



Acta Paulista de Enfermagem

ISSN: 0103-2100

ISSN: 1982-0194

Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo

Richter, Samanta Andresa; Santos, Edemilson Pichek dos; Kaiser, Dagmar Elaine; Capellari, Claudia; Ferreira, Gímerson Erick  
Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança  
Acta Paulista de Enfermagem, vol. 32, núm. 1, Janeiro-Fevereiro, 2019, pp. 46-52  
Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo

DOI: 10.1590/1982-0194201900007

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307059204007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa acesso aberto

## Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança

Being an entrepreneur in nursing: challenges to nurses in a strategic leadership position

Acciones emprendedoras en enfermería: desafíos de enfermeras en posición estratégica de liderazgo

Samanta Andresa Richter<sup>1</sup>

Edemilson Pichek dos Santos<sup>1</sup>

Dagmar Elaine Kaiser<sup>2</sup>

Claudia Capellari<sup>1</sup>

Gímerson Erick Ferreira<sup>1</sup>

### Descritores

Liderança; Organização e administração; Mulheres trabalhadoras

### Keywords

Leadership; Organization and administration; Women, working

### Descriptor

Liderazgo; Organización y Administración; Mujeres trabajadoras

### Submetido

10 de Julho de 2018

### Aceito

7 de Fevereiro de 2019

### Autor correspondente

Samanta Andresa Richter

<http://orcid.org/0000-0002-7506-0126>

E-mail: samantarichter@sou.faccat.br

### DOI

<http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201900007>

### Resumo

**Objetivo:** Conhecer os desafios ao desenvolvimento de ações empreendedoras na perspectiva de enfermeiras em posição estratégica de liderança.

**Métodos:** Estudo de abordagem qualitativa, descritivo e exploratório. Participaram 12 mulheres, enfermeiras, em posição estratégica de liderança, em diferentes organizações e serviços de saúde de um município do Sul do Brasil. Foi aplicada a entrevista semiestruturada como técnica de coleta, no período de setembro a novembro de 2017. A análise de conteúdo temática se deu seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação.

**Resultados:** Foi desvelado que as enfermeiras em posição estratégica de liderança visualizam desafios importantes no desenvolvimento de ações empreendedoras, representados pelas estruturas descritas nas categorias temáticas: Movimentos da ação empreendedora por enfermeiras em posição estratégica de liderança; Empreender em posição estratégica de liderança: situações (i)mobilizadoras; O aprender a empreender: desafios de uma responsabilidade avançada.

**Conclusão:** No contexto do estudo, a posição ocupada pelas enfermeiras representa oportunidade ímpar na disseminação de uma cultura empreendedora em diversos cenários de atuação profissional, pelo seu potencial estratégico na condução de pessoas e processos, bem como no estímulo ao desenvolvimento de ações empreendedoras no gerenciamento do cuidado e na gestão de serviços de saúde e enfermagem. O estudo desperta para a necessidade de buscar caminhos e possibilidades que permitam gerenciar os paradoxos que permeiam a condição nem sempre favorável de ser mulher enfermeira em cargo estratégico de liderança nas instituições de saúde e de ensino.

### Abstract

**Objective:** To identify challenges to the development of entrepreneurial behaviors, from the perspective of nurses in a strategic position of leadership.

**Methods:** This was a qualitative, descriptive, and exploratory study. Participants were twelve female nurses, working in a strategic leadership position in different health organizations and services of a municipality in southern Brazil. A semi-structured interview was administered between September and November of 2017. Analysis of the thematic content was conducted using the steps of pre-analysis, material exploration, treatment of results, and interpretation.

**Results:** It was revealed that nurses in a strategic leadership position presented important challenges in the development of entrepreneurial behaviors, represented by the structures described in the thematic categories: movements of entrepreneurial actions by nurses in strategic positions of leadership; being an entrepreneur in a strategic leadership position: (im)mobilizing situations; learning to be an entrepreneur: challenges of advanced responsibility.

**Conclusion:** In the context of the study, the position occupied by nurses represents an unparalleled opportunity for the dissemination of an entrepreneurial culture in diverse professional settings, both in terms of strategic potential for management of people and processes, as well as in stimulating the development of entrepreneurial actions in care management, and management of health and nursing services. The study awakens the need to search for means and possibilities to allow for management of the paradoxes that permeate the reality of being a female nurse in a strategic position of leadership in healthcare and teaching institutions, which is not always a favorable situation.

