionários, as pessoas que trabalham comigo, para entender que cada pessoa tem um jeito de ser, procurando ser justa com as pessoas que trabalham comigo, respeitando a maneira de cada uma pensar, acho que faria assim...” (XI-2)

“... liderança seria ... está gerenciando uma equipe de enfermagem, esta delegando funções para essa equipe e tentar sanar as dúvidas daquela equipe, e também sanar os problemas daquela unidade e da equipe, enfim tentar resolver os problemas na medida do possível, de acordo com a minha realidade, ser líder é assim, e não ser chefe ... Líder para gerenciar aquele espaço as pessoas, para tentar fluir o serviço, o atendimento ao paciente, fluir assim de uma maneira com serenidade ... tenham afinidade de chegar em mim e falar como posso fazer isso?... O que você acha disso? ...” (XIV).

Nestas falas os alunos revelam a percepção da liderança como algo que ocorre através do relacionamento, da interação entre as pessoas. A liderança é revelada como característica do líder e não de um grupo. A forma como essa liderança acontece, pode ser fator que estimula e incentiva os liderados. Chama a atenção para a necessidade de conhecimento, fator de influência na liderança. Não é desvelado nas falas o fato da liderança ser um processo social que sofre influência de fatores externos à organização. ⁽³⁹⁾

Corroborando com este aspecto, liderança é definida como influência interpessoal exercida numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas. ⁽⁴⁰⁾

Na enfermagem, a liderança é um processo por meio do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, o que implica em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo. ⁽¹⁵⁾

É por meio da liderança “que o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo da enfermagem, buscando o aprimoramento da prática profissional e principalmente o alcance de uma assistência de enfermagem adequada”. ⁽⁷⁾

A liderança é um processo coletivo para o qual é necessária a integração de esforços individuais, buscando alcançar objetivos definidos e compartilhados pelo grupo. Sendo assim, é imprescindível ao enfermeiro reconhecer a importância e o valor de cada elemento da equipe, bem como as demandas situacionais.

A interpretação das falas que embasam o tema nos faz repensar o processo de ensino da liderança.

A revolução industrial introduz um novo modo de produzir, que inclui, dentre outras características, o trabalho coletivo, a perda do controle do processo de produção dos trabalhadores. Neste, contexto no final do século XIX e início do século XX apareceram os primeiros trabalhos, tratando da administração com o objetivo de racionalização do trabalho. ⁽⁴¹⁾

O ensino da liderança na enfermagem teve influência da obra "Administração Industrial e Geral", escrito por Henry Fayol que foi por muitos anos, a base para o ensino da administração de pessoal. A influência desta obra deu-se devido à correspondência com a prática da administração vivenciada pelas enfermeiras.

As estruturas administrativas das instituições de saúde, bem como a dos serviços de enfermagem a exemplo do que propunham Fayol, guardavam a forma piramidal definindo, pela centralização e hierarquia próprias dessa forma de estrutura e a textura do poder organizacional. ⁽⁴²⁾

Há algumas décadas, vem-se debatendo os efeitos negativos da organização do trabalho taylorista/fordista sobre os trabalhadores, destacando-se a fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução, que associada ao controle social do processo à hierarquia rígida tem levado a desmotivação e alienação dos trabalhadores. ⁽⁴¹⁾

Nos serviços de enfermagem, a divisão do trabalho preconizada por Fayol era referendada na prática, pelo método funcionalista adotado: os atendentes faziam a higiene, os auxiliares os controles e a medicação e as enfermeiras a supervisão e a coordenação do trabalho. ⁽⁴²⁾

Por muitos anos, Fayol e os elementos e princípios administrativos, por ele proposto, foram aceitos, sem restrições ou questionamentos sendo assim repassados aos estudantes.

Como herança desta teoria, presente até os dias atuais, destaca-se a divisão do trabalho em tarefas, a excessiva preocupação com manuais de procedimentos, rotinas, normas e escalas. É evidente na equipe a preocupação em cumprir a tarefa e o desempenho é avaliado pelo quantitativo de procedimentos realizados. ⁽⁴²⁾

Muitos outros trabalhos escritos por enfermeiras americanas influenciaram o ensino da liderança. Esses estudos, de um modo geral, versavam sobre a formação e capacitação do líder, desempenho e avaliação na liderança, estilos de liderança preconizados para enfermeiras, o papel e as responsabilidades do líder frente ao grupo e instituição, diferenças de chefia e a ética, a legislação e a liderança. ⁽⁴²⁾

No resgate das Teorias da Administração e de suas influências no ensino cabe ressaltar a proposta da Teoria de Relações Humanas que deu ênfase na dimensão relacional nas organizações, visualizando dessa forma a liderança como um processo social. ⁽⁴²⁾

A escola das Relações Humanas depositou na motivação a expectativa de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização. Defendeu a participação dos trabalhadores nas decisões que envolvem a tarefa, porém essa participação envolve restrições e deve estar de acordo com o padrão da liderança adotado. ⁽⁴²⁾

Já os pressupostos da Teoria Burocrática foram traduzidos na realidade das Instituições de saúde pelo detalhamento organizacional que visava o controle rígido das atividades aí desenvolvidas. Essa proposta exigia um líder que para a organização promovesse a eficiência de seus liderados e, para os liderados, a eficácia dos resultados segundo as propostas organizacionais. ⁽⁴²⁾

Outra Teoria, a Estruturalista influenciou o líder por ser a primeira teoria a aceitar a existência do conflito nas relações interpessoais e nas proposições dos objetivos pessoais e organizacionais. ⁽⁴²⁾

Uma outra teoria que teve importância no ensino da Liderança foi a Teoria Comportamental que teve sua origem nas ciências do comportamento e evidenciou grande preocupação com a dinâmica organizacional. ⁽⁴²⁾

O comportamento organizacional resultava do comportamento dos indivíduos, e este, por sua vez, era influenciado, em grande parte, pela motivação humana. ⁽⁴²⁾

Como última proposta teórica, surgiu a Teoria Contingencial fundamentada nas premissas: as variáveis ambientais, organizacionais e técnico-administrativas, guardavam uma relação funcional entre si; as condições externas à organização influenciavam internamente as propostas e decisões; a

diferenciação (divisão da organização em departamentos, divisões, etc) e a integração (esforço da organização em tornar convergentes os pontos de vista dos diferentes departamentos) coexistia nas instituições. ⁽⁴²⁾

No entanto, as teorizações das diversas correntes administrativas acerca da organização do trabalho encontram-se centrado no aumento da produtividade e eficiência da organização, permanecendo o trabalhador em segundo plano, embora, nem sempre, esta condição seja explicitada. ⁽⁴¹⁾

Contudo, o ensino da administração nos cursos de enfermagem, continua, predominantemente, voltado para as velhas teorias administrativas, não preparando o enfermeiro para uma intervenção adequada na realidade e para uma gerencia inovadora e centrada na aquisição de competências. ⁽⁴¹⁾

Diferente de outras atividades profissionais, na área de saúde é impossível a implementação de um sistema nacional de saúde sem que o Estado possa atuar, por meio de medidas regulatórias e estratégias de indução, com o objetivo de garantir uma adequada distribuição e uma boa qualidade dos recursos humanos, necessários e vitais para promover atenção integral à população. É impossível apenas com os mecanismos tradicionais do mercado de trabalho garantir recursos humanos para que os investimentos e a infra-estrutura aplicados no setor possam se transformar em ações e serviços de saúde. ⁽⁴³⁾

O Artigo 200 da Constituição estabelece para o SUS, como uma de suas atribuições, a tarefa de atuar no ordenamento da formação de recursos humanos em saúde. Por muito tempo esta questão foi relegada o segundo plano. ⁽⁴³⁾

Mudanças importantes ocorreram na área de educação: aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a conquista da autonomia das universidades, a ampliação importante de vagas no ensino superior, expansão de novas escolas de nível superior e médio nos grandes centros urbanos. ⁽⁴³⁾

As maiorias dos profissionais são formados a partir de conteúdos e de uma expectativa de ocupação do mercado de trabalho cuja realidade é bastante diversa daquela que se busca construir com a implementação do Sistema Único de Saúde. ⁽⁴³⁾

O enfermeiro é um ator essencial na atenção à saúde das pessoas, seja em âmbito individual ou coletivo. Ele capacita, forma, treina e coordena a

grande maioria dos trabalhadores da saúde. Também assumi a gestão e gerência de programas e projetos sociais, especialmente de saúde e de ensino e pesquisa.

(43)

As reformas educacionais instituídas no Brasil desde a promulgação da LDB, dentre outros aspectos, vêm determinando novas configurações aos padrões curriculares que, até recentemente, vigoravam em todos os níveis e modalidades de ensino.

Porém, as novas diretrizes, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências do graduando de enfermagem, dizem que os egressos devem estar aptos a desenvolver a liderança, gerência e administração da força de trabalho, ainda estar aptos a serem empreendedores e gestores de saúde, devem ter uma formação generalista. A leitura das diretrizes é questionada, pois o egresso não está capacitado para atuar em todos os cenários. Na liderança, observamos que este possui a competência de liderar o cuidado, e que esta se desenvolverá de forma dinâmica, com a vivência, como é relatado nos depoimentos dos sujeitos de pesquisa.

As falas desvelam que as pessoas podem tornar-se líderes, através de ensinamento sobre a liderança. A liderança está correlacionada com o comando de uma equipe, que aponta aos liderados o caminho a seguir:

“... a liderança não é nata as pessoas podem adquirir..” (I-1)

“... Tem gente que confunde liderar com comandar...” (VI-2)

“... Liderança...quando você tem uma pessoa que comanda uma equipe que mostra o caminho a seguir...”(VIII-1)

“...liderança é você saber comandar uma equipe , e não mandar...” (X-1)

Atualmente acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder, pois é possível aprender as habilidades de liderança, através de ensinamentos e de experiências de vida. ⁽⁴⁴⁾

O aprendizado da liderança se dá pela experiência pessoal, é uma aprendizagem contínua, não existe, para este aprendizado, fórmulas prontas. As falas desvelam a importância do relacionamento interpessoal e do desenvolvimento contínuo da liderança.

Na unidade significativa, *Diferença entre Chefe e Líder*, é desvelada a imagem que cada um deles faz de si mesmo enquanto líder, uma vez que, em nenhum momento do estudo, questionaram o fato de poderem ser indicados como líderes, devido o fato de ser enfermeiros e ocuparem a posição de coordenação da equipe de enfermagem. Dessa forma, percebe o líder como elemento que conduz a equipe. Conforme expressam:

“... liderança significa não ser chefe... há diferença entre líder e chefe...”
(II -4)

“... não é porque uma pessoa é chefe de uma instituição que significa que ele é líder, às vezes existe pessoa que é subordinada a ele que é muito mais líder, do que o próprio chefe...” (VII-2)

“... pretendo ser uma líder e não uma chefe...” (XIII-2)

“... como aluna aprendi algumas coisas no curso de gerenciamento e vi que há muita diferença entre o líder e o chefe, o chefe é aquele que manda, o líder não, ele dá espaço para os seus liderados, para os alunos, para os seus funcionários depende do espaço que vai atuar, acho importante esse espaço que você dá ... a diferença de líder e chefe é essa, é muito mais fácil ser chefe do que líder...” (XIV-2)

A era do chefe controlador é substituída pela do líder coordenador, cabendo a este interpretar o sentido daquilo que existe de imaginário nas expectativas dos seguidores, juntamente com o que existe de simbólico na cultura organizacional. ⁽⁴⁵⁾

A posição formal ocupada pelo enfermeiro no organograma institucional não lhe garante o poder de líder, pois o que autoriza alguém a agir como líder é a percepção positiva que os seguidores apresentam em relação à pessoa. Nessa direção, recomenda-se que a liderança seja vista como uma responsabilidade e não como posição e privilégios. ⁽⁴⁵⁾

É oportuno, também, mencionar que a liderança transcende cargos ou posições formais, não carecendo de institucionalização, pois é decorrente de uma sintonia espontânea e informal estabelecida entre líderes e seguidores. ⁽⁴⁶⁾

Alguns estudos demonstram o que as pessoas esperam de um líder. Que ele desperte confiança, que seja digno de crédito, demonstrando coerência com a filosofia institucional e congruência em suas idéias, discurso e ações. A lealdade e o comprometimento dos seguidores podem depender da credibilidade percebida. ⁽⁴⁵⁾

Os resgates dos depoimentos também permitiram mostrar o comportamento atitudinal, ou seja, o que demonstram, e explicitar o mundo interno dos sujeitos de pesquisa.

“Tudo aquilo que sei do mundo, mesmo por ciência, eu sei a partir de uma visão minha ou de uma experiência do mundo sem a qual os símbolos da ciência não poderiam dizer nada.” (37,p.03)

O ser que lidera é desvelado, como uma pessoa que tem que ser humilde, ter conhecimento, ser compreensivo, ser exigente, flexível, capacitado, destacar-se na equipe, não ser autocrático, respeitar e ser responsável por auxiliares e técnicos de enfermagem, aos quais delega funções e são a ele subordinados, ser criterioso, ser imparcial, ou seja, agir com justiça não se submetendo à vontade dos liderados para apenas agradá-los, ter discernimento para realizar as mudanças de acordo com a realidade vivenciada e respeitar os limites de cada membro da equipe. Composto desta maneira, a unidade significativa, *Características do Líder*.

Além disso, outras características do líder, como o fato de sobressair-se na equipe de enfermagem, refletem e promovem a harmonia da equipe. É de competência de o líder promover a união do grupo independentemente de afinidades e problemas pessoais. Deve ter visão do todo, ser ponderado, dedicado ao desenvolver suas funções, deve saber administrar os serviços, incluindo o controle de materiais, equipamentos e distribuição do trabalho, deve ser acessível à equipe e saber comunicar-se.

Acredito que nesta percepção estão embutidos os valores pessoais de cada entrevistado. As falas a seguir explicitam:

“... e a pessoa tem que ser humilde para aprender com a equipe...”(I-1).

“... para ser líder tem que ter conhecimentos... quando começar a trabalhar, pretendo buscar conhecimentos sobre... área que estiver trabalhando... vou procurar saber o máximo sobre essa área, para que eu possa ser líder...” (III-3).

“... pessoa compreensível... O líder tem que ser capacitado... pessoa superior... Os auxiliares e técnicos subordinados a ele tem que ter um respeito, e ele também têm que respeitar...” (IV-3).

“... O líder vai ser uma pessoa que vai ser responsável pelo um grupo de auxiliares e técnicos que vai ser superior e vai delegar funções,... vai liderar um grupo ... tem que ser ao mesmo tempo rígido mostrar segurança e ao mesmo tempo, flexível aberto para as pessoas dar sugestões e reclamações... ser humilde...” (V-1).

“... o líder deve ser humilde, criterioso e não ser” bonzinho “,tem que ser exigente nas coisas que têm que ser, maleável no que da para ser, tem que ter discernimento , para ver o que dá para ser mudado de acordo com a realidade do local, respeitando o limite de cada um...” (VI-3)

“... Líder é aquela pessoa que se destaca dentro de uma equipe e que faz acontecer uma sinergia dentro desta equipe, isso para mim é um líder...” (VII3).

“... deixar seus problemas pessoais, fazer com que haja união no grupo mesmo que não haja afinidades por algumas pessoas...” (VII-4).

“... tem que saber conversar... entender o que ela tem para propor para você, para você propor a ela o que você quer... tem que saber ouvir as pessoas... Acho que é o fundamental e discutir... bastante o que você quer...” (IX-2).

“... ser um líder... é uma pessoa que deve saber administrar os serviços independentes do setor que ela esteja trabalhando... de forma que não seja só controle de materiais e equipamentos, desde a distribuição dos serviços, acessibilidade com a própria equipe dela, saber conversar, ter uma troca de visão daquelas pessoas...” (XII-1).

As interpretações das falas permitiram o resgate do significado de líder como quem dirige um grupo conciliando os interesses da instituição aos seus interesses, interage com o grupo, de forma a conduzi-los, utiliza instrumentos administrativos para um bom desenvolvimento do trabalho. O líder é desvelado como elemento de um grupo que necessita de conhecimentos para exercer influência sobre os liderados.

O fenômeno liderança é centrado no desempenho dos liderados, como consequência das ações do líder. O líder é modelo para um grupo, e suas atitudes e posturas têm que ser apropriadas, sendo identificadas como um elemento de ligação entre líderes e liderados. A comunicação e a relação interpessoal, são desveladas como processo de condução de uma equipe.

Em uma das falas é referido que o líder não é o ator principal do processo de liderança.

“... O líder não é o ator principal do processo de liderança...” (VI-1).

Corroborando com este aspecto, ao longo do tempo, com todo processo histórico, procurando responder às necessidades peculiares de cada época, a imagem do líder tem variado. Só para se ter uma idéia, na Antigüidade, Platão pensou o líder como um ser onisciente capaz de dar origem ao Estado ideal, de cujo caráter e direção esse líder seria o criador. Já Maquiavel acreditava

no líder como sendo um grande homem onipotente, cuja crença deu origem à sua concepção do príncipe. Thomas Carlyle também centralizou a questão da liderança na figura do líder. Ao contrário de Maquiavel (que defendia a malícia e a força como elementos geradores de poder, do qual a liderança seria dependente), Carlyle concebia o líder como um indivíduo possuidor de excepcional visão intuitiva da realidade, diante de quem todos deviam se curvar. ⁽⁴⁷⁾

Hoje, o líder, vem sendo considerado um agente de mudanças que, além de adquirir novos conceitos e habilidades, deverá desaprender também o que não é útil à organização. Nesse sentido, para que o enfermeiro possa exercer efetivamente a liderança, deverá submeter-se a uma transformação pessoal e profissional, aprimorando suas habilidades técnicas, científicas e interpessoais. ⁽⁶⁾

Para acompanhar as novas tendências e adaptarem-se a elas, os enfermeiros líderes precisam ser inteligentes, adaptáveis, flexíveis e “experts” em comunicação e processo de pequenos grupos. Precisam ser facilitadores e coordenadores mais que administradores, que simplificam, rotinizam e fragmentam o serviço. Devem ainda, estabelecer sua base de poder na competência, serem excelentes comunicadores, falando e agindo de acordo com suas convicções. ⁽⁶⁾

A liderança pode ser compreendida e desenvolvida, desde que haja interesse e iniciativa. Dentre as habilidades de liderança exigidas, destaca: conhecimento, experiência, confiança, capacidade de trabalhar em equipe, de resolver problemas, autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, comprometimento e respeito entre a equipe e saber ouvir. Pode-se dizer que esses atributos de liderança estão presentes na abordagem da maioria dos autores que a desenvolvem. Dessa maneira, é valioso, para a enfermagem, cultivar essa competência de liderança. ⁽⁴⁸⁾

Na caracterização do líder como traços pessoais, chama atenção a humildade, citada pela maioria dos entrevistados, com a conotação de subserviência. No que se refere às características pessoais fica revelado os valores da sociedade. É interessante, remetermos à caracterização dos sujeitos da pesquisa, os quais pertencem majoritariamente ao gênero feminino, e a correlação com o grau de prestígio que a sociedade confere ao profissional enfermeiro, sendo explicitado nas falas que o líder necessita ser humilde.

Os autores corroboram, pois enfatizam que a enfermagem caracteriza-se por um componente essencialmente feminino e no cenário hospitalar encontra-se articulada à profissão médica, debatendo-se nas redes da submissão e da cultura hospitalar. ⁽⁴⁹⁾

A prática assistencial de enfermagem atual recebeu uma herança histórica decorrente de ser uma profissão eminentemente feminina, que lhe confere um caráter não linear, repleto de contradições e influenciando de forma decisiva a sua ação, necessitando, portanto, ser compreendida. ⁽⁵⁰⁾

O cuidado aos doentes de início era realizado nos hospitais de forma filantrópica e caritativa, sob a responsabilidade das irmãs de caridade. Um hospital ainda não medicalizado, lugar para morrer e não para curar. O século XVIII marca a entrada do médico e a submissão do cuidado à cura, das freiras ao médico, no entanto tal relação gradativamente foi se transformando e o cuidado passou a ser exercido de forma remunerada por um pessoal não qualificado: as prostitutas, bêbadas, mulheres de reputação duvidosa, sendo o inverso da pureza religiosa anterior. A enfermagem profissional nasceu no século XIX com o interesse de Florence Nightingale, dama da alta sociedade inglesa, pela “arte de cuidar”. Que resgatou a imagem dos hospitais superando a resistência das famílias em autorizar suas filhas a cuidar de doentes. Considerou a necessidade de vinculação da imagem do cuidado à devoção e a arte assexuada de dedicar-se ao próximo. ⁽⁴⁹⁾

Assim, o ato de cuidar naquele momento, remetia a determinados pré-requisitos: idoneidade moral, devoção, desprendimento, submissão e capacidade de gestão do espaço hospitalar tal como uma “casa”. Tais requisitos informavam uma reação a uma história anterior que conectava tal prática de cuidado a uma imagem de mulher negativa para os padrões morais. Resgatar uma suposta natureza feminina pura tornava-se urgente a fim de garantir um espaço profissional e a saída desta mulher de casa. Esta saída só podia se dar em acordo com o imaginário fundante da esfera privado-familiar, pautada em uma suposta vocação feminina para nutrir, cuidar e gerir. ⁽⁴⁹⁾

Estudos mais críticos foram publicados a partir da década de 80, com uma preocupação em compreender a enfermagem como parte de um processo histórico, social, cultural, político e educativo, analisando e denunciando de modo

mais nítido a conduta humilde, conformista e dócil das enfermeiras nas relações com quem representa o poder, contrário a sua conduta autoritária, freqüentemente assumida nas relações com os demais elementos da equipe de enfermagem. ⁽⁵¹⁾

Desta forma, fica desvelado o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem, sendo está entendida como um fenômeno passível de ser aprendido, com processo de aprendizagem contínuo, e de habilidades específicas. O líder é revelado como alguém capaz de comandar uma equipe, sendo um agente capaz de realizar mudanças e promover relacionamento interpessoal. Para ser um líder capaz de desenvolver um bom trabalho é necessário que ele desenvolva algumas características pessoais às quais, são expressas nos depoimentos.

