

## Liderança de enfermeiros gerentes em hospital militar: significados e desafios

*Nurse managers' leadership in a military hospital: meanings and challenges*

*Liderazgo de enfermeros gestores en hospital militar: significados y desafíos*

**Bianca Cristina Marques Gindre Lauber<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-0264-5342

**Clarissa Coelho Vieira**

**Guimarães<sup>2</sup>**

ORCID: 0000-0002-7713-7182

**Luiz Alberto de Freitas Felipe<sup>1\*</sup>**

ORCID: 0000-0001-8556-7636

**Maykon Anderson Pires de Novais<sup>2</sup>**

ORCID: 0000-0001-8069-4927

**Beatriz Gerbassi Costa Aguiar<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0001-6815-4354

<sup>1</sup>Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, Brasil.

### Como citar este artigo:

Lauber BCMG, Guimarães CCV, Felipe LAF, Novais MAP, Aguiar BGC.

Liderança de enfermeiros gerentes em hospital militar: significados e desafios. Glob Acad Nurs. 2026;7(2):e554.

<https://dx.doi.org/10.5935/2675-5602.20200554>

### \*Autor correspondente:

[enfermeiroluizalbertodefritis@gmail.com](mailto:enfermeiroluizalbertodefritis@gmail.com)

Submissão: 23-03-2026

Aprovação: 30-04-2026

### Resumo

Objetivou-se compreender os significados atribuídos pelos enfermeiros à liderança no exercício da gerência hospitalar em um hospital militar. Estudo exploratório qualitativo, realizado com nove enfermeiros em cargos de gerência em um hospital militar do estado do Rio de Janeiro. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados com o auxílio do software IRAMUTEQ, por meio da Nuvem de Palavras e da Classificação Hierárquica Descendente, e posteriormente submetidos à análise de conteúdo temática de Bardin. Foram identificadas três categorias analíticas: concepções de liderança, desafios do exercício da liderança e formação profissional para a liderança. A liderança foi compreendida como prática relacional baseada na comunicação, no respeito, na tomada de decisão e na mediação de conflitos, influenciada pelo contexto institucional, pelas relações hierárquicas e pelas lacunas formativas. Conclui-se que a liderança do enfermeiro gerente configura-se como prática relacional e organizacional construída no cotidiano do trabalho e influenciada por fatores institucionais, formativos e interpessoais.

**Descritores:** Liderança; Enfermagem; Administração de Serviços de Saúde; Enfermagem Militar; Gestão em Saúde.

### Abstract

The aim was to understand the meanings attributed by nurses to leadership in the exercise of hospital management in a military hospital. This was an exploratory qualitative study, conducted with nine nurses in management positions at a military hospital in the state of Rio de Janeiro. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the IRAMUTEQ software, through Word Cloud and Descending Hierarchical Classification, and subsequently subjected to Bardin's thematic content analysis. Three analytical categories were identified: conceptions of leadership, challenges of exercising leadership, and professional leadership training. Leadership was understood as a relational practice based on communication, respect, decision-making, and conflict mediation, influenced by the institutional context, hierarchical relationships, and training gaps. It is concluded that the leadership of the nurse manager is configured as a relational and organizational practice constructed in the daily work routine and influenced by institutional, formative, and interpersonal factors.

**Descriptors:** Leadership; Nursing; Health Services Administration; Military Nursing; Health Management.

### Resumén

El objetivo fue comprender los significados que las enfermeras atribuyen al liderazgo en el ejercicio de la gestión hospitalaria en un hospital militar. Este fue un estudio cualitativo exploratorio, realizado con nueve enfermeras en puestos de gestión en un hospital militar del estado de Río de Janeiro. Los datos se recopilaron mediante entrevistas semiestructuradas y se analizaron utilizando el software IRAMUTEQ, a través de la Nube de Palabras y la Clasificación Jerárquica Descendente, y posteriormente se sometieron al análisis de contenido temático de Bardin. Se identificaron tres categorías analíticas: concepciones de liderazgo, desafíos del ejercicio del liderazgo y formación profesional para el liderazgo. El liderazgo se entendió como una práctica relacional basada en la comunicación, el respeto, la toma de decisiones y la mediación de conflictos, influenciada por el contexto institucional, las relaciones jerárquicas y las brechas de formación. Se concluye que el liderazgo de la enfermera gestora se configura como una práctica relacional y organizacional construida en la rutina diaria de trabajo e influenciada por factores institucionales, formativos e interpersonales.