### Resumen

**Objetivo:** Conocer los desafíos al desarrollo de acciones emprendedoras según la perspectiva de enfermeras en posición estratégica de liderazgo.

**Métodos:** Estudio de abordaje cualitativo, descriptivo y exploratorio. Participaron 12 mujeres, enfermeras, en posición estratégica de liderazgo, en diferentes organizaciones y servicios de salud de un municipio del sur de Brasil. Se aplicó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección, en el período de septiembre a noviembre de 2017. El análisis de contenido temático se dio siguiendo las etapas de pre-análisis, exploración del material, tratamiento de los resultados e interpretación.

**Resultados:** Se desveló que las enfermeras en posición estratégica de liderazgo visualizan desafíos importantes en el desarrollo de acciones emprendedoras, representados por las estructuras descritas en las categorías temáticas: Movimientos de la acción emprendedora por enfermeras en posición estratégica de liderazgo; emprender en posición estratégica de liderazgo: situaciones (i) movilizadoras; el aprender a emprender: desafíos de una responsabilidad avanzada.

**Conclusión:** En el contexto del estudio, la posición ocupada por las enfermeras representa una oportunidad ímpar en la diseminación de una cultura emprendedora en diversos escenarios de actuación profesional, por su potencial estratégico en la conducción de personas y procesos, así como en el estímulo al desarrollo de acciones emprendedoras en la gestión del cuidado y en la gestión de servicios de salud y enfermería. El estudio apunta a la necesidad de buscar caminos y posibilidades que permitan gestionar las paradojas que permean la condición no siempre favorable del ser mujer enfermera, en cargo estratégico de liderazgo, en las instituciones de salud y de enseñanza.

### Como citar:

Richter SA, Santos EP, Kaiser DE, Capellari C, Ferreira GE. Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança. Acta Paul Enferm. 2019;32(1):46-52.

<sup>1</sup>Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, RS, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

**Conflitos de interesse:** Os autores declaram que não há conflitos de interesse na concepção, operacionalização e redação dos resultados da pesquisa.



## Introdução

O cenário de trabalho contemporâneo tem se revelado cada vez mais dinâmico e competitivo, face às exigências por profissionais cada vez mais qualificados, proativos e empreendedores. Dotados de características diferenciadas, as quais possibilitam intervir frente aos mais diversos obstáculos, estes profissionais mostram-se, a cada dia, mais adaptáveis aos múltiplos contextos organizacionais, desenvolvendo a aptidão para a busca de soluções criativas e inovadoras.<sup>(1)</sup> Entretanto, o contexto organizacional brasileiro ainda se mostra um reduto tipicamente masculino, no qual, mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, e com a redução das diferenças salariais entre homens e mulheres, persiste a segregação e hierarquização de gênero entre os postos de trabalho.<sup>(2,3)</sup>

A atividade de mulheres e homens continua sendo representada, em determinados setores, por trabalho “feminino” ou “masculino”, sendo apresentada de maneira discriminatória, pois anuncia disparidades que desfavorecem as mulheres e as colocam em situações de desvantagens. Em geral, a literatura contemporânea apresenta que as mulheres são desvalorizadas em relação aos homens, evidenciando a “discriminação de preços” entre tais atores, bem como em relação aos níveis hierárquicos e às atividades profissionais desempenhadas pelos mesmos, o que culmina na desvalorização em relação às tarefas, aos salários,<sup>(2,3)</sup> e nos esforços empreendidos para alcançar sua visibilidade profissional. Tais assertivas vêm ao encontro de achados de um estudo, que revelou que 77% dos profissionais brasileiros que ocupam posição estratégica de liderança em empresas são homens, sendo esta proporção tão mais elevada quanto maior a hierarquia institucional; ou seja, a valorização profissional no mundo do trabalho continua a ser definida por padrões masculinos.<sup>(4)</sup>

No âmbito da enfermagem, profissão historicamente feminina,<sup>(5)</sup> a participação dos homens tem aumentado paulatinamente, especialmente a partir do século XX.<sup>(6)</sup> A trajetória histórica da classe tem revelado a luta por espaços de atuação e autonomia das mulheres na enfermagem ao longo do tempo, de modo que estas têm assumido atribuições múltiplas

em seus processos de trabalho, nos mais diversos campos de atuação profissional, com responsabilidade, comprometimento e envolvimento em atividades assistenciais, gerenciais, educativas, investigativas e políticas, focadas na promoção de melhores práticas de cuidado.<sup>(7)</sup>