Outro tema desvelado a partir dos depoimentos foi: **Instrumentos da Liderança**. Para a constituição deste tema as seguintes unidades significativas foram reveladas: *Comunicação, Educação Continuada, Mudança e Trabalho em Equipe Multiprofissional*.

A *Comunicação* é desvelada como essência da liderança, uma vez que sem essa o fenômeno não ocorre. É essencial para estabelecer as relações interpessoais e desenvolvimento do processo de liderança. As falas explicitam:

“... teria que conversar com todo mundo...” (I-4).

“... conversar sempre antes de tomar atitudes com ética e respeito...” (VIII-6).

“... tudo vai à base da conversa...” (IX-3).

“... conversar com todos juntos, eu deveria chegar e mostrar para todo mundo dizendo o que eu sou, como eu sou, fazer um grupo de bate papo, conversar, mostrar e pedir para cada um falar o que gosta e ai vai... conhecer as pessoas...” (IX-5).

“... às vezes a pessoa tem uma idéia boa para te dar e você não ouve só fala (...) não ocorre bem às coisas, você acaba sendo mal vista porque não sabe ouvir...” (X-3).

As falas revelam que a comunicação deve ocorrer entre líderes e liderados, esta permite as relações interpessoais, o sucesso da liderança está intermediado pela comunicação.

Corroborando com este aspecto no âmago da liderança está a capacidade de comunicar. Assim, a comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança. O êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar. ⁽⁵²⁾

O líder do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva. Este líder solicitará a diversos grupos de interesse idéias, opiniões e feedback. Entre as fontes vitais de informação estarão clientes potenciais e atuais, fornecedores, membros de equipe, subordinados diretos, gerentes, outros membros da organização, pesquisadores. Duas chaves para o aprendizado são ouvir atentamente e refletir após indagar e receber informações. Os líderes precisarão reconhecer e apoiar aqueles que têm coragem de dizer duras verdades antes que os problemas se transformem em desastres. ⁽⁵³⁾

O líder é o centro do fluxo de informação não rotineira em sua organização; as fontes que ele utiliza asseguram-lhe a condição de melhor informado sobre ocorrências e eventos de seu ambiente organizacional. ⁽⁵²⁾

A unidade significativa, *Educação Continuada* é desvelada como forma de atualização, com finalidade de desenvolver melhores métodos de trabalho.

“... e daí você faz uma palestra, a educação continuada e vai tentando melhorar estes métodos...” (I-7).

A fala desvela a educação continuada como instrumento para desenvolvimento da liderança.

A enfermagem, inserida no cenário de mudanças, tem como desafio investir em seus recursos humanos, utilizando-se da educação continuada como ferramenta para promover o desenvolvimento das pessoas e assegurar a qualidade do atendimento aos clientes. ⁽⁴¹⁾

Mudança é desvelada como outra unidade significativa para a proposição do tema, é explicitada como instrumento de liderança necessário para o desenvolvimento do trabalho do líder, requer conhecimento, gera resistência por parte dos liderados antigos e deve ser realizada com cautela. As falas revelam:

“... chegar devagar, e não querendo mudar tudo do dia para noite. Chegar devagar, aceitar a realidade...” (I-5).

“... tentando provar que aquele método é melhor cientificamente... porque acontece à resistência a pessoa esta acostumada a realizar aquele procedimento errado.” (I-6).

“... às mudanças, principalmente com funcionários antigos, têm que ter jogo de cintura...” (VIII-3).

Fica desvelado pelos depoimentos que mudança é um desafio para o líder, e é necessária para o bom desenvolvimento do trabalho, mas para que ocorram às mudanças sem gerar conflitos é necessário ter cautela, conhecer o ambiente, a política institucional e o liderado.

A literatura corrobora com as falas dos sujeitos, um dos marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança. Mudança que são resultados de transformações contínua na política, economia, filosofia e tecnologia. ⁽⁵⁴⁾

O líder é visto como agente capaz de gerar mudanças, pois suas tarefas centram-se nas pessoas, na habilidade pessoal de cada indivíduo, nas suas potencialidades e capacidades. Para que isto ocorra, é necessário que o líder tenha visão de futuro, e do cenário a ser construído, trabalhar em equipe e estar instrumentalizado para o processo de mudança. ⁽⁵⁴⁾

Trabalho em Equipe Multiprofissional, é a última unidade significativa para a proposição do tema. É revelado que o trabalho em equipe multiprofissional, é uma ferramenta importante do processo de liderança.

“... forma uma equipe multiprofissional...” (II-2).

Entender a Liderança como um processo social, baseado em interação profissional é fundamental para o desenvolvimento do trabalho em equipe, a formação de uma equipe multiprofissional e contribui para o desenvolvimento do líder em sua ação.

Corroborando com as falas dos sujeitos, a equipe está etimologicamente associada à realização de tarefas, de trabalhos compartilhados entre indivíduos, que de seu conjunto de coletivo extraem o sucesso para realização pretendida. ⁽⁵⁵⁾

A formação de recursos humanos em saúde deve ser repensada em suas bases fundamentais “considerando que no processo de qualificação desses sujeitos” deve-se descartar a postura ingênua, pautada prioritariamente na ênfase

em aspectos técnicos, em detrimento de uma formação mais ampla, que subsidie a mudança do modelo assistencial individualista, hospitalocêntrico que tem como eixo o atendimento à doença e não o indivíduo/ grupo/ comunidade, entendido enquanto atores e agentes que podem e devem influenciar nesses processos de recuperação de direitos, de modo ativo, compreendendo e atuando sobre as causas”.⁽⁵⁶⁾

Desta forma, os Instrumentos da Liderança são desvelados como ferramentas necessárias para a essência da liderança, por meio destes instrumentos o processo de liderança é concretizado.

Outro tema desvelado, **Estilos de Liderança**, diz respeito às diferentes formas que os alunos vêm à atuação do líder. As unidades significativas foram resgatadas de momentos que os alunos observaram a enfermeira principalmente no campo de estágio curricular, atuando como líder da equipe de enfermagem, e interagindo de diferentes formas com os liderados, no cotidiano da administração da assistência de enfermagem. São elas: autoritária, democrática e contingencial.

As falas desvelam a Liderança como um processo dinâmico, onde o enfermeiro líder de uma equipe muda de estilo frente a diferentes situações. As mudanças ocorrem no sentido de uma liderança democrática para autocrática. O estilo de liderança democrática não é possível ser sempre adotado, às vezes, é necessário ser autocrático.

“O enfermeiro tem que determinar certas funções para os auxiliares e técnicos... e vai supervisionar o que eles... estão fazendo...” (III-2).

“... Existem vários tipos de líderes...” (VII-1).

“... o líder tem que ter momentos com pulso firme, mas tem que ser flexível...” (VIII-2).

É revelado que o bom líder ampara os funcionários, promove escuta, não agindo apenas de forma autoritária. Sua postura deve ser de compartilhamento com os liderados para o desenvolvimento de um bom relacionamento. Considera que há diferentes estilos de liderança e que não existe um estilo ideal. É necessário saber todos os estilos, pois dependendo do local e situação, deverá ser adotado um estilo, como exemplo, o autocrático ou democrático. Estilo de liderança é a forma como será conduzida a equipe.

“... para ser um bom líder tem que ser amigo das pessoas... não vai ser um bom líder se você só souber mandar, mandar e mandar... não saber escutar o outro...” (IX-1).

“... acaba sendo um líder autoritário e isso não é o certo (...) trocando idéias para ter um bom relacionamento com a equipe...” (X-4).

“... cada local exige um tipo de líder, não tem um líder ideal para todas as ocasiões, cada local tem um tipo de líder! Você tem que saber todos eles, por exemplo: em tal local tenho que ser um líder mais rigoroso! Em tal local posso ser um líder mais aberto (...) tipo de líder é o tipo pessoa que vai liderar o líder que dá espaço para você para seus funcionários, o tipo de líder é a forma que você vai conduzir a sua equipe, você tem que saber a direcionar a sua equipe...” (XIV-4).

Corroborando com este aspecto, deve ser considerada a corporalidade, temporalidade e espacialidade do ser que lidera, e é resgatado no ensino, pela influência de propostas político-sociais das sociedades que em diferentes momentos, têm indicado a direção de um estilo autocrático para uma liderança mais participativa. ⁽³⁹⁾

As teorias da administração também percorreram este caminho. Assim, no início do século XX, as teorias administrativas propunham um modelo de liderança autocrática com um componente prescritivo e normativo bastante acentuado, hoje propõem formas democráticas e participativas de interação. ⁽³⁹⁾

No ensino, as contradições dos diferentes estilos de liderança são explicadas pelos pressupostos da Teoria Contingencial de Liderança que propõe o comportamento adaptativo do líder e a adoção de diferentes estilos de liderar segundo as expectativas dos liderados, da organização e segundo as características da situação, naquele momento. ⁽³⁹⁾

Este estilo passou a ser discutido quando passou a abordar formas participativas de gerenciamento de pessoal. Na Liderança a proposta surge com a Teoria Contingencial de Liderança que considera as relações líderes-membro, o grau de estruturação da tarefa a ser executada e o poder de posição do líder como sendo três variáveis que indicam o estilo de liderança a ser adotado. ⁽³⁹⁾

O acadêmico de enfermagem pondera que o enfermeiro recém-formado tende a assumir um estilo de liderança autocrático impondo-se e ditando regras, o que em sua visão, não é adequada.

“... não basta a enfermeira chegar e se impor aos funcionários... muitas vezes a enfermeira recém formada, chega ao primeiro dia de trabalho e se impõe colocando pose, eu sou a chefe eu que mando... De forma autoritária” (II-3)

Uma das principais diferenças que o principiante sente ao assumir o novo papel, é que ele se vê em situações tendo que dar ao invés de receber apoio, pois é ele quem tem que estar pronto a dar amparo às dúvidas dos outros, intervindo na resolução de diferentes situações, mesmo sentindo-se despreparado. Isto não é fácil para ele que até a poucos dias, podia contar com certa proteção que o papel de aluno lhe conferia, pois, a professora o resguardava de incertezas, dúvidas e medos que podia sentir. ⁽⁵⁷⁾

O iniciante vai tomando decisões em função dos resultados de suas avaliações que redirecionam seu agir, numa busca contínua de não permitir que nada fuja a seu controle o que marcaria sua imperícia. Esses esforços nos remetem a um terceiro momento: reconhecendo no poder um passaporte para cuidar, pois, conforme está fazendo este balanço, suas ações indicam que está buscando formas de selar sua identidade na interação poder-cuidar e expandindo projetos de realização. Assim, para firmar sua identidade, o enfermeiro recém-formado quer assumir responsabilidades, sentir-se como eixo, ser percebido como importante e necessário, denunciando sua opção: a objeção ao exercício da liberdade de ser, optando por uma estratégia paliativa de ter, na perícia em "dar conta de tudo", um substitutivo para sua inabilidade criativa. ⁽⁵⁷⁾

Portanto, conclui-se que não há um estilo ideal de liderança a ser adotado, podendo este variar conforme a situação e os liderados. É desvelado que ao assumir a liderança os egressos de enfermagem por sentirem-se despreparados para o exercício, acabam assumindo postura centralizadora, com um estilo de liderança autocrático, não sendo considerado o melhor estilo a ser adotado, pois, este dificulta o trabalho em equipe e o desenvolvimento do processo de trabalho.

O tema, **Exercício da Liderança**, desvela a percepção do aluno de graduação em enfermagem enquanto sua vivência prática de Liderança. As unidades significativas resgatadas nos discursos como: *Percepção da Prática da Liderança, No exercício da Liderança, Relacionamento Profissional, Supervisão de Enfermagem e Aprendizagem da Liderança* permitiram a proposição desse tema.

A *Percepção da Prática da Liderança*, é desvelada após a vivência prática nos estágios curriculares. Relatam que alguns campos de estágio os levaram a perceber que liderança é uma ação participativa, na qual o líder respeita a função de cada liderado e toma decisões que serão benéficas para a equipe.

“... passei em alguns campos de estágio e percebi que liderança é uma ação em conjunto, entre enfermeiro e auxiliares... tem que ser uma ação em conjunto... líder é aquele que sabe trabalhar junto, que sabe ouvir a equipe... chegando num consenso sobre a maneira que seria melhor para equipe tanto no trabalho, como as funções de cada um...” (II-1).

O acadêmico considera que a vivência prática da liderança em diversos campos de estágio levou a percepção que liderança diferencia-se do que é idealizado na teoria.

“... liderança na teoria é muito bonita... bem diferente do que tenho observado na prática durante os estágios... nos vários campos que passei...” (III-1).

Contribuindo com este aspecto há necessidade de que o enfermeiro docente conheça os problemas vivenciados na prática assistencial, de modo que reflita, analise e proponha alternativas de intervenção que contribuam para modificar a situação do exercício profissional. ⁽⁵⁸⁾

A Integração Docente Assistencial (IDA) pode contribuir para que os docentes superem a dicotomia entre a teoria e a prática, devido a sua maior aproximação com campo prático. Como consequência, possivelmente, terão ainda melhor preparo técnico e conhecimento da realidade. ⁽⁵⁹⁾

Na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) está explicitada a importância da Integração Docente Assistencial (IDA), deixando ressaltado que a formação universitária deve propiciar integração do ensino com a pesquisa e com as atividades de extensão à comunidade. ⁽⁵⁸⁾

Recomenda-se a união de esforços para propiciar formas de articulação entre instituições de ensino e de serviço na área da saúde, respaldadas pelo reconhecimento das necessidades reais da população, pela produção de novos conhecimentos e pela formação de recursos humanos adequados ao contexto da prática e do ensino em serviços de saúde. Dentro de tal perspectiva, a IDA apresenta-se como uma solução para conseguir uma articulação mais efetiva entre docência-assistência, levando às modificações esperadas. ⁽⁵⁹⁾

Apesar do reconhecimento das possibilidades de IDA no âmbito da enfermagem, entende-se que a escola tem dado pouca importância ao seu papel transformador na educação e na prática profissional. ⁽⁵⁸⁾

Muitos enfermeiros, tanto docentes como assistenciais, acreditam que a integração entre docência-assistência pode proporcionar a somatória e a harmonia das atividades de enfermagem, porém consideram complexa a articulação entre o ensino e o serviço, visto que freqüentemente ocorrem conflitos entre esses setores. ⁽⁵⁸⁾

As políticas e estruturas dos serviços de saúde e de ensino muitas vezes impossibilitam a participação mais efetiva, tanto dos enfermeiros assistenciais como dos enfermeiros docentes na IDA. ⁽⁶⁰⁾

As falas dos sujeitos desvelam uma dissociação da prática com a teoria, enfatizando que a teoria é diferente da prática. A IDA é de grande importância para promoção do processo de aprendizagem. As DCNS ressaltam ser necessária à formação de profissional com senso crítico capaz de resolver problemas e com competência de liderança, muitas vezes esse exercício no mundo acadêmico, torna-se impossibilitado pela falta de integração docente assistencial. Na realidade dos sujeitos de pesquisa, por tratar-se de primeira turma do curso de graduação em enfermagem fica explícito, pelos depoimentos, a falta de integração dos serviços de saúde com a universidade, a qual encontrou durante o estágio, dificuldade para essa integração. Os fatores que influenciaram foram: as políticas das instituições de saúde e a falta de planejamento para integração docente assistencial do curso de graduação em estudo.

Contudo, os processos educativos buscam a passagem do estado de desconhecimento relativo para um estado de conhecimento capaz de transformar a realidade. Na educação, é necessário considerar o contexto do indivíduo e do meio em que ele vive. ⁽¹¹⁾

O ensino de enfermagem está inserido no atual momento educacional brasileiro em que as oportunidades para a construção do conhecimento devem somar-se à consciência crítica do aluno, considerando todos os aspectos de ensino, tanto formal como também o aprendizado adquirido e construído no contexto do indivíduo, pesquisa ou extensão para a aprendizagem. ⁽¹¹⁾

Portanto, para vencer os desafios propostos e implementar o novo na formação do enfermeiro, é necessário desvestir a roupa velha da dominação interessada no desgaste do trabalho da enfermagem. A ocupação dos espaços deve ser planejada, realizada e avaliada por profissionais competentes na

dimensão ética, técnica, estética e política, comprometida socialmente com o exercício da cidadania. O enfermeiro pretendido constrói a cada instante, juntamente com os professores e profissionais do campo de ação, a história da enfermagem. ⁽¹¹⁾

É desvelado que a vivência como técnico de enfermagem concebe uma nova concepção de liderança e de líder. O exercício da liderança requer humildade e conhecimento a transmitir aos liderados.

“... na minha prática serei humilde e com conteúdo para passar... como líder vou ter momentos que vou agir conforme o meu “estado de espírito”...tenho que enxergar as pessoas como um todo...não só eu...tenho que ter uma visão geral de tudo que está a minha volta...vou cobrar de mim uma postura querendo sempre ter algo a passar e o bom senso de respeitar as pessoas na medida do possível em algumas situações vai ser necessário que as pessoas ajam exatamente como determinado...terei que convencer os meus funcionários para que não façam as coisas de forma mecânica...” (VI-8).

“... estabelecer prioridade... em primeiro lugar é sempre o paciente, depois os funcionários... o grande líder vem depois e é humilde. Tenho que ver o bem estar de quem estou liderando de acordo com as normas da instituição...o líder pode errar e temos que reconhecer os erros, ser humilde e ir se moldando de acordo com as situações...” (VI-9).

Fica evidenciado que a vivência como técnica de enfermagem a faz ter uma nova concepção de líder e liderança. Considerando necessário o líder ser um agente de mudanças, com visão de futuro e respeitando as políticas institucionais. Chama a atenção o fato de que a aluna atribui a percepção prática da liderança ao seu contexto de trabalho não sendo mencionado a vivência do estágio curricular como fator contribuinte para a percepção da prática da liderança.

Outra unidade significativa que contribuiu para a proposição do tema é: *No Exercício da Liderança*, a qual revela, através das falas, a observação da atuação do enfermeiro como líder ficando evidente que existe uma dificuldade do enfermeiro em exercer a função de líder, sendo atribuída à falta de conhecimento teórico do enfermeiro. O conhecimento é importante para o exercício da liderança.

“... observo que às vezes os enfermeiros não conseguem liderar uma equipe porque não tem conhecimento teórico...” (III-4)

Ao transportar-se para o cenário da enfermagem brasileira, compete ao enfermeiro o gerenciamento da assistência de enfermagem prestada ao paciente,

sendo sua ação direcionada para o desenvolvimento de atividades administrativas, assistenciais, educativas e de pesquisa com vistas ao aprimoramento da prática profissional. O enfermeiro desenvolve uma gerência mais orientada para as necessidades do serviço, para o cumprimento de regulamentos, normas e tarefas reproduzindo o que é preconizado pela organização e por outros profissionais, principalmente a equipe médica. Esta forma de gerenciar contribui muitas vezes para o não atendimento das necessidades do paciente e principalmente gera insatisfações nos membros da equipe de enfermagem. Essa realidade vem suscitando inquietações e questionamentos nos enfermeiros de instituições de ensino e serviço.⁽⁶¹⁾

O enfermeiro deverá desempenhar uma gerência voltada para as transformações, ou seja, inovadora, tendo como eixo norteador à melhoria da qualidade da assistência de enfermagem e ainda buscar estratégias que possibilitem maior satisfação para a equipe de enfermagem no seu dia a dia de trabalho. A liderança consiste em um recurso fundamental para implementar as mudanças requeridas na forma atual de gerenciar do enfermeiro.⁽⁶¹⁾

O conhecimento científico confere ao enfermeiro segurança na tomada de decisões, tanto com relação ao paciente quanto com sua equipe ou, ainda, em relação às atividades administrativas da própria unidade. Parece ser a condição necessária para que tenham iniciativa para assumir condutas e atitudes. O conhecimento traz para essas enfermeiras a certeza de que a forma como estão agindo, é a correta e mais adequada. Ele embasa suas habilidades e confere-lhes domínio para agirem de forma cientificamente consensual.⁽⁶²⁾

A educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado. Para isso a educação deverá ser organizada em torno de quatro aprendizagens, que se constituirão para cada indivíduo, ao longo de suas vidas nos quatro pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver junto, a fim de participar e a cooperar com os outros em todas as atividades humanas, finalmente aprender a ser, via essencial que integra os três precedentes.⁽⁶³⁾

Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente.