**Descritores:** Liderazgo; Enfermería; Administración de Servicios de Salud; Enfermería Militar; Gestión Sanitaria.



## Introdução

A liderança é reconhecida como competência essencial para o enfermeiro que atua na gestão de serviços de saúde, configurando-se como elemento estruturante para a qualidade assistencial e para o fortalecimento da cultura organizacional<sup>1,2</sup>. Estudos conduzidos em países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Austrália indicam que a liderança exercida pelo enfermeiro influencia diretamente a segurança do paciente, o clima organizacional, a motivação da equipe e a efetividade das práticas de cuidado<sup>3</sup>.

No contexto brasileiro, entretanto, o exercício da liderança ocorre em ambientes frequentemente marcados por escassez de recursos, sobrecarga de trabalho, rotatividade de profissionais, múltiplos vínculos empregatícios e limitações estruturais, que tensionam a autonomia decisória e dificultam o gerenciamento cotidiano das equipes de enfermagem<sup>4,5</sup>. Essas condições repercutem diretamente na capacidade de organizar processos, estabelecer prioridades e sustentar relações de trabalho cooperativas.

Liderar implica mobilizar competências gerenciais, técnicas e relacionais. Envolve julgamento clínico, análise situacional, gestão de conflitos, comunicação estratégica, negociação, mediação de relações e capacidade de promover coesão da equipe<sup>6-8</sup>. Assim, a liderança ultrapassa o domínio administrativo e constitui prática relacional que integra dimensões éticas, emocionais e organizacionais do cuidado. Entre os referenciais teóricos que discutem o exercício da liderança em enfermagem, destaca-se a liderança transformacional, caracterizada pela capacidade do líder de inspirar, motivar e desenvolver sua equipe, promovendo ambiente de trabalho colaborativo, participativo e orientado para objetivos comuns. Estudos indicam que esse modelo de liderança está associado à maior satisfação profissional, melhoria do clima organizacional e melhores resultados assistenciais, sendo considerado um dos modelos teóricos mais relevantes para a gestão em enfermagem na atualidade.

Apesar de sua relevância, estudos apontam lacunas formativas que dificultam o preparo do enfermeiro para assumir funções de liderança, especialmente em ambientes de alta complexidade<sup>9</sup>. A insuficiência de experiências práticas, associada à fragmentação das atividades gerenciais, contribui para a percepção de que liderança e gestão são funções dissociadas, quando, na realidade, constituem dimensões complementares da prática profissional<sup>10</sup>.

Em instituições hospitalares vinculadas à estrutura militar, o exercício da liderança apresenta especificidades relacionadas à organização hierárquica, à disciplina institucional e às cadeias formais de comando. Esses elementos podem influenciar os processos decisórios, os níveis de autonomia profissional e as dinâmicas de comunicação entre gestores e equipes, configurando desafios particulares para o exercício da liderança de enfermeiros no contexto hospitalar.

Apesar do reconhecimento da liderança como competência essencial para o enfermeiro gestor, observa-se

que a produção científica ainda se concentra predominantemente em contextos civis, havendo lacunas relacionadas à compreensão dos significados atribuídos à liderança em instituições hospitalares militares, que apresentam estrutura organizacional, cadeia hierárquica e processos decisórios específicos. Além disso, ainda são limitados os estudos que utilizam análises lexicométricas associadas à análise de conteúdo para compreender o fenômeno da liderança em enfermagem, evidenciando a necessidade de investigações que aprofundem essa temática em contextos institucionais específicos.

Diante disso, o estudo teve como objetivos: compreender os significados atribuídos pelos enfermeiros à liderança no exercício da gerência hospitalar em hospital militar; explorar como esses profissionais vivenciam, interpretam e significam a liderança; e identificar desafios estruturais, demandas formativas e potencialidades para qualificar práticas organizacionais.

## Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório de abordagem qualitativa, realizado em 2021, com enfermeiros atuantes em um hospital militar do estado do Rio de Janeiro. Este estudo integra a dissertação intitulada "Gerenciando o objetivo comum: a liderança pelo exercício do enfermeiro". O estudo seguiu as diretrizes do *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ).

Foram elegíveis para o estudo 13 enfermeiros que ocupavam cargos de gerência ou coordenação de unidades assistenciais e estavam presentes no período da coleta de dados. Destes, nove aceitaram participar do estudo e compuseram o corpus analítico. Foram incluídos aqueles que atuavam diretamente na coordenação de equipes e possuíam, no mínimo, seis meses de experiência na função. Profissionais com tempo inferior a seis meses de atuação gerencial não foram incluídos. A seleção dos participantes ocorreu por amostragem intencional, buscando sujeitos que vivenciassem o fenômeno de interesse e pudessem contribuir de maneira significativa para a compreensão do objeto investigado<sup>2</sup>.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, gravadas em áudio mediante autorização dos participantes e conduzidas pela pesquisadora principal em ambiente reservado, de modo a garantir privacidade e conforto. As entrevistas foram guiadas por um roteiro previamente elaborado para explorar aspectos relacionados ao exercício da liderança no contexto hospitalar. A primeira parte do instrumento contemplou a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, incluindo idade, tempo de formação, tempo de atuação na função gerencial, vínculo empregatício e unidade de atuação.

A segunda parte foi composta por questões abertas voltadas à compreensão das concepções de liderança, das experiências gerenciais, das estratégias utilizadas no cotidiano de trabalho, dos desafios enfrentados e das influências institucionais sobre o exercício da liderança. Destaca-se que a pesquisadora, enfermeira, não apresentava relação hierárquica ou de proximidade



profissional com os participantes, buscando minimizar possíveis vieses nas respostas. Além disso, adotou-se o princípio da reflexividade, reconhecendo-se a posição da pesquisadora como enfermeira e pesquisadora na área de gestão e liderança em enfermagem, mantendo postura crítica e reflexiva durante a coleta e análise dos dados, de modo a reduzir possíveis influências de suas experiências e concepções na interpretação dos resultados. O encerramento da coleta ocorreu por saturação teórica, momento em que novos depoimentos deixaram de acrescentar elementos inéditos relevantes ao corpus<sup>3</sup>. A saturação foi avaliada de forma contínua durante o processo de coleta e análise preliminar das entrevistas, sendo observada repetição de sentidos, padrões discursivos e núcleos temáticos, indicando suficiência do material empírico para compreensão do fenômeno investigado.

Os dados referentes ao perfil dos enfermeiros foram inseridos em planilha do *Microsoft Excel* e analisados por meio de frequências simples e relativas. As entrevistas foram transcritas na íntegra e organizadas em um corpus textual, posteriormente processado no *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ), que possibilita análises estatístico-lexicais aplicadas a dados textuais<sup>5</sup>. Foram realizadas análises por meio da Nuvem de Palavras e da Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

A Nuvem de Palavras representa graficamente a frequência dos vocábulos presentes no corpus textual, em que palavras mais frequentes aparecem em maior destaque. A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) agrupa segmentos de texto por proximidade lexical, gerando classes de vocábulos organizadas em forma de dendrograma. Para a CHD foram consideradas as formas ativas (substantivos, adjetivos e verbos), adotando-se como critérios o valor do qui-quadrado ( $\chi^2 \geq 3,84$ ) e  $p < 0,05$ , indicando associação estatisticamente significativa entre vocábulos e classes.

Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo, segundo o referencial de Bardin<sup>4</sup>. A análise foi conduzida em três etapas. Na pré-análise, realizou-se leitura

exaustiva das entrevistas para familiarização com o material e organização do corpus textual. Na etapa de exploração do material, foram analisados os segmentos de texto que compuseram cada classe gerada pela CHD, buscando identificar os núcleos de significado emergentes das falas e suas unidades de registro (palavras e temas). Por fim, no tratamento dos resultados e interpretação, realizou-se a síntese dos conteúdos e a construção de inferências analíticas, considerando o objetivo do estudo e o contexto institucional investigado. A triangulação entre a CHD e a análise de conteúdo contribuiu para a robustez e profundidade da interpretação dos dados.