(64)

Competência é a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. ⁽⁶⁵⁾

A competência resulta da combinação dos conhecimentos. As falas dos sujeitos desvelaram a importância do conhecimento teórico para o desenvolvimento da liderança, para uma liderança eficaz, para um líder competente é necessária, a combinação do aprender a conhecer, aprender fazer, aprender viver junto e aprender a ser. A falta da vivência prática do fenômeno liderança é fator contribuidor para que os sujeitos não mencionem a necessidade do desenvolvimento da competência baseada nos quatro pilares.

As falas desvelam a humildade como característica importante para o exercício da liderança e adoção de um estilo participativo que possibilitará a conquista dos liderados e o desempenho de seu trabalho.

“... Chegaria o mais humilde possível, para ganhar a confiança dos subordinados, para que depois eu possa desenvolver o meu trabalho...” (VII-6).

“... dividiria as tarefas, avaliaria os funcionários, faria reciclagem, seria bacana com todos, teria um bom relacionamento, não levaria tudo a ferro e fogo...” (VIII-5).

É revelado através das falas que o fato de serem recém formados, não podem exercer a liderança sem a participação dos liderados, acreditam que não houve oportunidade, no processo de formação, de conhecer todos os aspectos que julgam necessários e isto causa medo de ser questionados e não saberem responder aos questionamentos, implicitamente é permeado a insatisfação em relação ao ensino da liderança.

“... lideraria de uma forma amigável... não posso chegar em um hospital recém formado e querer mandar aonde as pessoas trabalham há 15 , 20 anos... respeitaria as pessoas .. iria impor minha regra sobre aquilo que aprendi na faculdade, não exploração...se chegar querendo mandar ... não iria conseguir nada porque sou recém- formada. Estou aqui para aprender com vocês... e me impor dizendo assim: Olha, eu sou a chefe de vocês e quero que me digam sobre tudo o que acontecer ...se acontecer algo que não sei, não vou ser ignorante de não perguntar se

estou correta, quero estar apar sobre tudo que esta acontecendo na unidade...” (IV-5).

“... vou chegar recém formada vou estar com medo das pessoas me perguntarem, e eu não saber responder... vou estar responsável por um monte de gente, não vou poder chegar achando que sei tudo, porque muitas vezes nem tive oportunidade de ver na faculdade... ser humilde para as pessoas me ensinarem, claro que vou ensiná-los também, conhecendo um pouco de cada um...” (V-4).

Concluir um curso de graduação significa momento de grande realização e satisfação pessoal, mas muitas vezes é motivo de grande angústia e ansiedade. Normalmente, o primeiro emprego é um desafio que acompanha o profissional em seus primeiros meses de exercício profissional. O enfermeiro recém-graduado enfrenta esse desafio com muita insegurança e receios, pois encontra inúmeras dificuldades que se iniciam com o processo admissional e continuam com a sua adaptação ao serviço de saúde.⁽⁶⁶⁾

O educador em saúde tem um papel essencial, que não é somente o de transmissor de informações, pois ele deve realizar um processo educativo significativo, que estimule, entre outros aspectos, a percepção, a imaginação, o estabelecimento de relações e a solução de problemas.⁽⁶⁷⁾

Há a necessidade de mudanças no ensino de enfermagem de acordo com as exigências encontradas em cada época. As mudanças em nossa sociedade e nas políticas de saúde são fatores determinantes para a construção do ensino de enfermagem e formação de profissionais engajados na realidade.⁽¹¹⁾

O curso de graduação deve possibilitar ao futuro enfermeiro, sua instrumentalização para a intervenção na realidade, favorecendo a organização/reorganização do trabalho. A articulação entre o ensino e a prática mostra a necessidade de transformar os modelos gerenciais vigentes centrados na visão normativa e prescritiva do trabalho em enfermagem. As transformações necessárias são apontadas como: transformações na dimensão técnica do gerenciamento; na dimensão política; na dimensão comunicativa; na dimensão desenvolvimento da cidadania do gerenciamento.⁽¹¹⁾

As políticas educacionais devem preparar os egressos para atuar no mercado de trabalho. Em um estudo realizado em Londrina – PR foi constatado que (80%) dos egressos do curso de enfermagem disseram que sentiram dificuldades no primeiro emprego, sendo que a maior dificuldade referiu-se,

segundo os enfermeiros entrevistados, ao tema liderança (42,86%), seguido de administração (21,43%).⁽⁶⁶⁾

É importante destacar que as falas dos alunos que atuam no nível médio da enfermagem revelam de forma clara como pretendem atuarem como líderes.

“... após 25 anos trabalhando na enfermagem, como técnico de enfermagem tenho outra visão de como tem que ser um líder...” (VI-7).

“... procuraria conhecer os meus funcionários, as pessoas que trabalham comigo, para entender que cada pessoa tem um jeito de ser, procurando ser justa com as pessoas que trabalham comigo, respeitando a maneira de cada uma pensar, acho que faria assim...” (XI-2).

“... prática profissional... deveria estar sentindo o setor e a forma de trabalho do setor, porque a gente não pode chegar e fazer mudanças radicais à primeira vista..., então, primeiro teria que criar um vínculo com esses profissionais, sentir a unidade em que trabalho pra começar a trabalhar aos poucos e começar a distribuir os serviços conforme a afinidade de cada contribuidor, para que eles façam os serviços não só por obrigação, mas também pelo prazer...” (XII-3).

A atuação profissional do nível médio da enfermagem é desvelada como um fenômeno contribuidor para o processo de aprendizagem do exercício profissional da liderança.

Supervisão em enfermagem, contribuiu como unidade significativa para a proposição do tema. É desvelada por um único depoimento e é compreendida como função exclusiva do enfermeiro e tem como prerrogativa determinar as funções da equipe de enfermagem.

“... O enfermeiro tem que determinar certas funções para os auxiliares e técnicos... e vai supervisionar o que eles... estão fazendo...” (IV-2).

Desta forma, o entendimento das relações existentes entre políticas de saúde e o trabalho da enfermeira, são importantes no desempenho da função supervisão, pois esta é inerente a qualquer processo de trabalho e realiza-se em bases coletivas.⁽⁶⁷⁾

Legalmente a supervisão de enfermagem encontra-se respaldada pelo Decreto Lei 94.406/97 que regulamenta a Lei 7.496/86, a qual dispõe sobre o exercício da enfermagem no Brasil, explicitando que as atividades referidas nos artigos 10 e 11, relacionadas ao “Técnico e auxiliar de enfermagem só podem ser exercidas sob supervisão do enfermeiro.”⁽⁶⁹⁾

O principal objetivo da supervisão é elevar a qualidade dos serviços prestados e para contribuir para o aperfeiçoamento do pessoal e avaliar o seu desempenho, visando à promoção da saúde, melhor recuperação do cliente e ao bom funcionamento do estabelecimento de saúde. ⁽⁶⁹⁾

A proposição do tema contou também com a unidade significativa; *Aprendizagem da Liderança*, os depoimentos desvelaram o fenômeno liderança como um processo de aprendizagem constante, passível de ser aprendida com a interação profissional e relações sociais, de grande importância para o desenvolvimento do processo de trabalho da enfermagem.

“... aprendendo com a equipe, com os auxiliares que trabalharem comigo, porque vejo que eles têm muita experiência...” (III-5).

“... é muito importante gente saber liderar e aonde é que existe o” X “da questão, porque a faculdade não te dá prática para isso, você aprende na teoria, mas na prática! A prática você não tem no estágio de ser líder, você vai ter prática no dia-a-dia, para aprender, então acho que deveríamos ter a oportunidade de ter a prática para aprender!... vou saber como liderar no meu campo de trabalho, que vou saber como liderar...” (XIV-3).

As instituições formadoras apresentam deficiências em preparar o aluno para assumir a função de liderança, constata-se a ocorrência de frustração e desencantamento do enfermeiro com relação a essa atividade, como também uma desilusão por parte do empregador, que alimenta a expectativa de contratar um profissional apto a atuar com capacidade de liderança. ⁽⁶⁾

A LDB trouxe novas responsabilidades para as instituições de ensino superior, seus docentes, discentes e sociedade, ao permitir a formação de diferentes perfis profissionais de acordo com cada escola. Por serem conhecedores da realidade social local e do mercado de trabalho, as instituições têm liberdade para definir parte considerável de seus currículos plenos. ⁽⁷⁰⁾

Essa autonomia das escolas deve ser questionada, já que elas possuem a opção de escolher conteúdos que atendam somente às necessidades momentâneas do mercado de trabalho. Ao formar profissionais voltados exclusivamente ao mercado de trabalho, corre-se o risco de que a escola impressione a sociedade com a máscara da excelência. Porém, em poucos anos,

as mudanças tecnológicas acabam por tornar, esses profissionais, obsoletos e descartáveis. ⁽⁷⁰⁾

Na enfermagem, percebe-se divisão acentuada entre ensino e serviço. Enquanto o Ministério da Saúde está preocupado com a inserção do futuro profissional no SUS, propondo estratégias para a ampliação da participação das escolas formadoras no sistema de saúde, estas e os serviços de saúde locais e regionais mostram dificuldades para articular parcerias interessantes para ambos os lados. ⁽⁷⁰⁾

De modo geral, a política para a formação de competências, a exemplo do que ocorre na América Latina, surge para adequar os sistemas educacionais e satisfazer investidores internacionais no contexto dos países em desenvolvimento. A lógica do mercado prima por mão-de-obra capacitada para dar conta da dimensão tecnológica, não privilegiando a formação crítico-reflexiva, capaz de causar impacto, neste mesmo mercado, e provocar melhorias sociais locais a médio e longo prazo. ⁽⁷⁰⁾

Os Cursos de Graduação em Enfermagem devem estar com o ensino voltado para a formação de profissionais capazes de promover melhoria social, não se restringindo apenas a estar formando profissionais para atender as necessidades temporárias do mercado. Para isso, a LDB fala no ensino por competências, capaz de formar profissional crítico-reflexivo, as quais o enfermeiro não acaba o processo de formação ao sair da universidade, o processo educacional é permanente.

Em contrapartida, na enfermagem percebe-se uma divisão acentuada entre ensino e serviço. Esta situação pode ser considerada ambígua já que o egresso partirá para o mercado de trabalho. Para que o enfermeiro seja considerado promotor de ações de saúde na sociedade, sua formação precisa consolidar-se ancorada a Projetos Políticos Pedagógicos amplamente discutidos e acordados no consenso dos diferentes atores, protagonistas e interessados. ⁽⁷⁰⁾

Os processos educativos descontínuos visam à competição predatória, alimentando a lógica do mercado capitalista. ⁽⁷⁰⁾

As necessidades de mão de obra qualificada que atenda as necessidades da sociedade produziram movimentos em direção às políticas

educacionais no sentido que estas se alicerçam na formação de competências. (71)

A Competência é definida e construída na prática social entre a instituição, trabalhadores e educadores. (70)

As DCNS destacam a Liderança como uma das principais competências a ser adquirida pelo enfermeiro.

É salientado que durante o processo de aprendizagem da liderança na graduação em enfermagem, em experiência vivenciada de liderança os fez refletir qual o estilo de liderança seria melhor a ser adotado, sendo necessário considerar o trabalho em equipe para a adoção de um estilo eficiente para o desenvolvimento do trabalho e que o processo de aprendizagem trata-se de um contínuo.

“... o líder... tive uma experiência assim, como aluna, teve uma professora, que fez um trabalho sobre liderança com a gente, e ela escolheu um líder em cada grupo e disse: Vocês vão dar uma tarefa para cada um da equipe, eles vão ter que dar palestras! E, tinha que montar uma palestra, então, eu comecei a pedir para cada um quem queria dar palestra: Fulano, você quer? Não!, Fulano, você quer? Não! Ninguém quis. Foi uma experiência que : eu perdi sono, começou... daí eu parei e pensei? Que tipo de Líder eu vou ser? Então,... parei e pensei..eu vou fazer tudo?... cheguei na professora e falei: Professora vou poder escolher? Ela falou: Você como líder é para escolher, e não, vai apresentar a palestra! ... líder, algumas vezes você vai ter que ser duro! Vai ter que ser exigente! Porque você também vai ter que puxar um pouco as rédeas! é também ser paternalista, porque senão as coisas desanda, , você tem que mostrar o trabalho em conjunto...” (XV-3)

Corroborando com este aspecto ensinar é definido como facilitar a aprendizagem, criando condições para que o outro, a partir dele próprio aprenda e cresça. O indivíduo é o centro da aprendizagem que se processa em função do desenvolvimento e interesse do aluno. Coloca-se assim uma ênfase nas relações interpessoais e no crescimento pessoal que delas resultam. (72)

O saber deve ser construído sob forma processual, onde professor e aluno assumam posições diferentes, mas que ocupem o mesmo nível na relação instituída, ou seja, juntos possam produzir o conhecimento. Assim, neste processo de construção não se pode negligenciar a experiência vivida por ambos.

(72)

Desta forma, a experiência vivida pelo acadêmico colabora para a construção do processo de aprendizagem e define como será a forma de exercitar a liderança.

Relacionamento Profissional foi desvelado como unidade significativa para a proposição do tema, ao considerar que para o Exercício da Liderança, é necessário que o líder desenvolva o trabalho de forma eficaz. Para estabelecer o relacionamento profissional é necessário o domínio do conhecimento pelo líder.

“... a gente não sabe tudo!... o líder tem que estar junto com a equipe na troca de experiências para chegar ao objetivo, porque sozinho não chega a lugar nenhum, principalmente na área da saúde, tem que ser equipe, porque se não, não consegue...” (XV-2).

“... você não vai ser bem recebido e normalmente o recém-formado, os auxiliares e os técnicos têm aquela visão assim: é o sabe tudo! Acha que a gente tem a obrigação de saber toda a teoria, e tem que passar para eles, e muitas vezes eles vão cobrar da gente...” (XII4).

“... Tendo conhecimento, observo que você se relaciona melhor até com outros profissionais, no caso os médicos, porque desta maneira você sabe conversar.” (III-6).

A liderança envolve relação interpessoal. Assim, é imperativa a constante atualização desse profissional, objetivando oferecer qualidade na assistência e possibilitando crescimento e desenvolvimento profissional, pois a desinformação e o comodismo limitam o processo de liderar. ⁽⁷³⁾

O trabalho em equipe exige que o enfermeiro considere o todo de cada indivíduo, respeite as individualidades, reconheça e fomente as competências, capacidades e potencialidades de cada membro. ⁽⁷³⁾

O enfermeiro como profissional e coordenador da equipe de enfermagem, precisa exercer liderança e, para isso, é indispensável que desenvolva essa habilidade. ⁽⁷³⁾

Desta forma, para o exercício da liderança, é necessário o esforço das instituições educacionais e de saúde, com o objetivo de estar formando profissional com pensamento crítico-reflexivo, capaz de promover mudanças sociais e que atenda as necessidades da atenção à saúde.

O Último tema a ser desvelado foi: **Liderança e Poder**, com as seguintes unidades significativas: *Poder no Exercício da Liderança e Conflitos, Limites e Negociações*.

O Poder no Exercício da Liderança é revelado como uma idiossincrasia, outros depoimentos não explicitam o poder na liderança. O Poder é percebido como inerente ao cargo que o enfermeiro exerce, o poder do cargo, determinado pela política institucional.

“... liderança é uma hierarquia... no caso da enfermagem quem seria o líder seria o enfermeiro ou enfermeiro superior a esse enfermeiro, ou aquele que tem uma especialização acima da dele, ou foi determinado pelos provedores do local ele ser o líder... vai ser subordinado a outra pessoa...” (IV-1)

Essa fala revela a influência da estrutura formal na ocorrência do fenômeno liderança. O poder do significado da liderança; concretiza, pela revelação da essencialidade, o fenômeno como ele ocorre. Nesse contexto, a influência e/ou poder do líder, têm sido enfocados como um dos principais fatores que explicitam a filosofia e as políticas organizacionais. Um ponto consensual entre a teoria e a prática da liderança que está sendo desvelado é o fato da liderança ser essencialmente “a posse e o exercício do poder”. Nas propostas teóricas atuais, adotadas no ensino, o poder que permeia o exercício da liderança revela-se “pelas práticas ou relações de poder que objetivam o controle das ações humanas”.⁽⁴¹⁾

O poder conduz e possibilita a capacidade de decidir. Nesta possibilidade estão mesclados, o poder pessoal e o poder de cargo conferido, ao líder e o poder de influenciar o grupo.⁽³⁹⁾

É interessante ressaltar que no depoimento não fica explícito os poderes de influência e de grupo, somente o poder do cargo foi explicitado.

No ensino, o exercício da liderança vem sendo vivenciado em organizações que, tradicionalmente, têm sido administradas através de uma distribuição hierárquica de poder que resulta em um processo de controle que flui de cima para baixo.⁽³⁹⁾

Conflitos, Limites e Negociações, compõem as unidades significativas para a proposição do tema, é desvelado como essência da liderança a capacidade de influenciar decisões, resolver conflitos e interagir com o grupo. As falas explicitam:

“... entrar em um acordo porque nem todo mundo vai aceitar as propostas e nem você vai aceitar as propostas de todo mundo...” (IX-4).

“... e tem algum atrito na minha equipe que atrapalhe o andamento do serviço da instituição ou do setor, tenho que pensar analisar e verificar o que pode ser feito para atender ambas as partes...” (VII-5).

“... conhecimento vai ajudar a me interar mais com elas...” (IX-7).

“... A interação é para que tudo aconteça nos parâmetros normais das coisas para que elas aconteçam perfeitamente,... e qualquer atividade que colocar em prática, todos interagindo junto tudo vai funcionar muito bem...” (IX-8).

Corroborando com este aspecto, nos modelos clássicos de gestão o conflito era tido como algo prejudicial à organização, sendo na maioria das vezes ignorado. Nas tendências atuais, o conflito é visualizado como inerente às organizações. Acredita-se que o mesmo deva ser gerenciado adequadamente para promover mudanças no ambiente de trabalho, deve ser visto como algo desafiador capaz de promover mudanças. ⁽⁷⁴⁾

Além de diagnosticar os conflitos, é necessário que os enfermeiros tenham habilidades para lidar com estes. Para reduzir o conflito, é necessário que o líder ouça ativamente, esteja atento para o conteúdo emocional, comunicação verbal e não verbal. É preciso que o líder esteja preparado para realizar uma gestão não centralizadora, produzindo uma relação de ganha-ganha com os liderados ao negociar o conflito. ⁽⁷⁴⁾

Os estilos de liderança autocrático e paternalista tendem a gerar mais conflitos do que os mais participativos. Nesta perspectiva, cabe ao líder o papel de fortalecedor do grupo de trabalho, valorizar as competências individuais e diluir o poder de modo que cada membro da equipe reconheça a finalidade e individualidade do seu trabalho. ⁽⁷⁴⁾

Chama a atenção às limitações que são atribuídas ao líder pelos acadêmicos, acredito que demonstra os seus próprios sentimentos frente o ser que liderara.

“... o enfermeiro nem sempre fica à frente dos serviços como os auxiliares e técnicos... sempre em contato com o auxiliar e o técnico, para estar identificando os problemas da unidade do setor...” (XII-2).

“... Mostraria os meus pontos fracos...” (VIII-4)

Desta forma, a unidade significativa, é desvelada como um instrumento para o exercício da liderança sendo necessária a aprendizagem contínua, em diagnosticar e negociar os conflitos existentes. Fica explícito nas falas o sentimento de despreparo frente às situações de conflitos que possam encontrar no exercício da liderança.

5. Sintase



Ao desvelar a essência do fenômeno pesquisado, os depoimentos engendram convergências, divergências e idiosincrasias que permitem compreender a percepção dos alunos sobre a liderança e sua prática profissional de liderança em enfermagem.