Para apoio na revisão linguística e organização textual do manuscrito, foi utilizada ferramenta de inteligência artificial, sem interferência na análise dos dados, interpretação dos resultados ou elaboração das conclusões, sendo o conteúdo científico integralmente de responsabilidade dos autores.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), sob CAEE n.º 35014020.0.0000.5285 e Parecer Consubstanciado n.º 4.465.242, aprovado em 15 de dezembro de 2020. Todos os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em conformidade com a Resolução CNS n.º 466/2012.

## Resultados

Participaram do estudo nove enfermeiros que exerciam funções gerenciais em diferentes unidades assistenciais. A maioria dos participantes era do sexo feminino (88,8%), com faixa etária predominante entre 38 e 44 anos (55,5%). Em relação ao tempo de formação, observou-se predominância de profissionais com 15 a 20 anos de formação (66,6%), assim como tempo de serviço profissional no mesmo intervalo. Quanto à carga horária de trabalho, prevaleceram jornadas entre 8 e 10 horas (44,4%). A caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes está apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1.** Caracterização dos enfermeiros gerentes. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2021 (n=9)

Variáveis	N (%)
<b>Sexo</b>	
Feminino	8 (88,8%)
Masculino	1 (11,1%)
<b>Idade</b>	
27 a 32 anos	1 (11,1%)
33 a 37 anos	3 (33,3%)
38 a 44 anos	5 (55,5%)
<b>Tempo de formação</b>	
5 anos < de 10 anos	1 (11,1%)
10 anos < de 15 anos	2 (22,2%)
15 a < de 20 anos	6 (66,6%)
<b>Tempo de serviço profissional</b>	
3 a < de 5 anos	1 (11,1%)



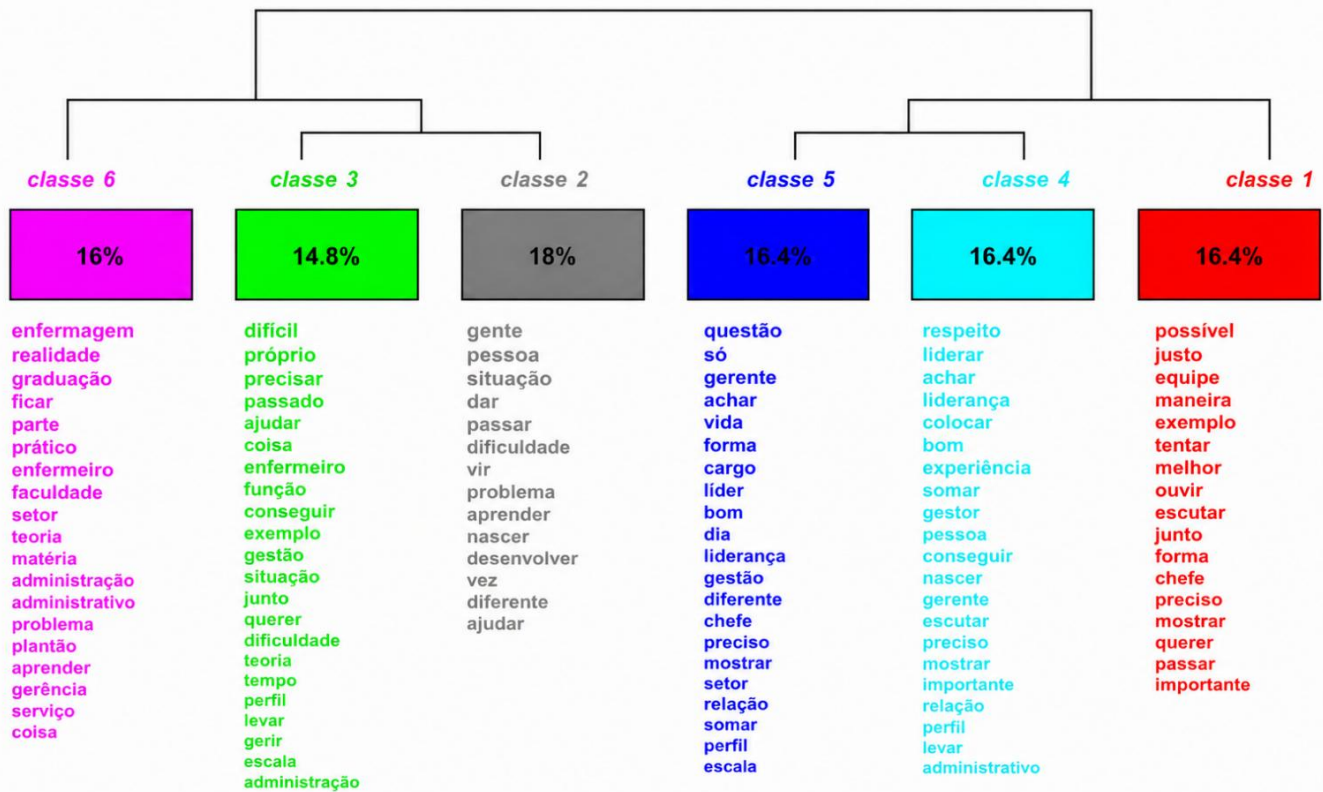
distribuição dos núcleos de sentido presentes nos discursos dos participantes.

A interpretação das classes foi realizada a partir da leitura dos segmentos de texto com maior associação estatística ( $\chi^2$ ), considerando o contexto das falas e o objetivo do estudo, conforme recomendações metodológicas para análise lexicométrica. A partir da interpretação dos segmentos de texto pertencentes a cada classe, emergiram três categorias analíticas, posteriormente

### A liderança sob a ótica do enfermeiro gerente

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

Figura 2. Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) gerado pelo software IRAMUTEQ. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2021



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

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

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

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

A Classe 4 representa a essência da liderança a partir das falas dos participantes. Os vocábulos com associação estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) foram:

respeito, liderança, achar, colocar, bom, experiência, somar, gestor e pessoa. A análise dos segmentos de texto indica que os participantes associam a liderança a características pessoais e relacionais, destacando o respeito, a experiência e a capacidade de somar com a equipe como elementos centrais para o exercício da liderança. Observa-se, nas falas, a compreensão de que alguns indivíduos apresentam características de liderança consideradas inatas, enquanto outros desenvolvem essas competências ao longo da trajetória profissional. Para os participantes, o bom líder está frequentemente associado ao bom gestor, sendo o respeito interpessoal apontado como uma das principais características para o exercício da liderança no contexto gerencial.

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

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



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

A Classe 5 reúne os vocábulos com associação estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ): questão, só, gerente, achar e vida. Os segmentos de texto indicam que o gerente é frequentemente percebido como um cargo institucional, associado predominantemente a funções administrativas e burocráticas, enquanto o líder é compreendido como uma figura que exerce influência sobre as pessoas para além do cargo formal, inclusive em outras esferas da vida. Observa-se, nos discursos, uma distinção entre liderança e gerência, sendo a liderança associada a características pessoais e relacionais, enquanto a gerência é vinculada às atribuições formais do cargo. Destaca-se ainda que os participantes apontam lacunas na formação profissional quanto à abordagem dos conceitos de liderança e gestão, o que pode explicar a presença recorrente do vocábulo "achar" nos discursos, indicando dúvidas e incertezas quanto à definição e diferenciação desses termos.

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

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

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

A Categoria 1 evidencia que os enfermeiros gerentes compreendem a liderança como prática relacional baseada na escuta, no senso de justiça, no exemplo e na disponibilidade para apoiar a equipe.

### **Desafios da liderança no exercício da função gerencial em instituição militar**

A Categoria 2 revela que o exercício da liderança no contexto militar é atravessado por limites institucionais, especialmente relacionados à hierarquia formal e à autonomia gerencial. Os participantes evidenciam, em suas falas, desafios relacionados à necessidade de cumprir determinações institucionais, à gestão de conflitos na equipe e à mediação entre demandas organizacionais e assistenciais. Observa-se que os enfermeiros gerentes relatam dificuldades na condução das equipes, especialmente diante de restrições institucionais e de relações hierárquicas que influenciam o processo de tomada de decisão.

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

### **Liderança de enfermeiros gerentes em hospital militar: significados e desafios**

Lauber BCMG, Guimarães CCV, Felipe LAF, Novais MAP, Aguiar BGC

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

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

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

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

A classe 3 apresenta os seguintes vocábulos mais significativos: próprio, difícil, precisar, passado, ajudar, coisa, enfermeiro, função. Nesta classe, foi possível identificar que, por ser uma unidade militar, existe a demanda superior que muitas vezes não pode ser mudada, isso tira parte da autonomia do enfermeiro gerente, visto que eles precisam cumprir a ordem do seu superior e acabam não sendo compreendidos pela sua equipe gerando atritos no relacionamento interpessoal.