O significado atribuído à liderança, pelos sujeitos apreende, enquanto ser que verbaliza o seu próprio vivenciar da liderança, como situação vivenciada na possibilidade de interação com outro ser e na possibilidade de influenciar nas decisões, passível de ser aprendida com a experiência profissional, baseada no conhecimento das políticas institucionais e dos liderados. Assim, o enfermeiro-líder como ser-no-mundo, é preocupado com a qualidade do seu desempenho, conhece e aceita o ambiente institucional que o cerca e é dotado de características essenciais para o bom desempenho do processo de liderar.

É ressaltado, como essência, o conhecimento científico, o saber fazer, como forma implícita de poder, para que consigam ter influência sobre os liderados. Não fica explícita a liderança como fator social que sofre influência de fatores externos a organização.

A compreensão das falas que embasam o tema nos faz repensar o processo de ensino da liderança, o qual por muitos anos e até os dias de hoje, são baseados nas teorias da administração.

A percepção dos sujeitos faz a distinção da teoria e a prática da liderança observada nos campos de estágio, sendo o enfermeiro-líder, centralizador que fundamenta suas ações no cumprimento de tarefas.

Os alunos compreendem que podem tornar-se líderes por meio da vivência e do ensinamento da liderança. A liderança destaca-se com a possibilidade de aprendizagem contínua, contudo não pressupõe roteiros pré-estabelecidos para sua execução.

Enfatizam a diferença entre líderes e chefes, pois apreendem que o líder é o elemento que conduz a equipe, transcendendo cargos. O chefe é aquele estabelecido formalmente na instituição.

Os resgates dos depoimentos permitiram mostrar o comportamento atitudinal, ou seja, o que demonstra o mundo interno dos sujeitos da pesquisa. O ser que lidera é desvelado, como pessoa que deve ter características sendo estas um fator de essência para o desenvolvimento da liderança. Entre, estas

características é enfatizada a necessidade da humildade para tornar-se líder. Sendo, esta compreendida como característica advinda da história da profissão e pelo predomínio do gênero feminino como fator de subserviência.

É destacado que, para o enfermeiro líder acompanhar as novas tendências, é necessário adquirir conhecimentos, submeter-se à transformação pessoal e aprimorar as habilidades técnicas, científicas e interpessoais.

Em Instrumentos da Liderança, compreendeu-se que a Comunicação é desvelada como essência da liderança, uma vez que é fundamental para o estabelecimento das relações interpessoais.

Enfatiza-se a necessidade de utilizar os Instrumentos da Liderança para que se concretize o fenômeno liderança, sendo este capaz de promover mudanças, trabalho em equipe e resolução de conflitos.

As diferentes formas em que a liderança acontece, no tema Estilos de Liderança, são formas mutantes do fenômeno e revelam-se como significados transituacionais, influenciado pela política institucional, pelo ensino e liderados. Entende-se como processo dinâmico à liderança e o estilo adotado como forma de conduzir uma equipe, não existindo um estilo ideal de liderança.

É compreendido que o bom líder ampara os funcionários, promove escuta e não age apenas de forma autoritária. Sua postura deve ser de compartilhamento com os liderados para o desenvolvimento de um bom relacionamento.

No ensino, o estilo de liderança passou a ser discutido quando abordou as formas participativas de gerenciamento de pessoal.

Outro tema destacado foi Exercício da Liderança, sendo enfatizada a dissociação da teoria e da prática da liderança. Compreendido que, para ocorrer o fenômeno, é necessário esforços das instituições educacionais e de saúde, com o objetivo de formar profissionais com pensamento crítico-reflexivo, capaz de promover mudanças sociais e que atenda as necessidades da atenção à saúde.

A compreensão do tema foi possível após a vivência prática dos estágios curriculares, sendo a liderança compreendida como ação participativa.

As falas dos sujeitos desvelam a dissociação da teoria e prática. Neste sentido, é importante destacar que a interação docente assistencial é de grande relevância para a aprendizagem da liderança. A falta de integração dificulta o

exercício da liderança no mundo acadêmico. Na realidade dos sujeitos de pesquisa, que são alunos da primeira turma do curso de graduação em enfermagem da universidade em estudo, esta situação é relevante, pois a integração docente assistencial ainda não está construída.

A vivência de alguns graduandos como técnicos de enfermagem os faz ter uma nova concepção do processo de liderança, sendo este baseado na sua experiência profissional.

É desvelado que não houve oportunidade, no processo de formação, de conhecer todos os aspectos que julgam necessários para tornarem-se líderes. Este fato causa medo e insegurança ao assumir o papel de líder. Sendo determinante na forma de exercitar a liderança.

No tema Liderança e Poder apreende-se a essencialidade da liderança, revelada como capacidade de influenciar as pessoas, sendo esta intrínseca ao fenômeno da liderança.

O poder aparece de forma implícita, compreendido como necessidade de deter conhecimento para exercer influência sob os liderados.

Conflitos, Limites e Negociações, são percebidos como ferramentas do líder para conduzir os liderados. Os graduandos enfatizaram sentimentos de despreparo frente à resolução de conflitos e negociações e atribuem como principal fator à falta de conhecimento e da prática da liderança.

Dada à amplitude do fenômeno, outras perspectivas se contemplam e outros enfoques podem ser habitados. Novos desvelamentos consideram os horizontes ilimitados dos seres humanos.

6. Referências Bibliográficas



-
1. Smith PB, Peterson MF. Liderança, organizações e cultura. São Paulo: Pioneira; 1994.
 2. Chiavenato I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ed. São Paulo: Makron Books; 1994.
 3. Pereira MCA, Fávero N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev. Latino-am. Enfermagem*. 2001;9(4):7-12.
 4. Trevizan MA. Liderança do Enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Bras Enferm*. 1991;44(1):55-9.
 5. Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record; 1991.
 6. Simões ALA, Fávero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Rev. Latino-am. Enfermagem*. 2000;8(3):91-6.
 7. Galvão CM. Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico [dissertação]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 1990.
 8. Fávero N. O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado [tese de livre-docência]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 1996.
 9. Manfred M. Es necesario promover el liderazgo en enfermería para el avance de los programas docente-asistenciales? *Educ Med Salud*. 1988;22(1):3-11.
 10. Antunes MJM. O ensino de administração da assistência de enfermagem nas escolas públicas da região sudeste. *Rev Paul Enfermagem*. 1991;10(2):58-67.
 11. Ito EE, Peres AM, Takarashi TR, Leite MM. O ensino de enfermagem e as diretrizes curriculares nacionais: utopia x realidade. *Rev Esc Enferm USP*. 2006;40(4):570- 5.
-

-
12. Ciampone MHT, Kurcgant P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. Brasília (DF). Rev Bras Enferm. 2004;57(4):401-7.
 13. Dias MA. Gerenciamento e liderança na enfermagem. Revista Cadernos Centro Universitário São Camilo. 2000;6(2).
 14. Yura H, Ozimek D, Walsh MB. Nursing leadership: theory and process. 2 ed. New York: Appleton-Century-Crofts; 1981.
 15. Higa EFR, Trevizan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev Latino-am Enfermagem. 2005;13(1):59-64.
 16. Peres AM. Sistema de informações sobre pesquisa em enfermagem: proposta para um departamento de ensino de universidade pública [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro socioeconômico; 2002.
 17. Bowditch JL, Buomo AF. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira; 1997.
 18. Villalobos MMD. El desarrollo del liderazgo y la educación en enfermería. Educ Med Salud. 1998;22:3-11.
 19. Felli VEA. A saúde do trabalhador e o gerenciamento em enfermagem [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2000.
 20. Carvalho AC. Enfermagem e enfermeiros. Rev Esc Enferm USP. 1973;7(1):7-13.
 21. Pinhel I. O desenvolvimento de competências para a docência segundo a vivência de docentes de um curso de graduação em enfermagem. São Paulo [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2006.
 22. Nimitz MA. O significado de competência para o docente de administração em enfermagem [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2003.
-

-
23. Gomes ELR. Administração em enfermagem: constituição histórico-social do conhecimento [tese]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 1991.
 24. Brasil. Ministério da Saúde. Fundação Serviços de Saúde Pública. Enfermagem, legislação e assuntos correlatos. 3ª ed. Rio de Janeiro; 1974.
 25. Alcântara G. Princípios fundamentais do currículo. In: Seminários Regionais de Enfermagem; 1966; Curitiba. Relatório Final. Curitiba: ABEn:10-21.
 26. Leite MMJ. O ensino da disciplina administração aplicada à enfermagem: compreensão dos graduandos [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação; 1994.
 27. Brasil. Leis n. 7498/86, 26 jun. 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1986. Seção 1, p. 9273-5.
 28. Ministério da Educação. Departamento de política de ensino superior. Comissão de Especialistas de Ensino de Enfermagem. Portaria n.1.721/94. Dispõe sobre as diretrizes do currículo mínimo.
 29. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Superior. Departamento de Política do Ensino Superior. Comissão de Especialistas de Ensino de Enfermagem. Portaria n. 1518, de 14 de junho de 2000. Dispõe sobre as diretrizes curriculares do curso de graduação em enfermagem. Brasília:2000. p.1-7.
 30. Clapis MJ, Nogueira MS, Mello DF, Côrrea AK, Souza MCBM, Mendes MMR. O ensino de graduação na Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo ao longo dos 50 anos (1953-2003). *Rev Latino-am Enfermagem*. 2004;12(1):7-13.
 31. Perrenoud P. A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica. Porto Alegre: Artmed;2002.
-

-
32. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerenciais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):492-9.
 33. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES N. 3, de 07 de dezembro de 2001. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da República Federativa da União.* Brasília, 09 de nov.2001. Seção 1, p.31.
 34. Pires RP. Formação de competências na interface dos estágios extracurriculares e início da atuação profissional como enfermeiro [dissertação]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2006.
 35. Freire P. *The politics off education: culture power and liberation.* Barcelona: Planeta de Agostini; 1994.
 36. Soares MAL. Compreendendo a ação do docente no processo educacional de um curso de graduação em enfermagem: o olhar dos sujeitos envolvidos [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2004.
 37. Merleau-Ponty M. *Fenomenologia da percepção.* São Paulo: Martins Fontes; 2006.
 38. Martins J. *Um enfoque metodológico do currículo: educação como poesis.* São Paulo: Cortez; 1992.
 39. Kurcgant P. *A liderança na administração do pessoal de enfermagem segundo a percepção de enfermeiras que vivenciam esta pratica em hospital* [tese de livre-docência]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 1992.
 40. Tannenbaum R, Wescheler JR, Massark F. *Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento.* São Paulo: Atlas; 1970.
 41. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):508-14.
-

-
42. Kurcgant P, Peres HHC, Ciampone MHT. A liderança na administração do pessoal de enfermagem segundo a percepção de enfermeiras, auxiliares e atendentes de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 1996;30(3):416-38.
 43. 6º Seminário Nacional de Diretrizes para a Educação em Enfermagem; 2002 maio 27-30; Teresina, PI.
 44. Motta PR. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record; 1991.
 45. Bergamini CW. O desafio da liderança. In: Bergamini CW, Coda R, organizadores. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 1997. p. 319-42.
 46. Kouzes JM, Posner BZ. *O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus; 1991.
 47. Rozendo CA, Gomes ELR. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmistificação. *Rev Latino-am Enfermagem*. 1998;6(5):67-76.
 48. Higa EFR, Trevizan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Rev Latino-am Enfermagem*. 2005;13(1):59-64.
 49. Moreira MCN. Imagens no espelho de vênus: mulher, enfermagem e modernidade. *Rev Latino-am Enfermagem*. 1999;7(1):55-65.
 50. Bezerra ALQ. O contexto da educação continuada em enfermagem na visão dos gerentes de enfermagem e dos enfermeiros de educação continuada. *Rev Eletrôn Enferm [periódico da internet]*. 2002 [acesso 3 abr 2008];4(1) [aproximadamente 1 p.]. Disponível em: http://www.fen.ufg.br/revista/revista4_1/contexto.html
 51. Padilha MICS, Sobral VRS, Leite LMR, Peres MAA, Araújo AC. Enfermeira – a construção de um modelo de comportamento a partir dos discursos médicos do início do século. *Rev Latino-am Enfermagem*. 1997;5(4):25-33.
-

-
52. Trevizan MA, Mendes IAC, Fávero N, Melo MRAC. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*. 1998;6(5):77-82.
 53. Goldsmith M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: Hesselbein F, Goldsmith M, Beckhard R. *O líder do futuro*. 2 ed. São Paulo: Futura; 1996.
 54. Lourenço MR. Desenvolvimento da competência em liderança na efetividade de ações de saúde dirigida pelo enfermeiro-gerente [tese]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2004.
 55. Spiri WC. Trabalho em equipe: o vivencial da equipe de reabilitação na fissura lábio-palatal [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2001.
 56. Ciampone MHT. Grupo operativo: construindo as bases para o ensino e a prática na enfermagem [tese de livre-docência]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 1998.
 57. Cassuli M, Costardi CAI, Ângelo M. Reflexiones acerca de los actores coadyuvantes de la experiencia de la enfermera formada. *Cienc enferm dic*. 2006;12(2):45-51.
 58. Beccaria ML, Trevizan MA, Janucci MZ. Integração docente-assistencial entre um curso de enfermagem e um hospital de ensino: concepção do processo sob a ótica de docentes, alunos e enfermeiros. *Arq Ciênc Saúde*. 2006; 13(3).
 59. Shimizu HE. A percepção de docentes do curso de graduação em enfermagem e obstetrícia de uma universidade pública federal sobre a integração docente assistencial. *Rev Latino-am Enfermagem*. 1999;7(5):51-7.
 60. Kurcgant P, Ciampone MHT. Um ponto de reflexão sobre a integração docente assistencial. *Enfoque*. 1987;15(3):62-3.
 61. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada MO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev Esc Enferm USP*. 1998;32(4):302-6.
-

-
62. Domingues TAM, Chaves EC. O conhecimento científico como valor no agir do enfermeiro. *Rev Esc Enferm USP* 2005;39(Esp.):580-8.
 63. Gabrielli JMW. Formação do enfermeiro: buracos negros e ponto de luz [tese]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2004.
 64. Resende E. O desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2000.
 65. Perrenoud P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Arte Medica Sul; 1999.
 66. Dias AO, Guariente MHDM, Belei RA. O enfermeiro recém-graduado e o primeiro emprego. Percepções da formação na graduação e da atuação profissional. *Arq Ciênc Saúde Unipar*; 2004;8(1):19-24.
 67. Figueroa A. Livre vontade do usuário frente à educação em saúde. *Texto Contexto Enferm.* 1997;6(3):131-47.
 68. Servo MLS, Correia VS. Supervisão e educação permanente e a força de trabalho em enfermagem. *Diálogos & Ciência Rev Eletrôn* [periódico da internet]. 2006 [acesso 15 abr 2008]:8 [aproximadamente 2 p.] Disponível em: <http://www.ftc.br/revistafsa>
 69. BRASIL. Decreto n.904.406 (Regulamentação da Lei Exercício Profissional Enfermagem), 08 de junho de 1987. *Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil.* vol. 125, n. 10, p. 8853-8855, junho de 1987.
 70. Peres AM. Gerência e competências gerenciais do enfermeiro: relação da expectativa da instituição formadora e do mercado de trabalho [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2006.
 71. Santos I, Oliveira SEM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):393-400.
 72. Stacciarini JMR, Esperidião E. Repensando estratégias de ensino no processo de aprendizagem. *Rev Latino-am Enfermagem.* 1999;7(5):59-66.
-

73. Ribeiro MS, Meira SL, Martins TGB. Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery*. 2006;10(1):109-115.
74. Agostini R. O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público [dissertação]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2005.
-

7. Anexos



ANEXO 1



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Araçatuba



COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA –CEP-

OF, 215/2006
CEP
SFCD/bri


Araçatuba, 11 de dezembro de 2006.

Referência Processo FOA 2006-02198

O Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa desta Unidade, tendo em vista o parecer favorável da relatora que analisou o projeto "O SIGNIFICADO DA LIDERANÇA PARA OS ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM" expede o seguinte parecer:

Aprovado:

Informamos a Vossa Senhoria que de acordo com as normas contidas na resolução CNS 215, deverá ser enviado relatório parcial em 07/12/2007 e o relatório final em 07/08/2008.


Prof. Dr. Stefan Fiúza de Carvalho Dekon
Coordenador do CEP

Ilma. Senhora
Dr^a. KARINA JULIANA GUERRA
Araçatuba-SP-

Ciente.De acordo.

08/10/07


Dr^a. Karina Juliana Guerra

**ANEXO 2- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
(Resolução 196/96 do Ministério da Saúde)**

Eu, _____

R.G. nº _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo cujos objetivos são: Conhecer o significado da liderança para o aluno da graduação em enfermagem, resgatando a expectativa deste conhecimento para sua prática profissional e intervir no processo de formação por meio de vivências em situações práticas de liderança, aliando a teoria à prática, possibilitando ao aluno a busca de soluções inovadoras para os problemas cotidianos.

A forma de responder será a partir de entrevista áudio-gravada utilizada somente para realização desta pesquisa, sendo que as fitas gravadas serão destruídas após a utilização.

Estou ciente de que terei:

- a garantia de receber esclarecimentos a qualquer dúvida relacionada com a pesquisa;
- a liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
- a segurança de que não serei identificado e que será mantido o caráter confidencial da informação;
- a segurança de que minha participação não trará qualquer prejuízo a mim e a instituição onde trabalho;
- as informações sobre os resultados do estudo quando solicitado.

Assinatura do sujeito do estudo

Assinatura da Pesquisadora

Pesquisadoras:

Karina Juliana Guerra- Av Waldir Felizola de Moraes 1560, Bloco 01, Ap 34, Araçatuba/SP, Fones: (18) 91256719 – e-mail: kjguera@msn.com - *Responsável pelo estudo*
Wilza Carla Spiri – R.Dália 350 C – Botucatu – Fones: 38116070 - 97081161 – e-mail: wilza@fmb.unesp.br - *Orientadora da Pesquisa*

ANEXO 3 - DEPOIMENTOS

DEPOIMENTO I

“Eu acho que a liderança não é nata à pessoa pode adquirir(1), e a pessoa tem que ser humilde para aprender com a equipe(2), eu acho que é os dois lados o líder aprender com a equipe e também ensina é uma troca de experiências aonde todos caminham juntos(3).

“Na prática? Difícil! Bom, eu teria que conversar com todo mundo(4) , chegar de vagar,e não querendo mudar tudo do dia para noite. Chegar de vagar, aceitar a realidade(5)tentando provar que aquele método é melhor cientificamente para depois ir mudando a realidade de vagar(5) porque acontece à resistência a pessoa esta acostumada a realizar aquele procedimento errado(6), e daí você faz uma palestra, a educação continuada e vai tentando melhorar estes métodos”.(7)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1-... <i>a liderança não é nata à pessoa pode adquirir...</i>	Relata que a liderança pode ser adquirida, (I 1)
2-... <i>e a pessoa tem que ser humilde para aprender com a equipe</i>	Considera que é necessária humildade e o aprendizado com a equipe. (I 2)
3-... <i>acho que é os dois lados o líder aprender com a equipe e também ensina é uma troca de experiências aonde todos caminham juntos.</i>	Refere que no processo de liderança acontece uma troca de experiências, na qual o líder ensina e aprende com os liderados caminhando juntos.(I 3)
4-...teria que conversar com todo mundo	Refere comunicação com todos. (I 4)
5-... <i>chegar de vagar,e não querendo mudar tudo do dia para noite. Chegar devagar, aceitar a realidade...</i>	Considera que a realidade deve ser aceita e ser mudada progressivamente, “chegando devagar.” (I 5)
6-... <i>tentando provar que aquele método é melhor cientificamente ...porque acontece à resistência a pessoa esta acostumada a realizar aquele procedimento errado.</i>	Considera que os melhores métodos devem ser comprovados de forma científica, pois há resistência e o habito de realizar o procedimento de maneira incorreta.(I6)
7-... <i>e daí você faz uma palestra, a educação continuada e vai tentando melhorar estes métodos “.</i>	Segundo o aluno a educação continuada é uma tentativa de melhorar os métodos de trabalho. (I 7)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
CONCEITO DE LIDERANÇA	
Relata que a liderança pode ser adquirida, (I 1)	As pessoas podem tornar-se líderes, através de ensinamento sobre a liderança.
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	
Refere que no processo de liderança acontece uma troca de experiências, na qual o líder ensina e aprende com os liderados caminhando juntos.(I 3) Considera que é necessário humildade.(I 2)	A liderança é um processo que exige a troca de experiências,no qual as pessoas trabalham com a mesma finalidade, sendo que o líder ensina e aprende com os liderados,é imprescindível ao líder ser humilde.
COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	
Refere comunicação com todos. (I 4)	A comunicação é necessária ao trabalho.
MUDANÇA	
Considera que a realidade deve ser aceita e ser mudada progressivamente. (I 5) Considera que métodos melhores devem ser comprovados de forma científica, pois acontece a resistência, devido o hábito de realizar o procedimento de maneira incorreta. (I 6)	O processo de mudança gera resistência e deve ser realizado gradualmente,reconhecendo o ambiente, envolvendo os agentes que devem proceder com conhecimento científico.
EDUCAÇÃO CONTINUADA	
Segundo o aluno a educação continuada, palestras são tentativas de melhorar os métodos.(I 7)	A educação continuada é uma forma de atualização, com finalidade de desenvolver melhores métodos de trabalho.

DEPOIMENTO II

“Já passei em alguns campos de estágio e percebi que liderança é uma ação em conjunto, entre enfermeiros e os auxiliares(1),forma uma equipe multiprofissional,(2)não basta a enfermeira chegar e se impor aos funcionários(3) ,porque muitas vezes a enfermeira recém formada, chega no primeiro dia de trabalho e se impõe colocando pose, “eu sou a chefe eu que mando”(3), tem que ser uma ação em conjunto(1). Liderança significa não ser chefe(4), não pode dizer-se chefe deve ser líder. Ouvi falar, que há diferença entre chefe e líder(4), líder é aquele que sabe trabalhar junto(1), sabe ouvir a equipe(1) , ouvindo os profissionais que trabalha com ela, chegando num consenso sobre a maneira que seria melhor para equipe tanto no trabalho, como as funções de cada um(1). Quando for líder Chegarei, de forma humilde(5), aprendendo com a equipe e trabalhando junto a eles(5), não de forma autoritária”(3).

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1-...passei em alguns campos de estagio e percebi que liderança é uma ação em conjunto,entre enfermeiro e auxiliares...tem que ser uma ação em conjunto...líder é aquele que sabe trabalhar junto,que sabe ouvir a equipe... chegando num consenso sobre a maneira que seria melhor para equipe tanto no trabalho, como as funções de cada um	A aluna relata que durante os estágios da graduação percebeu que liderança é uma ação conjunta entre enfermeiro e auxiliares de enfermagem. O líder sabe trabalhar com os liderados, ouvindo-os , e chegando em consensos para tomada de decisões, que sejam mais adequadas para equipe e para a função de cada membro desta equipe. (II 1)
2-...forma uma equipe multiprofissional	Relata que uma equipe multiprofissional é formada no processo de liderança. (II 2)
3-...não basta a enfermeira chegar e se impor aos funcionários... muitas vezes a enfermeira recém formada, chega no primeiro dia de trabalho e se impõe colocando pose, "eu sou a chefe eu que mando"...não de forma autoritária.	Refere que não se deve agir de forma autoritária, e que algumas vezes o enfermeiro recém-formado, logo no primeiro dia de trabalho impõe-se "eu sou chefe, eu que mando". (II 3)
4-...liderança significa não ser chefe...há diferença entre líder e chefe	Relata que ha diferença entre líder e chefe (II 4)
5-...quando líder, chegarei de forma humilde...aprendendo como a equipe e trabalhando junto com eles	Considera que quando no papel de líder será humilde, aprenderá com a equipe e trabalhará junto.

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
PERCEPÇÃO DA PRÁTICA DE LIDERANÇA	
A aluna relata que durante os estágios da graduação percebeu que liderança é uma ação conjunta entre enfermeiro e auxiliares de enfermagem. O líder sabe trabalhar com os liderados, ouvindo-os , e chegando em consensos para tomada de decisões que sejam mais adequadas para equipe e para a função de cada membro desta equipe. (II 1)	A vivencia da prática do estágio curricular em alguns campos de estagio,levou a percepção de que liderança é uma ação participativa. Para tomada de decisões o líder respeita a função de cada liderado e toma decisões que serão benéficas para a equipe.
EQUIPE MULTIPROFISSIONAL	
Relata que uma equipe multiprofissional formada no processo de liderança. (II 2)	Uma equipe multiprofissional é formada no processo de liderança.
ESTILOS DE LIDERANÇA	
Refere que não se deve agir de forma autoritária, e que algumas vezes o enfermeiro recém-formado, logo no primeiro dia de trabalho impõe-se "eu sou chefe, eu que mando". (II3)	O enfermeiro recém-formado assume um estilo de liderança autocrático, impondo-se e ditando regras.
NO EXERCICIO DA LIDERANÇA	
Considera que quando estiver no papel de líder será humilde, aprenderá com a equipe e trabalhará junto. (II 5)	Em sua prática de liderança será humilde , aprendendo com a equipe e trabalhando de forma participativa.
DIFERENÇAS ENTRE LIDER E CHEFE	
Relata que ha diferença entre líder e chefe (II 4)	Existe diferença entre ser líder e ser chefe

DEPOIMENTO III

“Liderança, bom acho que a liderança na teoria é muito bonita(1), como por exemplo ,você pega o modelo de líder democrático(2), bem diferente do que tenho observado na prática durante os estágios(1). Nos vários campos que passei observei, que não tem jeito de você ser sempre bonzinho, que muitas vezes você tem que mandar(1), e para ser líder tem deter conhecimentos(3), observo que às vezes os enfermeiros não conseguem liderar uma equipe porque não tem conhecimento teórico”.(4)

“Quando eu começar a trabalhar pretendo, buscar conhecimentos sobre aquela determinada área que estiver trabalhando(3), por exemplo, se passar em um concurso de saúde pública, vou procurar saber o máximo sobre essa área, para que eu possa ser líder(3) e aprendendo com a equipe, com os auxiliares que trabalharem comigo, porque vejo que eles têm muita experiência(5) .Tendo conhecimento, observo que você se relaciona melhor até com outros profissionais, no caso os médicos, porque desta maneira você sabe conversar.”(6)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1-...liderança na teoria é muito bonita...bem diferente do que tenho observado na prática durante os estágios... nos vários campos que passei	Relata que liderança é perfeita na teoria e que tem observado através dos vários campos de estágios que se diferencia na pratica (III 1).
2-...você pega o modelo de líder democrático... não tem jeito de você ser sempre bonzinho... muitas vezes você tem que mandar,	Refere-se ao estilo de líder democrático e que nem sempre é possível ser “bonzinho”, às vezes é necessário mandar. (III 2).
3-...para ser líder tem que ter conhecimentos.. quando .. começar a trabalhar pretendo, buscar conhecimentos sobre... área que estiver trabalhando... vou procurar saber o máximo sobre essa área, para que eu possa ser líder	Considera que para ser líder tem que deter conhecimento e pretende quando exercer a liderança buscá-lo o máximo. O conhecimento deve ser referente à área onde estiver atuando. (III 3)
4-... observo que às vezes os enfermeiros não conseguem liderar uma equipe porque não tem conhecimento teórico.	Relata ter observado que enfermeiros têm dificuldade em exercer liderança por não ter conhecimento teórico.(III 4)
5- ...aprendendo com a equipe, com os auxiliares que trabalharem comigo, porque vejo que eles têm muita experiência...	Observa que auxiliares têm experiência e pretende aprender com eles, com a equipe. (III 5)
6-... Tendo conhecimento, observo que você se relaciona melhor até com outros profissionais, no caso os médicos, porque desta maneira você sabe conversar.”	Considera que os relacionamentos com outros profissionais da saúde são facilitados quando tem conhecimento, pois desta maneira é possível o dialogo (III 6)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
PERCEPÇÃO DA PRÁTICA DE LIDERANÇA	
Relata que liderança é perfeita na teoria e que tem observado através dos vários campos de estágios que se diferencia na pratica (III 1).	A vivência prática da liderança em diversos campos de estágio, levou a percepção que liderança diferencia-se do que é idealizada na teoria.
ESTILOS DE LIDERANÇA	
Refere-se ao estilo de líder democrático e que nem sempre é possível ser "bonzinho", às vezes é necessário mandar. (III 2).	O estilo de liderança democrática não é possível ser sempre adotado as vezes é necessário ser autocrático.
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
Considera que para ser líder tem que deter conhecimento e pretende quando exercer a liderança buscá-lo. O conhecimento deve ser referente à área onde estiver atuando. (III 3)	Para ser líder é necessário conhecimento. No exercício da liderança buscará conhecimento referente à área de atuação.
DIFICULDADES EM EXERCER A LIDERANÇA	
Relata ter observado que enfermeiros têm dificuldade em exercer liderança por não ter conhecimento teórico.(III 4)	Enfermeiros possuem dificuldade em liderar por não ter conhecimento teórico.
APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA	
Observa que auxiliares têm experiência e pretende aprender com eles, com a equipe. (III 5)	Pretende aprender com a experiência dos auxiliares, da equipe.
RELACIONAMENTO PROFISSIONAL	
Considera que os relacionamentos com outros profissionais da saúde é facilitados quando tem conhecimento, pois desta maneira é possível o dialogo.(III 6)	O relacionamento com a equipe de saúde é facilitado quando os líderes detêm conhecimentos,pois desta maneira há possibilidade de uma relação dialógica.

DEPOIMENTO IV

“Liderança para mim no caso é assim , uma hierarquia (1) no caso da enfermagem quem seria o líder seria o enfermeiro ou enfermeiro superior a esse enfermeiro, ou aquele que tem uma especialização acima da dele, ou foi determinado pelos provedores do local ele ser o líder(1). O enfermeiro tem que determinar certas funções para os auxiliares e técnicos(2) e vai estar supervisionado o que eles vão estão fazendo (2)não naquela pressão(3),em um nível onde todo mundo tem uma amizade(3)Não eu sou o líder, vou mandar e acabou !(3) Tem uma parte não só na humanização do atendimento mas, na liderança, ser uma pessoa compreensível (4)se eu fosse liderar lideraria de uma forma amigável.(5) O líder tem que ser capacitado(4), uma pessoa superior(4), que vai estar ali, e vai ser subordinado a outra pessoa(1). Os auxiliares e técnicos subordinados a ela têm que ter um respeito e ele também tem que respeitar(4) , eu acho que os auxiliares têm que manter respeito e ele, respeitar.

“Não posso chegar em um hospital recém formado e querer mandar aonde as pessoas trabalham há 15 , 20 anos(5), liderar tem que respeitar(3), não é mandar é dividir as atividades de forma respeitável(3), eu chegaria e respeitaria as pessoas e iria impor a minha regra sobre aquilo que aprendi na faculdade,não exploração. Se eu chegar querendo mandar eu não iria conseguir nada porque sou recém- formada!(5) Só que se eu chegar e respeitar eu estou aqui para aprender com vocês(5), e me impor dizendo assim: Olha, eu sou a chefe de vocês e quero que me digam sobre tudo o que acontecer ! (5)Se acontecer algo que não sei, não vou ser ignorante de não perguntar se estou correta, quero estar apar sobre tudo que esta acontecendo na unidade(5), gostaria de atuar realizando atividades de enfermagem como o exame físico e não só ficar com a parte burocrática.”(6)

UNIDADE DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO
1-...liderança é uma hierarquia... no caso da enfermagem quem seria o líder seria o enfermeiro ou enfermeiro superior a esse enfermeiro, ou aquele que tem uma especialização acima da dele, ou foi determinado pelos provedores do local ele ser o líder... vai ser subordinado a outra pessoa...	Relata que liderança é uma hierarquia. Na enfermagem o líder é o enfermeiro, que possui maior titulação ou é determinado pelo provedor e este vai ser subordinado a outra pessoa. (IV 1)
2-... O enfermeiro tem que determinar certas funções para os auxiliares e técnicos... e vai estar supervisionando o que eles...estão fazendo...	Refere que o enfermeiro determina funções para auxiliares e técnicos de enfermagem e os supervisiona. (IV 2)
3-.. não naquela pressão... todo mundo tem uma amizade...não eu sou o líder, vou mandar e acabou ... liderar tem que respeitar... não é mandar é dividir as atividades de forma respeitável... Tem uma parte não só na humanização do atendimento mas, na liderança.	Considera que não deva existir pressão, que deva ter uma certa “amizade” para liderar e,é necessário respeitar e dividir as tarefas de forma respeitável. A liderança deve ser exercida de forma humana,não apenas no atendimento ao paciente, mas também com os liderados, (o líder não deve ser autocrático). (IV 3)
4-. pessoa compreensível... O líder tem que ser capacitado... pessoa superior... Os auxiliares e técnicos subordinados a ele tem que ter um respeito, e ele também têm que respeitar...	Refere que o líder deve ser compreensivo, capacitado, “superior”, respeitado e deve respeitar os auxiliares e técnicos de enfermagem. (IV 4)
5-... lideraria de uma forma amigável... não posso chegar em um hospital recém formado e querer mandar aonde as pessoas trabalham há 15 , 20 anos... respeitaria as pessoas .. iria impor minha regra sobre aquilo que aprendi na faculdade,não exploração...se chegar querendo mandar ... não iria conseguir nada porque sou recém- formada. Estou aqui para aprender com vocês... e me impor dizendo assim: Olha, eu sou a chefe de vocês e quero que me digam sobre tudo o que acontecer ...se acontecer algo que não sei, não vou ser ignorante de não perguntar se estou correta, quero estar apar sobre tudo que esta acontecendo na unidade	Relata que por ser recém-formada não poderia chegar em uma instituição mandando, pois existe pessoas que estão trabalhando no local há mais tempo,refere que respeitaria as pessoas , exercendo a liderança de forma amigável, impondo suas regras de acordo com que aprendeu na graduação, porém relataria que é a chefe e quer ouvir dos liderados tudo o que acontecer no local, pois quer se informada de todos os fatos que ocorrerem na unidade e, se desconhecer algo perguntará se está correta, não sendo ignorante de não perguntar. (IV5)
6-... gostaria de atuar realizando atividades de enfermagem como o exame físico e não só ficar com a parte burocrática.”(6)”.	Considera que atuará na assistência direta ao paciente e não apenas na parte burocrática. (IV 6)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
LIDERANÇA E PODER	
Relata que liderança é uma hierarquia. Na enfermagem o líder é o enfermeiro, que possui maior titulação ou é determinado pelo provedor e este vai ser subordinado a outra pessoa.(IV 1)	O exercício da liderança é realizado por enfermeiro de maior titulação ou aquele que é determinado pelo dirigente da instituição, sendo um processo que pressupõe hierarquia.
SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM	
Refere que o enfermeiro determina funções para auxiliares e técnicos de enfermagem e os supervisiona.(IV 2)	A supervisão de enfermagem é realizada pelo enfermeiro que determina as funções da equipe de enfermagem.
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICA DO LIDER	
<p>Considera que não deva existir pressão, mas sim “amizade” para liderar e, é necessário respeitar e dividir as tarefas de forma respeitável. A liderança deve ser exercida de forma humana, não apenas no atendimento ao paciente, mas também com os liderados, o líder não deve ser autocrático.(IV 3)</p> <p>Refere que o líder deve ser compreensivo, capacitado, “superior”, respeitado e deve respeitar os auxiliares e técnicos de enfermagem. (IV 4)</p>	<p>O exercício da liderança deve ser realizado sem pressões, é necessário respeito, divisão de tarefas de forma justa e humanização com os liderados.</p> <p>O líder deve ser compreensivo, capacitado, destacar-se na equipe, não ser autocrático e respeitar auxiliares e técnicos de enfermagem.</p>
No exercício da Liderança	
Relata que por ser recém-formada não poderia chegar em uma instituição mandando, pois existem pessoas que estão trabalhando no local há mais tempo, refere que respeitaria as pessoas, exercendo a liderança de forma amigável, impondo suas regras de acordo com que aprendeu na graduação, porém relataria que é a chefe e quer ouvir dos liderados tudo o que acontecer no local, pois, quer se informada de todos os fatos que ocorrerem na unidade e, se desconhecer algo perguntará se está correta, não sendo ignorante de não perguntar.(IV5) Considera que atuará na assistência direta ao paciente e não somente na parte burocrática.(IV 6)	<p>Como líder por ser recém-formada considera que não pode chegar nas instituições de forma autocrática, deve exercer a liderança de forma simpática, respeitando os profissionais da equipe de enfermagem que trabalham no local há mais tempo estabelecerá regras, e as controlará conforme aprendeu na graduação, explicitando que é a chefe da equipe e deseja ser informada de todos os fatos que ocorrerem.</p> <p>somente na parte burocrática.</p> <p>Terá flexibilidade para indagar a equipe de enfermagem quando houver algo desconhecido.</p> <p>Trabalhará na assistência direta ao paciente e não somente na parte burocrática.</p>

DEPOIMENTO V

O líder vai ser uma pessoa que vai ser responsável pelo um grupo de auxiliares e técnicos que vai ser superior e vai delegar funções, ele vai liderar um grupo.(1) ele tem que ser ao mesmo tempo rígido mostrar segurança e ao mesmo tempo, flexível aberto para as pessoas dar sugestões e reclamações(1) se mostrar muito rígido as pessoas vão ficar com medo e não vai dar certo, tem que conhecer o perfil das pessoas que trabalham com ele, para saber onde ele vai atuar aonde é melhor(2). Tem que ser humilde (1)para não chegar recém formado achando que sabe tudo as pessoas vão ficar o tempo todo te testando e você não vai saber lidar com as situações”.(3)

“Vou chegar recém formada vou estar com medo das pessoas me perguntarem, e eu não saber responder,(4) vou estar responsável por um monte de gente, não vou poder chegar achando que sei tudo, porque muitas vezes nem tive oportunidade de ver na faculdade(4) , e dizer faz assim sendo que nem sei fazer direito e ir la e fazer errado, ser humilde para as pessoas me ensinarem, claro que vou ensiná-los também, conhecendo um pouco de cada um”. (4)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1- O líder vai ser uma pessoa que vai ser responsável pelo um grupo de auxiliares e técnicos que vai ser superior e vai delegar funções,... vai liderar um grupo(...) tem que ser ao mesmo tempo rígido mostrar segurança e ao mesmo tempo, flexível aberto para as pessoas dar sugestões e reclamações... ser humilde	Refere que líder é uma pessoa a qual , é responsável por grupo de auxiliares e técnicos que serão subordinados a ele, aos quais delega funções, é flexível, demonstra segurança e humildade. (V 1)
2-...se mostrar muito rígido as pessoas vão ficar com medo e não vai dar certo, tem que conhecer o perfil das pessoas que trabalham com ele, para saber onde ele vai atuar aonde é melhor...	Relata que a falta de flexibilidade provoca medo nos liderados, e impossibilita desenvolvimento do trabalho é necessário conhecer o perfil das pessoas para saber como liderá-las.(V2)
3-... não chegar recém formado achando que sabe tudo, as pessoas vão ficar o tempo todo te testando e você não vai saber lidar com as situações”.	Considera que não deve chegar, recém-formada pensando que sabe tudo, pois desta forma os auxiliares e técnicos colocarão em cheque seus conhecimentos,e assim não saberá lidar com as situações.(V3)
4-... vou chegar recém formada vou estar com medo das pessoas me perguntarem, e eu não saber responder(...) vou estar responsável por um monte de gente, não vou poder chegar achando que sei tudo, porque muitas vezes nem tive oportunidade de ver na faculdade(...) ser humilde para as pessoas me ensinarem, claro que vou ensiná-los também, conhecendo um pouco de cada um.	Refere que terá medo das pessoas perguntarem e não saber a respostas pois como recém-formada não saberá todas as coisas não tendo a oportunidade de conhecer tudo durante a faculdade, será humilde, para aprender o que não sabe com os liderados, mas também ensinará o que aprendeu. (V4)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	
<p>Refere que líder é uma pessoa a qual, é responsável por grupo de auxiliares e técnicos que serão subordinados a ele, aos quais delega funções; é flexível, demonstra segurança e humildade. (V 1)</p> <p>Relata que a falta de flexibilidade provoca medo nos liderados, e não possibilita o desenvolvimento do trabalho é necessário conhecer o perfil das pessoas para saber como liderá-las.(V2)</p>	<p>O líder é responsável pelos auxiliares e técnicos de enfermagem, aos quais delega funções e são a ele subordinados. Este, demonstra-se seguro, humilde e flexível. A falta de flexibilidade ao líder distancia-o dos liderados dificultando o trabalho. Torna-se necessário conhecer os perfis dos liderados, para uma liderança de sucesso.</p>
NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	
<p>Considera que não deve chegar recém-formada pensando que sabe tudo, pois desta forma os auxiliares e técnicos colocarão em cheque seus conhecimentos, e assim não saberá lidar com as situações.(V3)</p> <p>Refere que terá medo das pessoas perguntarem e não saber a resposta, pois como recém-formada não saberá todas as coisas não tendo a oportunidade de conhecer tudo durante a faculdade. Será humilde, para aprender o que não sabe com os liderados, mas também ensinará o que aprendeu. (V4)</p>	<p>Como recém-formada acredita não que não houve oportunidade no processo de formação de conhecer todos os aspectos que julga necessário, e isto causa medo de ser questionada e não saber responder. Isto provoca receio de não conseguir nas situações, desta forma, considera que é preciso ter humildade, para aprender com os liderados e também ensiná-los</p>