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

*"Ninguém chega para te apoiar, te ajudar, os próprios colegas enfermeiros se juntam contra você. Estamos dentro de um sistema e precisamos nos adequar a ele, tem coisas que conseguimos e outras não, ainda mais em um regime militar [...]" (Enf2).*

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

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

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

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

A Categoria 3 abordou a classe 6 do dendrograma que evidencia as palavras: enfermagem, realidade, graduação, ficar, parte, prático, enfermeiro, faculdade, setor, teoria, matéria, administração, tornando evidente o



distanciamento entre a teoria e a prática na liderança em enfermagem, por meio das falas dos enfermeiros gerentes.

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

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

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

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

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

A Categoria 3 evidencia lacunas na formação do enfermeiro quanto ao desenvolvimento de competências relacionadas à liderança e à gerência, conforme apontado nas falas dos participantes. Destaca-se ainda que em diversas falas foi mencionado que os aspectos conceituais também não foram bem consolidados, ainda na graduação dos enfermeiros entrevistados.

A integração dessas seis classes evidencia que a liderança exercida por enfermeiros gerentes é multifacetada e atravessada por três dimensões estruturantes: (1) as concepções de liderança sob a ótica do enfermeiro gerente; (2) os desafios da liderança no exercício da função gerencial em instituição militar; e (3) a formação profissional do enfermeiro para o exercício da liderança. Esses achados revelam que a liderança do enfermeiro articula competências técnicas, relacionais e organizacionais, configurando-se como elemento central para a qualificação do cuidado e para a organização do trabalho em saúde.

A análise das classes lexicais e dos segmentos de texto permitiu identificar que a liderança, no contexto investigado, é compreendida pelos enfermeiros como prática construída no cotidiano da gerência, envolvendo relações interpessoais, tomada de decisão, mediação de conflitos e articulação entre equipe e instituição. Além disso, evidenciaram-se desafios relacionados à estrutura hierárquica institucional e lacunas na formação profissional para o exercício da liderança. A seguir, os achados são discutidos à luz da literatura científica sobre liderança em enfermagem.

## Discussão

Os resultados deste estudo evidenciam que a liderança exercida por enfermeiros gerentes constitui um fenômeno complexo, marcado pela articulação entre

competências técnicas, relacionais, organizacionais e éticas. As seis classes identificadas na análise lexical convergem para dimensões estruturantes da prática gerencial, relacionadas às concepções de liderança, aos desafios institucionais e à formação profissional. Essas dimensões dialogam com estudos nacionais e internacionais que reconhecem a liderança como eixo central para a qualificação do cuidado e para a coordenação das equipes de enfermagem<sup>1,5,9,11</sup>.

A liderança, sob a ótica dos enfermeiros participantes, foi compreendida como prática relacional baseada na comunicação, no exemplo, na escuta e na mediação de conflitos. Esses achados corroboram estudos que apontam que a liderança em enfermagem está fortemente associada à capacidade de comunicação, ao estabelecimento de relações de confiança e à construção de vínculos profissionais saudáveis, elementos que contribuem para ambientes de trabalho mais colaborativos e para melhores resultados assistenciais<sup>7,12,13</sup>. Nesse sentido, a liderança em enfermagem ultrapassa a dimensão administrativa e assume caráter relacional e organizacional, sendo construída no cotidiano do trabalho e nas interações entre líderes e equipes<sup>14,15</sup>.

No que se refere aos desafios do exercício da liderança, especialmente em instituições hospitalares hierarquizadas, como as instituições militares, os resultados indicam que o enfermeiro gerente ocupa posição intermediária entre a gestão institucional e a equipe assistencial, o que exige habilidades de negociação, comunicação e mediação de conflitos. Estudos apontam que ambientes organizacionais com elevada hierarquização e condições de trabalho desfavoráveis podem limitar a autonomia gerencial e aumentar a complexidade das relações de trabalho, impactando diretamente o exercício da liderança e a organização do trabalho em saúde<sup>16-18</sup>.