DEPOIMENTO VI

“Liderar tem que ser feito por uma pessoa que vai conscientizar e ou motivar um grupo(1), ou seja, os funcionários que estão sob sua supervisão. Para eu liderar não é impor normas e rotinas(2), tem que ter motivação e ser baseado em algo que na prática de certo(1), tem gente que confunde liderar com comandar(2). Porque você lidera por estar à frente, você é um elo entre todo o grupo e não que você seja o primeiro ou o principal(3). O líder deve ser humilde, criterioso e não ser” bonzinho “, tem que ser exigente nas coisas que têm que ser, maleável no que dá para ser, tem que ter discernimento , para ver o que dá para ser mudado de acordo com a realidade do local, respeitando o limite de cada um(3). Tem gente que porque é líder chega em uma empresa, que tem vários setores,mas tem pessoas que não se adaptam a todos os setores e acha que tem que fazer rodízios com esses funcionários(4), no caso da enfermagem, existe

peças que tem afinidades e maiores habilidades para determinados setores, e as peças que estão na supervisão acham que tem fazer rodízios e pronto(5). As peças são diferentes uma das outras, dentro da mesma profissão, principalmente dentro de um hospital que possui setores fechados como UTI e CC, e têm peças que não se adaptam a estes setores, pela idade e outros fatores.(6) O líder tem que saber motivar(1), ele não pode ficar medindo forças, tem ser criterioso colocando-se no lugar das outras peças(2). Liderar não é só impor, muitas vezes tem que se adaptar de acordo com a realidade do local.”(1)

Hoje, após 25 anos trabalhando na enfermagem como técnico de enfermagem tenho outra visão de como tem que ser um líder(3), na minha prática serei humilde e com conteúdo para passar(8). Como líder vou ter momentos que vou agir conforme o meu estado de espírito, tenho que enxergar as peças como um todo (8), não só eu, tenho que ter um visão geral de tudo que esta a minha volta (8), vou cobrar de mim uma postura, querendo sempre ter algo a passar e o bom senso de respeitar as peças na medida do possível; em algumas situações vai ser necessário que as peças ajam exatamente como determinado.(7) Vou ter que estabelecer prioridades, que no caso em primeiro lugar é sempre o paciente ,depois os funcionários, o grande líder vem depois e é humilde (9), analisando sempre as minhas atitudes.(7) No caso da liderança terei que convencer os meus funcionários, para que não façam as coisas de forma mecânica,(7) como por exemplo tem acontecido aonde trabalho, a enfermeira determinou que cada funcionário vai assumir uma função dentro do atendimento de emergência, um ficando com o A, o outro com o B...seguinto os passos do atendimento ao trauma , ou a parada sendo que não temos números de funcionários suficientes para isso. Tenho que ver o bem estar de quem estou liderando, de acordo com as normas da instituição (9). O líder pode errar, e temos que reconhecer os erros, ser humildes e ir se moldando de acordo com as situações. (9)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1- <i>Liderar tem que ser feito por uma pessoa que vai conscientizar e ou motivar um grupo... os funcionários que estão sob sua supervisão... tem que ter motivação e ser baseado em algo que na prática de certo... O líder tem que saber motivar... Liderar não é só impor, muitas vezes tem que se adaptar de acordo com a realidade do local</i>	A aluna refere que liderança deve ser exercida por pessoas que conscientizam e ou motivam um grupo, ou seja, o funcionário que estão sob sua supervisão .A liderança deve estar baseada em algo que na prática tenha êxito e não seja imposto, deve haver adaptação de acordo com a realidade.(VI 1)
2- Tem gente que confunde liderar com comandar	A Liderança é confundida com comando. (VI 2)
3- <i> você lidera por estar à frente... é um elo entre todo o grupo e não que você seja o primeiro ou o principal. O líder deve ser humilde, criterioso e não ser “bonzinho”,tem que ser exigente nas coisas que têm que ser, maleável no que da para ser, tem que ter discernimento , para ver o que dá para ser mudado de acordo com a realidade do local, respeitando o limite de cada um.</i>	A Liderança é realizada por alguém que dirige, é um elo entre o grupo, e não significa ser o líder a figura principal. O líder deve ser humilde criterioso e não ser “bonzinho”, deve ser exigente para aquilo que considerar necessário, e maleável no que possível ser. Deve ter discernimento para reconhecer o que é passível de mudança de acordo com a realidade respeitando os limites de cada pessoa.(VI 3)
7-... <i>após 25 anos trabalhando na enfermagem como técnico de enfermagem tenho outra visão de como tem que ser um líder</i>	Após, 25anos de trabalho na enfermagem como técnico de enfermagem, a aluna, refere ter uma visão de como deve ser um líder. (VI 7)
4-... <i> Tem gente que porque é líder chega em uma empresa, que tem vários setores,mas tem pessoas que não se adaptam a todos os setores e acha que tem que fazer rodízios com esses funcionários.</i>	Refere que existem líderes que fazem rodízios com as pessoas e nos diversos setores de uma empresa, porém tem pessoas que não se adaptam. (VI 4)
5-... <i>o caso da enfermagem, existe pessoas que tem afinidades e maiores habilidades para determinados setores.</i>	Na enfermagem há pessoas com afinidades e habilidades para setores específicos. (VI 5)
6-... <i>as pessoas são diferentes uma das outras dentro da mesma profissão...dentro de um hospital que possui setores fechados como UTI e Centro cirúrgico...e têm pessoas que não se adaptam a estes setores pela idade e outros fatores</i>	Há diferença entre as pessoas de uma mesma profissão, nas instituições existem unidades consideradas específicas que por fatores como idade dentre outros dificultam a adaptação. (VI 6)
8-... <i>na minha prática serei humilde e com conteúdo para passar...como líder vou ter momentos que vou agir conforme o meu “estado de espírito”...tenho que enxergar as pessoas como um todo...não só eu...tenho que ter uma visão geral de tudo que está a minha volta...vou cobrar de mim uma postura querendo sempre ter algo a passar e o bom senso de respeitar as pessoas na medida do possível em algumas situações vai ser necessário que as pessoas ajam exatamente como determinado...terei que convencer os meus funcionários para que não façam as coisas de forma mecânica.</i>	Refere que o exercício da liderança requer humildade, conteúdo para transmitir. Como líder relata haver momentos que agirá conforme seu “estado de espírito”.Considera que deve ter uma visão geral do todo, das pessoas e de tudo que está a sua volta e não apenas de si própria,cobrando postura, buscando sempre ter algo a transmitir e o bom senso de respeitar as pessoas na medida do possível, pois em algumas situações as pessoas deverão agir exatamente como determinado. Analisando as atitudes e convencendo os funcionários para que não ajam de forma mecânica. (VI 8)

<p>9-...estabelecer prioridade...em primeiro lugar é sempre o paciente, depois os funcionários...o grande líder vem depois e é humilde. Tenho que ver o bem estar de quem estou liderando de acordo com as normas da instituição...o líder pode errar e temos que reconhecer os erros, ser humilde e ir se moldando de acordo com as situações.</p>	<p>Considera que a prioridade é o paciente, depois os funcionários e por fim, "o grande líder" que deve ser humilde.</p> <p>O preocupa-se com o bem estar do líder liderados respeitando as normas institucionais. O líder é passível de erro e deve reconhecê-los, ser humilde e moldando-se de acordo com as situações.(VI 9)</p>
---	---

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
<p>1- <i>Liderar tem que ser feito por uma pessoa que vai conscientizar e ou motivar um grupo... os funcionários que estão sob sua supervisão... tem que ter motivação e ser baseado em algo que na prática de certo... O líder tem que saber motivar... Liderar não é só impor, muitas vezes tem que se adaptar de acordo com a realidade do local</i></p>	<p>A aluna refere que liderança deve ser exercida por pessoas que conscientizam e ou motivam um grupo, ou seja,o funcionário que estão sob sua supervisão .A liderança deve estar baseada em algo que na prática tenha êxito e não seja imposto, deve haver adaptação de acordo com a realidade.(VI 1)</p>
<p>2- Tem gente que confunde liderar com comandar</p>	<p>A Liderança é confundida com comando. (VI 2)</p>
<p>3- <i> você lidera por estar à frente... é um elo entre todo o grupo e não que você seja o primeiro ou o principal. O líder deve ser humilde, criterioso e não ser "bonzinho",tem que ser exigente nas coisas que têm que ser, maleável no que da para ser, tem que ter discernimento , para ver o que dá para ser mudado de acordo com a realidade do local, respeitando o limite de cada um.</i></p>	<p>A Liderança é realizada por alguém que dirige, é um elo entre o grupo, e não significa ser o líder a figura principal. O líder deve ser humilde criterioso e não ser "bonzinho",deve ser exigente para aquilo que considerar necessário, e maleável no que possível ser. Deve ter discernimento para reconhecer o que é passível de mudança de acordo com a realidade respeitando os limites de cada pessoa. (VI 3)</p>
<p>7-...após 25 anos trabalhando na enfermagem como técnico de enfermagem tenho outra visão de como tem que ser um líder</p>	<p>Após, 25anos de trabalho na enfermagem como técnico de enfermagem, a aluna, refere ter uma visão de como deve ser um líder. (VI 7)</p>
<p>4-... <i> Tem gente que porque é líder chega em uma empresa, que tem vários setores,mas tem pessoas que não se adaptam a todos os setores e acha que tem que fazer rodízios com esses funcionários.</i></p>	<p>Refere que existem lideres que fazem rodízios com as pessoas e nos diversos setores de uma empresa, porém tem pessoas que não se adaptam. (VI 4)</p>
<p>5-...o caso da enfermagem, existe pessoas que tem afinidades e maiores habilidades para determinados setores.</p>	<p>Na enfermagem há pessoas com afinidades e habilidades para setores específicos. (VI 5)</p>
<p>6-...as pessoas são diferentes uma das outras dentro da mesma profissão...dentro de um hospital que possui setores fechados como UTI e Centro cirúrgico...e têm pessoas que não se adaptam a estes setores pela idade e outros fatores</p>	<p>Há diferença entre as pessoas de uma mesma profissão, nas instituições existem unidades consideradas especificas que por fatores como idade dentre outros dificultam a adaptação. (VI 6)</p>

<p>8-...na minha prática serei humilde e com conteúdo para passar...como líder vou ter momentos que vou agir conforme o meu “estado de espírito”...tenho que enxergar as pessoas como um todo...não só eu...tenho que ter uma visão geral de tudo que está a minha volta...vou cobrar de mim uma postura querendo sempre ter algo a passar e o bom senso de respeitar as pessoas na medida do possível em algumas situações vai ser necessário que as pessoas ajam exatamente como determinado...terei que convencer os meus funcionários para que não façam as coisas de forma mecânica.</p>	<p>Refere que o exercício da liderança requer humildade, conteúdo para transmitir. Como líder relata haver momentos que agirá conforme seu “estado de espírito”. Considera que deve ter uma visão geral do todo, das pessoas e de tudo que está a sua volta e não apenas de si própria, cobrando postura, buscando sempre ter algo a transmitir e o bom senso de respeitar as pessoas na medida do possível, pois em algumas situações as pessoas deverão agir exatamente como determinado. Analisando as atitudes e convencendo os funcionários para que não ajam de forma mecânica. (VI 8)</p>
<p>9-...estabelecer prioridade...em primeiro lugar é sempre o paciente, depois os funcionários...o grande líder vem depois e é humilde. Tenho que ver o bem estar de quem estou liderando de acordo com as normas da instituição...o líder pode errar e temos que reconhecer os erros, ser humilde e ir se moldando de acordo com as situações.</p>	<p>Considera que a prioridade é o paciente, depois os funcionários e por fim, “o grande líder” que deve ser humilde.</p> <p>O preocupa-se com o bem estar do líder liderados respeitando as normas institucionais. O líder é passível de erro e deve reconhecê-los, ser humilde e moldando-se de acordo com as situações.(VI 9)</p>

DEPOIMENTO VII

“Existe vários tipos de líderes(1), não é porque uma pessoa é chefe de uma instituição que significa que ele é líder, às vezes existe pessoa que é subordinada a ele que é muito mais líder, do que o próprio chefe(2). O que é líder? Líder é aquela pessoa que se destaca dentro de uma equipe e que faz acontecer uma sinergia dentro desta equipe, isso para mim é um líder .”(3)

“Nem sempre trabalharemos com pessoas que temos afinidades, aí entra uma capacidade de líder, ter uma empatia pelos problemas dele, colocando os problemas pessoais de fora, fazendo com que esse grupo trabalhe o mais próximo possível(4) , se tem algum atrito na minha equipe que atrapalhe o andamento do serviço da instituição ou do setor, tenho que pensar, analisar e verificar o que pode ser feito para atender ambas as partes (5). Chegaria o mais humilde possível, para ganhar a confiança dos subordinados, para que depois eu possa desenvolver os meu trabalho.”(6)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1- Existe vários tipos de lideres	Relata existir vários tipos de lideres (VII 1)
2-...não é porque uma pessoa é chefe de uma instituição que significa que ele é líder, às vezes existe pessoa que é subordinada a ele que é muito mais líder, do que o próprio chefe	Refere que há diferença entre líder e chefe, ser chefe não significa ser o líder, em alguns casos existem subordinados que são lideres. (VII 2)
3-... Líder é aquela pessoa que se destaca dentro de uma equipe e que faz acontecer uma sinergia dentro desta equipe, isso para mim é um líder	Considera que líder é uma pessoa que se destaca dentro de uma equipe, e promove a sinergia desta equipe. (VII 3)
4-.. Nem sempre trabalharemos com pessoas que temos afinidades, ai entra uma capacidade de líder, ter uma empatia pelos problemas dele, colocando os problemas pessoais de fora,fazendo com que esse grupo trabalhe o mais próximo possível	Refere ser capacidade de um líder, deixar seus problemas pessoais, fazer com que haja união no grupo mesmo que não hajam afinidades por algumas pessoas. (VII 4)
5-... se tem algum atrito na minha equipe que atrapalhe o andamento do serviço da instituição ou do setor, tenho que pensar, analisar e verificar o que pode ser feito para atender ambas as partes	Considera que o líder em casos de algum desentendimento na equipe, deve analisar, pensar e verificar o que pode fazer para atender ambas as partes sem que prejudique o desenvolvimento do trabalho na instituição ou setor. (VII5)
6-... Chegaria o mais humilde possível, para ganhar a confiança dos subordinados, para que depois eu possa desenvolver os meu trabalho.”	Considera que quando exercer o papel de líder começará de forma humilde para ganhar a confiança dos subordinados e assim, desenvolver seu trabalho. (VII 6)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
ESTILOS LIDERANÇA	
Relata existir vários tipos de líderes (VII 1)	Há vários tipos de líderes
HÁ DIFERENÇA ENTRE LÍDER E LIDERADO	
Refere que há diferença entre líder e chefe, ser chefe não significa ser o líder, em alguns casos existe subordinados que são líderes.(VII 2)	Existe diferença entre líder e chefe. Alguns líderes não estão formalmente constituídos e estão na posição de subordinados .
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	
Considera que líder é uma pessoa que se destaca dentro de uma equipe, e promove a sinergia desta equipe.(VII 3) Refere ser capacidade de um líder, deixar seus problemas pessoais,fazer com que haja união no grupo mesmo que não hajam afinidades por algumas pessoas. (VII 4)	O líder se sobressai na equipe, e promove a harmonia desta. É de competência do líder promover a união do grupo independentemente de afinidades e problemas pessoais.
CONFLITOS, LIMITAÇÕES E NEGOCIAÇÃO	
Considera que o líder em casos de algum desentendimento na equipe, deve analisar, pensar e verificar o que pode fazer para atender ambas as partes sem que prejudique o desenvolvimento do trabalho na instituição ou setor. (VII 5)	O líder deverá resolver os conflitos na equipe, por meio da reflexão e análise considerando os envolvidos , sem prejuízo do desenvolvimento do trabalho.
NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	
Considera que quando exercer o papel de líder começará de forma humilde para ganhar a confiança dos subordinados e assim desenvolver seu trabalho. (VII 6)	No exercício da liderança a humildade possibilitará a conquistar dos liderados e o desempenho de seu trabalho.

DEPOIMENTO VIII

“Liderança...Quando você tem uma pessoa que comanda uma equipe que mostra o caminho a seguir(1), o líder tem que ter momentos com pulso firme, mas tem que ser flexível (2), às mudanças principalmente com funcionários antigos tem que ter jogo de cintura.”(3)

“Mostraria os meus pontos fracos(4) para a equipe dividiria as tarefas, avaliaria os funcionários, faria reciclagem, seria bacana com todos, teria um bom relacionamento, não levaria tudo a ferro e fogo(5), conversar sempre antes de tomar atitudes com ética e respeito.”(6)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1-...Liderança...quando você tem uma pessoa que comanda uma equipe que mostra o caminho a seguir	Refere que a liderança acontece quando o líder comanda uma equipe e mostra quais caminhos a seguir.(VIII 1)
2-...o líder tem que ter momentos com pulso firme, mas tem que ser flexível	Considera que o líder tem que ser flexível e às vezes agir de forma autoritária. (VIII 2)
3-... às mudanças principalmente com funcionários antigos tem que ter jogo de cintura.	Relata que para que ocorra mudança principalmente quando envolve funcionários antigos é necessário “jogo de cintura”, (VIII 3)
4-...Mostraria os meus pontos fracos	Relata que iria expor seus “pontos fracos”.(VIII 4)
5-... dividiria as tarefas, avaliaria os funcionários, faria reciclagem, seria bacana com todos, teria um bom relacionamento, não levaria tudo a ferro e fogo	Considera que na pratica fará divisão de tarefas, reciclagens, teria um bom relacionamento sendo “bacana” e “não levaria tudo a ferro e fogo”.(VIII 5)
6-... conversar sempre antes de tomar atitudes com ética e respeito.”(6)	Refere que antes de agir conversaria com os funcionários, os respeitando eticamente .(VIII 6)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
CONCEITO DE LIDERANÇA	
Refere que a liderança acontece quando o líder comanda uma equipe e mostra os caminhos a seguir.(VIII 1)	O exercício da liderança pressupõe comando do líder que aponta aos liderados os caminhos a seguir.
ESTILO DE LIDERANÇA	
Considera que o líder tem que ser flexível e às vezes agir de forma autoritária. (VIII 2)	O líder deverá ser flexível, mas em alguns momentos terá que agir de forma autoritária.
MUDANÇA	
Relata que para que ocorra mudança principalmente quando envolve funcionários antigos é necessário “jogo de cintura”, (VIII 3)	Para que as mudanças ocorram é necessário saber contornar as varias situações desagradáveis e difíceis, principalmente quando envolve funcionários antigos.
CONFLITOS, LIMITAÇÕES E NEGOCIAÇÃO.	
Relata que iria expor seus “pontos fracos”.(VIII 4)	A exposição das limitações é uma estratégia a ser adotada.
NO EXERCICIO DA LIDERANÇA	
Considera que na pratica fará divisão de tarefas, reciclagens, teria um bom relacionamento sendo “bacana” e “não levaria tudo a ferro e fogo”.(VIII 5)	No exercício da liderança elaborará a discussão das tarefas e programas de treinamentos, desenvolvendo bom relacionamento com a equipe por meio de simpatia e flexibilidade.

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO	
Refere que antes de agir conversaria com os funcionários, os respeitando eticamente.(VIII 6)	A ação com os liderados será precedida por dialogo, respeito e postura ética.

DEPOIMENTO IX

“Bom... primeiro para ser um bom líder tem que ser amigo das pessoas(1), amigo assim tem que saber conversar(2), entender o que ela tem para propor para você, para você propor a ela o que você quer(2), não vai ser um bom líder se você só souber mandar, mandar e mandar(1) e não saber escutar o outro(1), primeiro tem que saber ouvir as pessoas(2) . Acho que é o fundamental e discutir, discutir bastante o que você quer(2), entrar em um acordo porque nem todo mundo vai aceitar as propostas e nem você vai aceitar as propostas de todo mundo.(3) Então, tudo vai à base da conversa...”(4)

Essa conversa vai estar permitindo a te dar mais segurança(5),em relação às pessoas com quem você convive no seu meio as pessoas com quem você trabalha você vai estar mais seguro para propor(5) ,por ex: você me passando confiança vou estar mais seguro para chegar em você e dizer o que esta acontecendo e que eu acho que poderia estar mudando(5)... é o que eu acho que é um líder.”“.