Em relação à formação profissional, os resultados evidenciam lacunas no preparo do enfermeiro para o exercício da liderança e da gerência, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, mediação de conflitos, comunicação e tomada de decisão. Essa percepção é consistente com a literatura, que aponta fragilidades na formação do enfermeiro para o exercício de funções gerenciais, indicando que muitas competências relacionadas à liderança são desenvolvidas predominantemente na prática profissional<sup>19,20</sup>.

Os achados deste estudo aproximam-se dos pressupostos da liderança transformacional, modelo teórico amplamente discutido na literatura em enfermagem, que se baseia na capacidade do líder de inspirar, motivar, apoiar individualmente os membros da equipe e promover desenvolvimento profissional. Esse modelo está associado a melhores resultados assistenciais, maior satisfação profissional e ambientes de trabalho mais colaborativos<sup>2,6,11,21</sup>. Nos discursos analisados, observou-se que os enfermeiros valorizam características como escuta, exemplo, justiça, apoio à equipe e participação nas atividades do setor, elementos que correspondem às dimensões da liderança transformacional descritas na literatura.



Programas de desenvolvimento gerencial, modelos de preceptoria, espaços institucionais de apoio profissional, distribuição equitativa de responsabilidades e incentivo à liderança colaborativa são estratégias apontadas pela literatura e sustentadas pelos resultados deste estudo<sup>8,22,23</sup>. Reconhecer a complexidade da liderança no cotidiano da enfermagem constitui passo fundamental para o fortalecimento do trabalho em equipe, para o desenvolvimento profissional e para a qualificação da assistência em saúde.

No contexto militar, a liderança assume características específicas, uma vez que o enfermeiro gerente atua em uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada, com cadeias formais de comando e limites institucionais para a tomada de decisão. Nesse cenário, a liderança do enfermeiro não se constrói apenas pela autoridade do cargo, mas pela capacidade de mediação, negociação e gestão de pessoas em contextos de autonomia relativa, o que amplia a complexidade do exercício gerencial nesse tipo de instituição<sup>15,17</sup>.

Como limitação do estudo, destacam-se o número reduzido de participantes e a realização da pesquisa em um único hospital militar, o que pode limitar a transferência dos achados para outros contextos institucionais. Entretanto, o delineamento qualitativo permitiu aprofundar a compreensão das experiências e significados atribuídos pelos enfermeiros à liderança no exercício da gerência hospitalar. Dessa forma, os resultados deste estudo contribuem para a compreensão da liderança em enfermagem como prática relacional, organizacional e institucional, especialmente em contextos hospitalares militares, evidenciando a necessidade de investimentos formativos e institucionais para o fortalecimento da gerência do cuidado e da qualidade da assistência em saúde.

## Conclusão

Os resultados evidenciam que a liderança exercida por enfermeiros gerentes em hospital militar é compreendida como prática relacional e organizacional,

construída no cotidiano do trabalho e influenciada por fatores institucionais, formativos e interpessoais. Os significados atribuídos à liderança estão associados à comunicação, ao respeito, à tomada de decisão, à mediação de conflitos e à capacidade de articulação entre equipe e instituição, evidenciando que a liderança, nesse contexto, ultrapassa o exercício da autoridade formal e se constitui como prática social construída nas relações de trabalho.

No campo da prática, os achados sugerem que o fortalecimento da liderança em enfermagem está relacionado a investimentos institucionais voltados ao desenvolvimento de competências gerenciais, especialmente na gestão de pessoas, na comunicação e na condução de processos coletivos de trabalho. Ambientes organizacionais que favorecem apoio institucional, participação em espaços decisórios e desenvolvimento profissional contribuem para a consolidação de práticas de liderança mais colaborativas e orientadas para a qualidade do cuidado.

Os resultados apontam para a importância de ampliar estratégias de formação e desenvolvimento gerencial ao longo da trajetória profissional do enfermeiro, incluindo programas de educação permanente, mentoria e iniciativas institucionais de fortalecimento da liderança. Os achados reforçam a importância de investimentos institucionais e formativos voltados ao desenvolvimento da liderança em enfermagem, especialmente em contextos organizacionais complexos como o hospital militar.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento em enfermagem ao evidenciar a liderança do enfermeiro gerente como prática relacional, organizacional e institucional, especialmente em contextos hospitalares militares, ainda pouco explorados na literatura científica. Assim, compreender a liderança do enfermeiro a partir de seus significados e desafios pode contribuir para a construção de estratégias formativas e institucionais voltadas ao fortalecimento da gerência do cuidado e da qualidade da assistência em saúde.

---

## Referências

1. Aiken LH, et al. Nursing workforce challenges and hospital outcomes: international evidence. *Lancet*. 2022;1(1):15-24. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00768-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00768-6)
2. Asif M, et al. Impact of ethical and transformational leadership on team climate and patient care outcomes. *J Clin Nurs*. 2023;32(9-10):1678-89. <https://doi.org/10.1111/jocn.16363>
3. Barkhordari-Sharifabad M, Ashktorab T. Ethical leadership in nursing: an integrative review. *Nurs Ethics*. 2021;28(2):365-77. <https://doi.org/10.1177/0969733020906594>
4. Souza VR, Marziale MHP, Silva GT, Nascimento PL. Tradução e validação para a língua portuguesa e avaliação do guia COREQ. *Acta Paul Enferm*. 2021;34:eAPE02631. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021AO02631>
5. Boamah SA, Laschinger HKS. The influence of nursing leadership on nurse, patient, and organizational outcomes: a systematic review. *J Nurs Manag*. 2022;30(2):356-65. <https://doi.org/10.1111/jonm.13460>
6. Broome M, Marshall ES. Transformational leadership in nursing practice. In: Marshall ES, Broome M, editors. *Leadership in nursing practice*. 4th ed. New York: Elsevier; 2021.
7. Carvalho AG, Peduzzi M. Liderança na enfermagem e relações de trabalho em saúde: uma revisão integrativa. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03728. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019024303728>
8. Chamberlain SA, Hoben M, Squires M. Mentoring in nursing leadership: a systematic review. *J Nurs Manag*. 2020;28(8):1976-85. <https://doi.org/10.1111/jonm.13083>
9. Cummings GG, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review.



- Int J Nurs Stud. 2021;109:103622. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103622>
10. Dewey CM, et al. Nursing leadership and retention: a mixed-method study in hospital settings. *J Nurs Manag.* 2022;30(7):2464-72. <https://doi.org/10.1111/jonm.13715>
  11. Wong CA, Cummings GG. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *J Nurs Manag.* 2020;28(1):1-12. <https://doi.org/10.1111/jonm.12970>
  12. Gallagher RM, Pepper GA. Building healthy work environments: relational leadership. *Nurs Outlook.* 2021;69(6):961-8. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2021.08.004>
  13. Spano-Szekely L, et al. Clinical leadership and safety culture in hospital nursing. *J Patient Saf.* 2022;18(4):e929-e937. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000907>
  14. Goope N, Galloway J. *Leadership and management in healthcare.* 4th ed. London: Sage; 2021.
  15. Stanley D. *Clinical leadership in nursing and healthcare.* 3rd ed. London: Wiley-Blackwell; 2021.
  16. Lake ET, Germack HD, Viscardi MK. Nurse workload and work environment: implications for patient outcomes. *BMJ Qual Saf.* 2023;32(1):12-24. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2022-014913>
  17. Santos JLG, et al. Condições de trabalho e liderança do enfermeiro: implicações para a gerência do cuidado. *Rev Bras Enferm.* 2021;74(5):e20200318. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0318>
  18. Squires M, et al. Organizational support and leadership effectiveness: a longitudinal study. *Int J Nurs Stud.* 2021;115:103876. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103876>
  19. Lima SBS, Borges F, Santos A. Competências gerenciais do enfermeiro: desafios da formação. *Rev Lat Am Enfermagem.* 2020;28:e3327. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3489.3327>
  20. Silva L, Almeida T, Rodrigues L. Gestão e liderança no trabalho do enfermeiro: lacunas entre formação e prática. *Texto Contexto Enferm.* 2022;31:e20220013. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0013>
  21. Fischer SA. Transformational leadership in nursing practice: a concept analysis. *J Adv Nurs.* 2023;79(2):457-66. <https://doi.org/10.1111/jan.15532>
  22. Friesen M, Brady K, Milligan S. Leadership development programs in nursing: a scoping review. *Nurse Educ Today.* 2022;109:105240. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105240>
  23. Shirey MR. Leadership development: an external focus. *Nurs Adm Q.* 2020;44(1):E1-E6. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000390>