“Hum... deixa-me pensar: Primeiro, acho que conversar com todos juntos, eu deveria chegar e mostrar para todo mundo dizendo o que eu sou , como eu sou, fazer um grupo de bate papo, conversar, mostrar e pedir para cada um falar mostrar e falar o que gosta e ai vai...conhecer as pessoas.”(6)

Esse conhecimento vai ajudar a me interar mais com elas.(6)

A interação é para que tudo aconteça nos parâmetros normais das coisas para que elas aconteçam perfeitamente,(7) e qualquer atividade que colocar em prática, todos interagindo junto tudo vai funcionar muito bem.”(7)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1-...para ser um bom líder tem que ser amigo das pessoas... não vai ser um bom líder se você só souber mandar, mandar e mandar... não saber escutar o outro	Refere que para ser um bom líder tem que ser “amigo” dos funcionários e não somente ficar mandando, é necessário escutá-los. (IX 1)
2-... tem que saber conversar... entender o que ela tem para propor para você, para você propor a ela o que você quer (...) tem que saber ouvir as pessoas (...) Acho que é o fundamental e discutir (...) bastante o que você quer (...)	Considera que é necessário saber conversar, ouvir, discutir e entender as propostas para propor o pretende. A conversa é a base. (IX 2)
3-...tudo vai à base da conversa (...)	Refere que a comunicação é à base da liderança. (IX 3)
4-... entrar em um acordo porque nem todo mundo vai aceitar as propostas e nem você vai aceitar as propostas de todo mundo.	Relata que o acordo é necessário, pois nem todas as propostas serão aceitas. (IX4)
5-... conversa vai estar permitindo a te dar mais segurança (...) vai estar mais seguro para propor (...) você me passando confiança vou estar mais seguro para chegar em você e dizer o que esta acontecendo e que eu acho que poderia estar mudando (...)	Conclui que a comunicação permite segurança, pois as pessoas adquirem confiança e desta maneira sente-se mais seguro em falar sobre a situação e propor mudanças.(IX 5)
6-. conversar com todos juntos, eu deveria chegar e mostrar para todo mundo dizendo o que eu sou , como eu sou, fazer um grupo de bate papo, conversar, mostrar e pedir para cada um falar o que gosta e ai vai...conhecer as pessoas(...)	Refere que no exercício da liderança pretende fazer uma reunião, dizer quem é, e pedir para as pessoas que digam o que gostam, desta forma as conhecerá. (IX 6)
7-... conhecimento vai ajudar a me interar mais com elas	Relata que conhecer as pessoas ajuda na interação.(IX 7)
8-... A interação é para que tudo aconteça nos parâmetros normais das coisas para que elas aconteçam perfeitamente,(...) e qualquer atividade que colocar em prática, todos interagindo junto tudo vai funcionar muito bem.”(7)	Conclui que a interação faz com que as “coisas aconteçam dentro dos parâmetros normais, perfeitamente”,todas as atividades quando há interação funcionam.(IX8)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
ESTILOS DE LIDERANÇA	
Refere que para ser um bom líder tem que ser “amigo” dos funcionários e não somente ficar mandando, é necessário escutá-los. (IX 1)	O bom líder ampara os funcionários, não é somente autoritário, sabe escutá-los.
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
Considera que é necessário saber conversar, ouvir, discutir e entender as propostas para propor o que pretende. (IX 2)	O líder comunica-se com os funcionários, entende as propostas e propõe o que deve ser realizado.

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	
<p>Refere que a comunicação é a base da liderança. (IX 3)</p> <p>Conclui que o diálogo permite segurança, pois as pessoas adquirem confiança e desta maneira sente-se mais seguro em falar sobre a situação e propor mudanças. (IX 5)</p>	<p>O princípio da liderança é a comunicação.</p> <p>A comunicação faz com que os liderados adquiram confiança proporcionando segurança ao líder para expor a situação e propor mudanças</p>
Conflitos, limitações e negociação	
<p>Relata que o acordo é necessário, pois nem todas as propostas serão aceitas. (IX 4)</p>	<p>O acordo é necessário pois, nem todas as propostas serão aceitas por todos.</p>
NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	
<p>Refere que no exercício da liderança pretende fazer uma reunião, dizer quem é, e pedir para as pessoas que digam o que gostam, desta forma as conhecerá. (IX 6)</p>	<p>No exercício da liderança fará reunião com os liderados com o propósito de conhecê-los.</p>
Conflitos, limitações e negociação	
<p>Relata que conhecer as pessoas ajuda na interação. (IX 7)</p> <p>Conclui que a interação faz com que as “coisas aconteçam dentro dos parâmetros normais, perfeitamente”, todas as atividades quando há interação funcionam. (IX 8)</p>	<p>O acordo entre líderes e liderados é necessário para o desenvolvimento do trabalho, para isto é necessário conhecer os liderados.</p>

DEPOIMENTO X

“Para mim liderança é você saber comandar uma equipe, e não mandar(1), você tem que se impor e saber ouvir também (2), você tem que comandar e impor as suas regras, não ser só rígida(2), não ser só rígida...” É isso que quero que faça e não quero nem saber.” Tem que saber ouvir para ser flexível(2), o seu lado e o lado dos outros, ser uma liderança justa e não autoritária.”(2)

“Saber ouvir, principalmente, não adianta só falar e falar e não saber ouvir,(2) porque às vezes a pessoa tem uma idéia boa para te dar e você não ouve só fala(3) e fala e acaba sendo um líder autoritário e isso não é o certo(4), se não, não ocorre bem às coisas, você acaba sendo mal vista porque não sabe ouvir...”.(3) Trocando idéias para ter um bom relacionamento com a equipe.”(4)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
1- (...)liderança é você saber comandar uma equipe , e não mandar(1),	Refere que liderança é saber comandar e não mandar na equipe. (IX 1)
2-(...) impor e saber ouvir (...) comandar e impor as suas regras, não ser só rígida(...),saber ouvir para ser flexível(...)uma liderança justa e não autoritária(...)não adianta só falar e falar e não saber ouvir(...)	Considera que o líder tem que saber ouvir, comandar e impor suas regras, ser flexível, exercer a liderança de uma forma justa e não autoritária. (IX 2)
3- às vezes a pessoa tem uma idéia boa para te dar e você não ouve só fala(...) não ocorre bem às coisas, você acaba sendo mal vista porque não sabe ouvir(...)	Considera que o líder tem que ouvir. Ouvindo pode receber idéias dos liderados que sejam importante para o desenvolvimento do trabalho, e quando não ouve o desenvolvimento do trabalho é prejudicado, e o líder pode acabar sendo mal visto . (IX 3)
4- (...) acaba sendo um líder autoritário e isso não é o certo (...) trocando idéias para ter um bom relacionamento com a equipe.”(...)	Relata que ser autoritário não é o correto. O líder tem que trocar idéias com os liderados para ter um bom relacionamento . (IX 4)

TEMATIZAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
CONCEITO DE LIDERANÇA	
Refere que liderança é saber comandar e não mandar na equipe. (X 1)	Liderança é comandar e não mandar
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
Considera que o líder tem que saber ouvir, comandar e impor suas regras, ser flexível, exercer a liderança de uma forma justa e não autoritária. (X 2)	Para exercer a liderança de forma justa e não autoritária ,o líder deve ouvir, comandar, impor as regras e ser flexível.
COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	
Considera que o líder tem que ouvir . Ouvindo pode receber idéias dos liderados que sejam importante para o desenvolvimento do trabalho, e quando não ouve o desenvolvimento do trabalho é prejudicado , e o líder pode acabar sendo mal visto . (X 3)	A comunicação entre líderes e liderados é necessária para que ocorra troca de idéias que são importantes para o desenvolvimento do trabalho, não ocorrendo a comunicação o líder pode ser visto como autoritário e pode prejudicar o andamento do trabalho
ESTILOS DE LIDERANÇA	
Relata que ser autoritário não é o correto. O líder tem que trocar idéias com os liderados para ter um bom relacionamento. (X 4)	O líder não deve ser autoritário, isto não é correto, deve trocar idéias com os liderados para que possa ter um bom relacionamento

DEPOIMENTO XI

“É você saber se impor de um jeito que vá fazer você fazer o trabalho, fazer o trabalho andar e sem humilhar as pessoas , sem menosprezar, fazendo com que as pessoas não tenham medo de você, mas que tenham respeito(1) .O líder tem que ter uma boa visão, uma visão ampla(1) e tem que estar sempre assim, tem que ser uma pessoa que tem que estar sempre ponderando e não uma pessoa que resolva as coisas de qualquer jeito,na hora do nervoso, na hora de uma discussão, sempre ponderando as coisas.”(1)

“Primeiro,eu procuraria conhecer os meus funcionários, as pessoas que trabalham comigo , para entender que cada pessoa tem um jeito de ser, procurando ser justa com as pessoas que trabalham comigo ,respeitando a maneira de cada uma pensar, acho que faria assim.”(2)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
<p>1-(...) você saber se impor de um jeito que vá fazer você fazer o trabalho, fazer o trabalho andar e sem humilhar as pessoas, sem menosprezar, fazendo com que as pessoas não tenham medo de você, mas que tenham respeito(...) O líder tem que ter uma boa visão, uma visão ampla(...) tem que ser uma pessoa que tem que estar sempre ponderando e não uma pessoa que resolva as coisas de qualquer jeito,na hora do nervoso, na hora de uma discussão, sempre ponderando as coisas.”</p>	<p>Considera que liderar é saber se impor, de uma forma que promova o desenvolvimento do trabalho, sem humilhar os liderados, sem que tenham medo do líder, mas sim respeito.</p> <p>O líder tem que ter visão do todo, tem que ser ponderado, dedicado ao desenvolver suas funções. (XI 1)</p>
<p>2-(...) procuraria conhecer os meus funcionários, as pessoas que trabalham comigo, para entender que cada pessoa tem um jeito de ser, procurando ser justa com as pessoas que trabalham comigo, respeitando a maneira de cada uma pensar, acho que faria assim.”(2)</p>	<p>No exercício de liderança refere que procurará conhecer os liderados, será justa, respeitará a maneira que cada um pensa.(XI 2)</p>

REDUÇÃO	TEMATIZAÇÃO
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
<p>Considera que liderar é saber se impor, de uma forma que promova o desenvolvimento do trabalho, sem humilhar os liderados, sem que tenham medo do líder, mas sim respeito.</p> <p>O líder tem que ter visão do todo, tem que ser ponderado, dedicado ao desenvolver suas funções. (XI 1)</p>	<p>Liderar é impor-se para o desenvolvimento do trabalho, sem humilhar os liderados, fazendo com que respeitem o líder sem que tenham medo.</p> <p>O líder deve ter visão do todo, ser ponderado, dedicado ao desenvolver suas funções.</p>
NO EXERCICIO DA LIDERANÇA	
<p>No exercício de liderança refere que procurará conhecer os liderados, será justa, respeitará a maneira que cada um pensa. (XI 2)</p>	<p>No exercício da liderança será justa e irá conhecer os liderados respeitando-os</p>

DEPOIMENTO XII

“Liderança é uma palavra muito difícil de se dar uma definição. O que é liderança,? O que é ser um líder né ! Eu acho que é uma pessoa que deve saber administrar os serviços independentes do setor que ela esteja trabalhando mas, de forma que não seja só controle de materiais e equipamentos, desde a distribuição dos serviços, acessibilidade com a própria equipe dela, saber conversar, ter uma troca de visão daquelas pessoas(1), porque o enfermeiro nem sempre fica à frente dos serviços como os auxiliares e técnicos(2) ficam, então, esta sempre em contato com o auxiliar e o técnico, para estar identificando os problemas da unidade do setor, então eu acho que é basicamente isso !”.(2)

“Na prática profissional... complicado! Eu acho, que primeiro deveria estar sentindo o setor e a forma de trabalho do setor, porque a gente não pode chegar e fazer mudanças radicais à primeira vista(3), porque primeiro você não vai ser bem recebido e normalmente o recém-formado, os auxiliares e os técnicos têm aquela visão assim: é o sabe tudo! Acha que a gente tem a obrigação de saber toda a teoria, e tem que passar para eles, e muitas vezes eles vão estar cobrando da gente(4), então,primeiro teria que criar um vínculo com esses profissionais, sentir a unidade em que trabalho pra começar a trabalhar os poucos e começar a distribuir os serviços conforme a afinidade de cada contribuidor, para que eles façam os serviços não só por obrigação, mas também pelo prazer !!”.(3)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
<p>1- “Liderança é(...) muito difícil de se dar uma definição(...)ser um líder (...) é uma pessoa que deve saber administrar os serviços independentes do setor que ela esteja trabalhando (...) de forma que não seja só controle de materiais e equipamentos, desde a distribuição dos serviços, acessibilidade com a própria equipe dela, saber conversar, ter uma troca de visão daquelas pessoas</p>	<p>Relata que é difícil definir liderança, defini o que é ser líder, que segundo a aluna é uma pessoa que sabe administrar os serviços e essa administração inclui o controle de materiais, equipamentos e distribuição de trabalho, deve ser acessível à equipe e saber comunicar-se. (XII 1)</p>
<p>2- porque o enfermeiro nem sempre fica à frente dos serviços como os auxiliares e técnicos(...)sempre em contato com o auxiliar e o técnico, para estar identificando os problemas da unidade do setor(...)</p>	<p>Relata que o enfermeiro distancia-se do trabalho e que é preciso estar próximo aos auxiliares e técnicos para que consiga detectar os problemas da unidade.(XII 2)</p>
<p>3-(...) prática profissional(...) deveria estar sentindo o setor e a forma de trabalho do setor, porque a gente não pode chegar e fazer mudanças radicais à primeira vista(...), então, primeiro teria que criar um vínculo com esses profissionais, sentir a unidade em que trabalho pra começar a trabalhar aos poucos e começar a distribuir os serviços conforme a afinidade de cada contribuidor, para que eles façam os serviços não só por obrigação, mas também pelo prazer !!”</p>	<p>Na pratica profissional refere, que ira conhecer o setor e a forma de trabalho desenvolvida para desempenhar o seu trabalho iniciando de forma progressiva, antes de realizar mudanças radicais, criará vínculo com a equipe , e irá distribuir as atividades conforme as afinidades de cada membro para que estes desenvolvam as suas funções com prazer e não por obrigação. (XII 3)</p>
<p>4-(...) você não vai ser bem recebido e normalmente o recém-formado, os auxiliares e os técnicos têm aquela visão assim: é o sabe tudo! Acha que a gente tem a obrigação de saber toda a teoria , e tem que passar para eles, e muitas vezes eles vão estar cobrando da gente(...)</p>	<p>Relata que normalmente recém-formados não são bem recebidos pelos auxiliares e técnicos de enfermagem, pois estes têm a visão que o recém-formado é o “sabe tudo”, e que tem a obrigação de passar para eles, sendo estes cobrados pelos auxiliares e técnicos. (XII 4)</p>

REDUÇÃO	TEMATIZAÇÃO
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
<p>Relata que é difícil definir liderança, defini o que é ser líder, que segundo a aluna é uma pessoa que sabe administrar os serviços e essa administração inclui o controle de materiais, equipamentos e distribuição de trabalho, deve ser acessível à equipe e saber comunicar-se. (XII 1)</p>	<p>A liderança é difícil de ser definida. O líder deve saber administrar os serviços, incluindo o controle de materiais, equipamentos e distribuição do trabalho, e este deve ser acessível à equipe e saber comunicar-se.</p>
CONFLITOS, LIMITAÇÕES E NEGOCIAÇÃO	
<p>Relata que o enfermeiro distancia-se do trabalho e que é preciso estar próximo aos auxiliares e técnicos para que consiga detectar os problemas da unidade. (XII 2)</p>	<p>O enfermeiro distancia-se da assistência, é necessários, maior contato dos enfermeiros com os auxiliares e técnicos para que possa detectar os problemas inerentes a unidade</p>
NO EXERCICIO DA LIDERANÇA	
<p>Na pratica profissional refere, que ira conhecer o setor e a forma de trabalho desenvolvida para desempenhar o seu trabalho iniciando de forma progressiva, antes de realizar mudanças radicais, criará vinculo com a equipe, e irá distribuir as atividades conforme as afinidades de cada membro para que estes desenvolvam as suas funções com prazer e não por obrigação. (XII 3)</p>	<p>Quando líder irá conhecer o setor e a forma de trabalho desenvolvida para que possa desenvolver seu trabalho, pretende iniciar de forma progressiva, sem realizar mudanças radicais. Iniciará criando vinculo com a equipe, distribuindo as atribuições conforme as afinidades de cada um, para que exerçam suas atividades com satisfação.</p>
RELACIONAMENTO PROFISSIONAL	
<p>Relata que normalmente recém-formados não são bem recebidos pelos auxiliares e técnicos de enfermagem, pois estes têm a visão que o recém-formado é o “sabe tudo”, e que tem a obrigação de passar para eles, sendo estes cobrados pelos auxiliares e técnicos. (XII 4)</p>	<p>Recém-formados não são bem recebidos pelos auxiliares e técnicos de enfermagem, pois estes consideram que os recém-formados acham que sabem tudo, e sendo os que dominam todos os conhecimentos os recém-formados têm que estar transmitindo para a equipe sendo colocados em cheque os conhecimentos destes.</p>

DEPOIMENTO XIII

“Para mim liderança seria assim: Eu como enfermeira esta gerenciando uma equipe de enfermagem, esta delegando funções para essa equipe e tentar sanar as duvidas daquela equipe, e também sanar os problemas daquela unidade e da equipe, enfim tentar resolver os problemas na medida do possível ,de acordo com a minha realidade(1) , para mim liderança seria isso, eu ser líder é assim, e não ser chefe (1)! Líder para gerenciar aquele espaço as pessoas, para tentar fluir o serviço, o atendimento ao paciente, fluir assim de uma maneira com serenidade,(1) onde todos, assim...como posso falar? É...que tenham afinidade de chegar em mim e falar como posso fazer isso?(1) Posso fazer isso? O que você acha disso?(1)O líder tem que acima de tudo, respeitar a pessoa e saber entender as coisas(1), porque não adianta eu querer ser líder e não saber como é o andamento, conhecer cada pessoa(1), é lógico que não vou saber inteiramente, mas apartir do momento que estou ali tenho que entender a pessoa, saber qual o problema da pessoa , tem que ser honesto dinâmico e criativo !”(1)

“Pretendo ser uma líder e não uma chefe,(2) sempre estar aberta para poder chegar em mim e falar: Olha você aprendeu assim, mas você não acha que assim é melhor fazer? Você não acha que isso é melhor para o paciente?Ai, com o que eu aprendi na faculdade eu vou falar : Na teoria eu aprendi assim, vamos tentar fazer de acordo com que eu aprendi?(3) Mas, se com o tempo vou vendo que não é a realidade ali, que eu aprendi não estar certo ,vou fazer de acordo com que a equipe falar para mim.(3) Vou respeitar a opinião de cada um, mas também não vou ser muito boazinha entre aspas, porque senão, a equipe vai falar assim :Ah! Posso fazer tudo o que eu quiser aqui, faltar , tirar folga , porque a líder é muito boazinha!”.(3)

Então, eu acho assim, que tenho que passar respeito para eles e eles eu tenho que respeitar também, é lógico que falar é difícil! Tenho que ser assim, não dura, mas tenho que ter um pouco de flexibilidade, então acho que é isso , vou ser uma líder assim!”.

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
<p>1-(...) liderança seria (...) esta gerenciando uma equipe de enfermagem, esta delegando funções para essa equipe e tentar sanar as duvidas daquela equipe, e também sanar os problemas daquela unidade e da equipe, enfim tentar resolver os problemas na medida do possível ,de acordo com a minha realidade, ser líder é assim, e não ser chefe (...) Líder para gerenciar aquele espaço as pessoas, para tentar fluir o serviço, o atendimento ao paciente, fluir assim de uma maneira com serenidade,(...) tenham afinidade de chegar em mim e falar como posso fazer isso?(...) O que você acha disso?(...) O líder tem que acima de tudo, respeitar a pessoa e saber entender as coisas (...), conhecer cada pessoa (...) saber qual o problema da pessoa , tem que ser honesto dinâmico e criativo !(...).</p>	<p>Relata que liderança é gerenciar uma equipe, delegando funções, sanando as duvidas, os problemas da equipe e da unidade.</p> <p>Refere que há diferença entre líder e chefe. O líder faz com que o trabalho desenvolva-se com “serenidade”, resolve os problemas de acordo com a realidade e as possibilidades do local de trabalho, as pessoas tem acesso a ele para estar sanando as duvidas de como pode excetuar o trabalho e emitir sua opinião. O Líder respeita os liderados, entende as pessoas e as conhece, é honesto, dinâmico e criativo.(XIII 1)</p>
<p>2- (...) pretendo ser uma líder e não uma chefe (...).</p>	<p>Considera que líder é diferente de chefe(XIII 2)</p>
<p>3- estar aberta para poder chegar em mim e falar: Olha você aprendeu assim, mas você não acha que assim é melhor fazer?Você não acha que isso é melhor para o paciente?Ai, com o que eu aprendi na faculdade eu vou falar : Na teoria eu aprendi assim, vamos tentar fazer de acordo com que eu aprendi?(...) com o tempo vou vendo que não é a realidade ali, que eu aprendi não estar certo, vou fazer de acordo com que a equipe falar para mim.(...) Vou respeitar a opinião de cada um, mas também não vou ser muito boazinha entre aspas, porque senão, a equipe vai falar assim :</p> <p>Ah! Posso fazer tudo o que eu quiser aqui, faltar , tirar folga , porque a líder é muito boazinha!”.(...)”. tenho que passar respeito para eles e eles eu tenho que respeitar também, é lógico que falar é difícil! Tenho que ser assim, não dura, mas tenho que ter um pouco de flexibilidade, então acho que é isso, vou ser uma líder assim!”.</p>	<p>No exercício da liderança relata que será acessível para que os liderados possam solucionar as suas duvidas. Vai estar ensinando conforme aprendeu na graduação, e se com o decorrer do tempo observar que a teoria não se aplica à prática diária, vai estar desenvolvendo o seu trabalho conforme a equipe falar. Respeitará a opinião de todos, sendo “dura” quando necessário para que os liderados não concluam que é “boazinha” e acabem perdendo o respeito folgando e faltando quando julgarem necessário. Considera que deve respeitá-los e ser respeitada, será flexível.(XIII 3)</p>

REDUÇÃO	TEMATIZAÇÃO
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	
<p>Relata que liderança é gerenciar uma equipe, delegando funções, sanando as dúvidas, os problemas da equipe e da unidade.</p> <p>Refere que há diferença entre líder e chefe. O líder faz com que o trabalho desenvolva-se com “serenidade”, resolve os problemas de acordo com a realidade e as possibilidades do local de trabalho, as pessoas tem acesso a ele para estar sanando as dúvidas de como pode excetuar o trabalho e emitir sua opinião. O Líder respeita os liderados, entende as pessoas e as conhece, é honesto, dinâmico e criativo.(XIII 1)</p>	<p>Liderança é definida como o processo de gerenciar uma equipe, delegando funções, sanando dúvidas e resolvendo problemas da equipe e da unidade.</p> <p>Há diferença entre líder e chefe. O líder é responsável pelo desenvolvimento do trabalho com harmonia, resolve problemas conforme a realidade e possibilidades locais, é acessível, soluciona dúvidas, dá opiniões, respeita os liderados, entende as pessoas, as conhece, é honesto e dinâmico e criativo.</p>
HÁ DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE	
Considera que líder é diferente de chefe. (XIII 2)	Há diferença entre líder e chefe.
NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	
<p>No exercício da liderança relata que será acessível para que os liderados possam solucionar as suas dúvidas. Vai estar ensinando conforme aprendeu na graduação, e se com o decorrer do tempo observar que a teoria não se aplica à prática diária, vai estar desenvolvendo o seu trabalho conforme a equipe falar. Respeitará a opinião de todos, sendo “dura” quando necessário para que os liderados não concluam que é “boazinha” e acabem perdendo o respeito folgando e faltando quando julgarem necessário. Considera que deve respeitá-los e ser respeitada, será flexível. (XIII 3)</p>	<p>No exercício da liderança será flexível, acessível, solucionará as dúvidas dos liderados, respeitará a opinião de todos. Será autocrática quando julgar necessário, mantendo o respeito e respeitando os liderados. Estará ensinando conforme aprendeu na graduação, e se com o decorrer do exercício profissional observar que a teoria não se aplica à prática diária, vai estar desenvolvendo o seu trabalho conforme a equipe falar.</p>

DEPOIMENTO XIV

“Bom!! Como aluna de graduação do curso de enfermagem, liderança na profissão de enfermagem significa impulsionar, seus funcionários a trabalhar em equipe com criatividade(1). Líder não aquele que manda, só aquele que sabe (1), líder é aquele que, como posso falar?É aquele que ajuda a equipe(1). Como aluna aprendi algumas coisas no curso de gerenciamento e vi que há muita diferença entre o líder e o chefe , o chefe é aquele que manda, o líder não, ele dá espaço para os seus liderados, para os alunos, para o seus funcionários depende do espaço que vai estar atuando ,acho importante esse espaço que você dá(2), porque o líder não trabalha sozinho ele é líder de alguma coisa, de alguma equipe (1), sei lá o que!! Ele não trabalha sozinho, ele tem que dar abertura para as pessoas que ele lidera para que ele possa crescer(1) junto,no caso. a diferença de líder e chefe é essa, é muito mais fácil ser chefe do que líder (2),é muito importante a gente saber liderar e é aonde é que esta x da questão, porque a faculdade não te dá pratica para isso, você aprende na teoria,mas na prática! A prática você não tem no estagio, de ser líder, você vai ter prática no dia- a dia, para aprender, então acho que deveríamos ter a oportunidade de ter a pratica para aprender!! (3)

Eu acho que só vou saber como liderar no meu campo de trabalho, que vou saber como liderar (3)! Porque cada local exige um tipo de líder, não tem um líder ideal para todas as ocasiões, cada local tem um tipo de líder! Você tem que saber todos eles, por exemplo: em tal local tenho que ser um líder mais rigoroso!Em tal local posso ser um líder mais aberto(4) ! O líder não é o chefe, tem essa diferença, tipo de líder é o tipo pessoa que vai liderar, o líder que dá espaço para você para seus funcionários, o tipo de líder é a forma que você vai conduzir a sua equipe, você tem que saber a direcionar a sua equipe.(4)

Acho que depende do local que você vai trabalhar, por isso acho que tem que aprender esse joguinho de cintura(5), mas na teoria a gente não aprende vai ser na prática mesmo!Você tem que aprender a conviver com as pessoas a trabalhar, vai ser na prática mesmo! Então, é na pratica mesmo que vou aprender a liderar, porque na teoria vai ser só papel na vida prática que vou aprender a liderar!!!(4)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
<p>1- Como aluna de graduação do curso de enfermagem, liderança na profissão de enfermagem significa impulsionar, seus funcionários a trabalhar em equipe com criatividade (...). Líder não aquele que manda, só aquele que sabe (...) é aquele que ajuda a equipe (...) o líder não trabalha sozinho ele é líder de alguma coisa, de alguma equipe (...) tem que dar abertura para as pessoas que ele lidera para que ele possa crescer (...)</p>	<p>Relata que como aluna do curso de graduação em enfermagem, entende que liderança impulsiona os liderados a trabalhar em equipe e ser criativo.</p> <p>O líder não é quem manda, é aquele que sabe ajudar a equipe, trabalha conjunto, dá oportunidades para os liderados desenvolverem-se. (XIV 1)</p>
<p>2- (...) como aluna aprendi algumas coisas no curso de gerenciamento e vi que há muita diferença entre o líder e o chefe , o chefe é aquele que manda, o líder não, ele dá espaço para os seus liderados, para os alunos, para os seus funcionários depende do espaço que vai estar atuando ,acho importante esse espaço que você dá (...) a diferença de líder e chefe é essa, é muito mais fácil ser chefe do que líder (...)</p>	<p>Considera que na graduação com a disciplina de gerenciamento aprendeu que há diferença entre líder e chefe. Chefe é quem manda, o líder oferece oportunidades para os liderados, para os alunos, considera importante esta oportunidade.</p> <p>É mais fácil ser chefe. (XIV 2)</p>
<p>3-(...) é muito importante a gente saber liderar e é aonde é que esta x da questão, porque a faculdade não te dá pratica para isso, você aprende na teoria,mas na prática! A prática você não tem no estagio, de ser líder, você vai ter prática no dia-a dia, para aprender, então acho que deveríamos ter a oportunidade de ter a pratica para aprender!! (...) vou saber como liderar no meu campo de trabalho, que vou saber como liderar (...)</p>	<p>Considera ser importante saber liderar, e o problema é que a faculdade não ensina a liderar, ela oferece a teoria sobre liderança mas, não oferece a pratica para ensinar a liderar .</p> <p>A liderança vai ser aprendida com o exercício da profissão, refere que, deveriam ter a oportunidade de aprender a liderar com a pratica durante o curso de graduação. (XIV 3)</p>
<p>4-(...) cada local exige um tipo de líder, não tem um líder ideal para todas as ocasiões, cada local tem um tipo de líder! Você tem que saber todos eles, por exemplo: em tal local tenho que ser um líder mais rigoroso!Em tal local posso ser um líder mais aberto (...) tipo de líder é o tipo pessoa que vai liderar, o líder que dá espaço para você para seus funcionários, o tipo de líder é a forma que você vai conduzir a sua equipe, você tem que saber a direcionar a sua equipe.</p>	<p>Refere existir diferentes tipos de lideres, e que não há um tipo ideal, é necessário saber todos os tipos pois, dependendo do local onde trabalhar deverá assumir um tipo mais autocrático ou mais democrático. O tipo de liderança é definido, como será conduzida a equipe.(XIV 4)</p>

REDUÇÃO	TEMATIZAÇÃO
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
<p>Relata que como aluna do curso de graduação em enfermagem, entende que liderança impulsiona os liderados a trabalhar em equipe e ser criativo.</p> <p>O líder não é quem manda, é aquele que sabe ajudar a equipe, trabalha conjunto, dá oportunidades para os liderados desenvolverem-se. (XIV 1)</p>	<p>Liderança estimula os liderados a trabalhar em equipe e ser criativo.</p> <p>O líder não é quem manda, é quem auxilia a equipe, trabalha em conjunto, dá oportunidades aos liderados desenvolverem-se.</p>
Há DIFERENÇA ENTRE LIDER E CHEFE	
<p>Considera que na graduação com a disciplina de gerenciamento aprendeu que há diferença entre líder e chefe. Chefe é quem manda, o líder oferece oportunidades para os liderados, para os alunos, considera importante esta oportunidade.</p> <p>É mais fácil ser chefe. (XIV 2)</p>	<p>Na graduação foi possível aprender a diferença entre líder e chefe. O chefe é quem manda e o líder oferece oportunidades para os liderados. É mais fácil ser chefe.</p>
APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA	
<p>Considera ser importante saber liderar, e o problema é que a faculdade não ensina a liderar, ela oferece a teoria sobre liderança mas, não oferece a pratica para ensinar a liderar .</p> <p>A liderança vai ser aprendida com o exercício da profissão, refere que, deveriam ter a oportunidade de aprender a liderar com a pratica durante o curso de graduação. (XIV 3).</p>	<p>Saber liderar é importante. A graduação não oferece aprendizagem da liderança, pois não há pratica da mesma, somente a teoria sobre liderança é ministrada no curso.</p> <p>A liderança vai ser aprendida com o exercício profissional.</p>
ESTILOS DE LIDERANÇA	
<p>Refere existir diferentes tipos de lideres, e que não há um tipo ideal, é necessário saber todos os tipos pois, dependendo do local onde trabalhar deverá assumir um tipo mais autocrático ou mais democrático. O tipo de liderança é definido, como será conduzida a equipe.(XIV 4)</p>	<p>Há diferentes estilos de liderança, não existe um estilo ideal é necessário saber todos os estilos, pois dependendo do local deverá adotar um estilo, como exemplo o autocrático ou democrático. Estilo de liderança é a forma como será conduzida a equipe.</p>

DEPOIMENTO XV

“Na minha opinião ser líder? O líder é aquela pessoa que esta sempre com a equipe, ele é uma democrata, sabe ouvi a opinião da equipe dele(1), não que ele vai tomar decisões porque aquela pessoa falou isso(1), eu vou tomar decisão! Não, ele vai pensar! E ver qual é a melhor maneira para ele tomar uma decisão, quando ter um problema para resolver, não é só mandar, tem que estar junto trocando experiências, porque a gente não sabe tudo!!(1) Vai ter pessoas na equipe que sabe mais do que a gente! Então, vai ser uma troca de experiências! O líder... para mim tive uma experiência muito assim, como aluna graduanda teve uma professora, que fez um trabalho sobre liderança com a gente, e ela escolheu um líder em cada grupo e disse: Vocês vão dar uma tarefa para cada um da equipe, eles vão ter que dar palestras! E, tinha que montar uma palestra, então, eu comecei a pedir para cada um quem queria dar palestra: Fulano, você quer? Não!, Fulano, você quer? Não! Ninguém quis. Foi uma experiência que assim: eu perdi sono, começou(3) a chegar outra semana, que eu tinha que levar o material para a professora, eu não tinha quem ia, daí eu parei e pensei? Que tipo de Líder eu vou ser? Então, eu parei e pensei..eu vou fazer tudo?(3) Eu cheguei e pedi e ninguém aceitou! Posso fazer junto, como líder, a pessoa não conseguiu vou lá e ajudo! Daí cheguei na professora e falei: Professora vou poder escolher? Ela falou: Você como líder é para escolher, e não, vai apresentar a palestra! (3) Ai, ela perguntou para a sala toda né! Qual a sua dificuldade? Eu falei, olha professora, já perguntei para as pessoas e ninguém quer, então, vou ter que escolher um! Aí, ela perguntou para o resto da sala! Ela foi democrática? Ela foi democrática! Ela foi democrática!! Porque líder, algumas vezes você vai ter que ser duro! Vai ter que ser exigente! Porque você também vai ter que puxar um pouco as rédeas! Não é também ser paternalista, porque senão as coisas desanda, então, você tem que mostrar o trabalho em conjunto!(3) E, eu fiquei muito contente!! Porque tirou o meu sono realmente, fiquei pensando, mas não sou capaz!! Mas, não é possível? Me deparei na faculdade, no meu trabalho, que já trabalho há 10 anos na área da saúde, então, aquilo me tirou o sono mesmo! Então, é isso aí, o líder tem que estar junto com a equipe na troca de experiências para chegar ao objetivo, porque

sozinho não chega a lugar nenhum, principalmente na área da saúde, tem que ser equipe, porque se não, não consegue! (2)”.

“Com a experiência que tenho, pretendo sempre ouvir todos!(4) Ver os prós, os contras de cada situação de cada decisão, nunca para beneficiar um lado, eu quero fazer isso (4), é o que pretendo! E mostrar o resultado, a atitude que tomei, mostrar para as pessoas, não esta de acordo? Então, vamos tentar mudar? Para chegar num consenso , num objetivo!Nunca deixar virar briga uma equipe(4), porque acaba que as vezes, tem líder que vê as coisas de um modo diferente! Você tem que dá conta do seu serviço!Você sabe que aí fora , quem se destaca são os mais competentes, aquelas pessoas que são lerdas, que não dão conta do serviço, vão ficando para traz! É duro , quando tem uma pessoa que é competente, uma pessoa que sempre te procura, você esta sempre competindo! Alguém te puxando o pé, porque o líder esta sempre ajudando aquela pessoa! Então, eu acabo ficando assustada né! Daí você fala poxa !!(4) Eu posso falar que é experiência minha!! Nestes,10 anos eu tento tirar a melhor parte dos lideres que tive ,para eu montar a minha liderança! (4)Eu sei, que todo mundo tem a parte ruim, mas tento pegar a melhor parte de cada um para eu montar o líder que quero ser!(4)

UNIDADE DE SIGNIFICADOS	REDUÇÃO
<p>1- Como aluna de graduação do curso de enfermagem, liderança na profissão de enfermagem significa impulsionar, seus funcionários a trabalhar em equipe com criatividade (...). Líder não aquele que manda, só aquele que sabe (...) é aquele que ajuda a equipe (...) o líder não trabalha sozinho ele é líder de alguma coisa, de alguma equipe (...) tem que dar abertura para as pessoas que ele lidera para que ele possa crescer (...)</p>	<p>Relata que como aluna do curso de graduação em enfermagem, entende que liderança impulsiona os liderados a trabalhar em equipe e ser criativo.</p> <p>O líder não é quem manda , é aquele que sabe ajudar a equipe, trabalha conjunto, dá oportunidades para os liderados desenvolverem-se.(XIV 1)</p>
<p>2- (...) como aluna aprendi algumas coisas no curso de gerenciamento e vi que há muita diferença entre o líder e o chefe, o chefe é aquele que manda, o líder não, ele dá espaço para os seus liderados, para os alunos, para os seus funcionários depende do espaço que vai estar atuando, acho importante esse espaço que você dá (...) a diferença de líder e chefe é essa, é muito mais fácil ser chefe do que líder (...)</p>	<p>Considera que na graduação com a disciplina de gerenciamento aprendeu que há diferença entre líder e chefe. Chefe é quem manda, o líder oferece oportunidades para os liderados, para os alunos, considera importante esta oportunidade.</p> <p>È mais fácil ser chefe. (XIV 2)</p>
<p>3-(...) é muito importante a gente saber liderar e é aonde é que esta x da questão, porque a faculdade não te dá pratica para isso, você aprende na teoria,mas na prática! A prática você não tem no estagio, de ser líder, você vai ter prática no dia-a dia, para aprender, então acho que deveríamos ter a oportunidade de ter a pratica para aprender!! (...) vou saber como liderar no meu campo de trabalho, que vou saber como liderar (...)</p>	<p>Considera ser importante saber liderar, e o problema é que a faculdade não ensina a liderar, ela oferece a teoria sobre liderança mas, não oferece a pratica para ensinar a liderar .</p> <p>A liderança vai ser aprendida com o exercício da profissão, refere que, deveriam ter a oportunidade de aprender a liderar com a pratica durante o curso de graduação. (XIV 3)</p>
<p>4-(...) cada local exige um tipo de líder, não tem um líder ideal para todas as ocasiões, cada local tem um tipo de líder! Você tem que saber todos eles, por exemplo: em tal local tenho que ser um líder mais rigoroso!Em tal local posso ser um líder mais aberto (...) tipo de líder é o tipo pessoa que vai liderar, o líder que dá espaço para você para seus funcionários, o tipo de líder é a forma que você vai conduzir a sua equipe, você tem que saber a direcionar a sua equipe.</p>	<p>Refere existir diferentes tipos de lideres, e que não há um tipo ideal, é necessário saber todos os tipos pois, dependendo do local onde trabalhar deverá assumir um tipo mais autocrático ou mais democrático. O tipo de liderança é definido, como será conduzida a equipe.(XIV 4)</p>

REDUÇÃO	TEMATIZAÇÃO
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LIDER	
<p>Para a aluna líder é a pessoa que esta à frente aos liderados, democrata, sabe ouvir, toma decisões com a equipe, pensa antes de tomar as decisões optando para o que é melhor para todos. (XV 1)</p>	<p>Líder esta à frente aos liderados, é democrático, trabalha em equipe, toma as decisões em conjunto, optando para o que é melhor para todos.</p>
RELACIONAMENTO PROFISSIONAL	
<p>Considera ser necessário trabalhar em equipe, pois o líder não sabe tudo, e é importante a troca de experiências, para alcançar os objetivos almejados, sendo importante o trabalho em equipe principalmente na área da saúde. (XV 2)</p>	<p>O trabalho em equipe é importante, principalmente na área da saúde, é necessária a troca de experiências entre líderes e liderados para alcançar os objetivos almejados, pois o líder não sabe tudo.</p>
APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA	
<p>Relata que teve um trabalho durante a graduação que precisou assumir o papel de líder, isso a fez refletir qual tipo de líder seria, pois não conseguia fazer com que os liderados trabalhassem, desta forma chegou a seguinte conclusão: que às vezes o líder deve ser autocrático, não paternalista, porque senão o trabalho não é desenvolvido e este trabalho tem que ser em equipe. (XV 3)</p>	<p>A vivencia da liderança durante a graduação a fez refletir: qual tipo de líder seria? Concluindo que, para que o trabalho desenvolva-se como almejado devera em algumas situações ser autocrática, não somente paternalista, sempre considerando a equipe.</p>
PERCEPÇÃO DA PRÁTICA DE LIDERANÇA	
<p>Como técnica de enfermagem há 10 anos relata que quando líder, irá ouvir a todos, ver os prós e contras de cada situação antes de tomar decisões, irá expor as suas decisões para que tenha a opinião de todos e se preciso mudar, chegando em um consenso e num objetivo.</p> <p>Manterá a harmonia entre a equipe, relata que existe líderes que pensa diferente, que acabam competindo com os liderados por se destacarem, e dando apoio aos que não conseguem desenvolver seu trabalho, esta atitude a deixa assustada. Por isso, que quando líder pretende seguir os melhores exemplos que conheceu de líderes e extrair os piores, para que possa montar o tipo de líder que quer ser. (XV 4)</p>	<p>A vivencia como técnica de enfermagem faz com que tenha exemplos a seguir quando no exercício da liderança, buscando os melhores líderes a seguir como exemplo.</p> <p>No exercício da liderança é preciso saber ouvir os liderados, antes tomar decisões, considerando a opinião de todos para a melhor decisão, mantendo a harmonia entre a equipe, respeitando todos sem tomar partido.</p>