Para acompanhar esse novo cenário, no sentido de explorar as oportunidades de atuação profissional e os novos espaços de trabalho, enfermeiras inserem-se em movimentos de ações empreendedoras na busca por processos inovadores em saúde e à sua utilização, cujas múltiplas competências lhes possibilitam, além de visionar e conquistar novos campos de trabalho,<sup>(8)</sup> reconhecer a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento social e econômico nacional e internacional.<sup>(7,9)</sup> Desta forma, se presume que o fomento ao empreendedorismo na enfermagem implica na mobilização de coletivos e no envolvimento de atores estratégicos para o desenvolvimento da prática social do cuidado em enfermagem e saúde.<sup>(7,10)</sup> Destaca-se, ainda, que o empreendedorismo social comporta um processo alternativo, dinâmico e estratégico, capaz de tornar sustentáveis a produção de serviços em saúde e a gestão de pessoas,<sup>(7)</sup> combinando missão social com ações empreendedoras por enfermeiras com inovação e resolução de problemas a partir de estratégias de inserção social autossustentáveis pela Enfermagem.

Essa condição reforça o desafio de enfermeiras em cargos de chefia, visto que tal posição estratégica pressupõe o exercício da liderança, a resolução de conflitos, tomadas de decisões assertivas e o alcance de resultados, situação que põe à prova constantemente seus valores, competências e atitudes, pessoais e profissionais,<sup>(11)</sup> despertando-as para a imprescindibilidade de empreender, mesmo em condições de desigualdade.

Em meio à problemática apresentada, se questiona: Que situações vivenciadas por enfermeiras em posição estratégica de liderança estimulam o desenvolvimento de ações empreendedoras? Que desafios estas enfermeiras enfrentam no desenvolvimento de tais ações? Para responder a estas questões, foi desenvolvido o presente estudo, com o objetivo de conhecer os desafios enfrentados por enfermeiras em posição estratégica de liderança no desenvolvimento de ações empreendedoras.

## Métodos

O presente estudo é de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, ancorado numa proposta dialética<sup>(12)</sup> que visa a compreensão, em profundidade, do fenômeno empreendedorismo no âmbito das relações de trabalho de enfermeiras em posição estratégica de liderança.

O estudo foi desenvolvido junto a enfermeiras que desenvolvem seus processos de trabalho em organizações e serviços de saúde de um município localizado na região do Vale do Paranhana, Rio Grande do Sul, Brasil. Foram palco da investigação organizações e serviços de saúde que tivessem enfermeiras como responsáveis pelo desenvolvimento de atividades gerenciais de amplitude institucional, ou seja, cuja responsabilidade do trabalho estendia-se para além do âmbito da enfermagem. Nesse rol, foram encontradas enfermeiras ocupando tal posição em: Estratégias de Saúde da Família (ESF), Serviço de Vigilância à Saúde, Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), Unidade de Pronto de Atendimento (UPA), Unidades de Atendimento Clínico e Instituições de Ensino Técnico e Superior em Enfermagem.

A seleção da amostra foi realizada por conveniência, incluindo-se todas as enfermeiras que ocupavam cargo estratégico de liderança no município. Como critérios de inclusão, considerou-se: declarar-se do sexo feminino; ser enfermeira; ocupar posição estratégica de liderança na organização ou serviço em que atua; e estar na posição há pelo menos seis meses. Como critérios de exclusão, foi considerado: enfermeiras afastadas por motivos de quaisquer naturezas no período destinado à realização da coleta de dados. Para fins desse estudo, adotou-se o termo “posição estratégica de liderança” por considerar que, além de enfermeiras que ocupam o cargo de chefia, existem aquelas que, embora não sejam necessariamente chefes, estão inseridas em nível estratégico no organograma institucional, sendo sua produção essencial por impactar diretamente nos resultados da organização e serviços a que estão vinculadas.

Das 14 enfermeiras com perfil para integrar a pesquisa, 12 compuseram a amostra do estudo e duas se recusaram a participar. Um teste piloto precedeu a

coleta de dados, a qual ocorreu no período de outubro a novembro de 2017, por meio de entrevistas semiestruturadas, que ocorreram nos próprios locais de trabalho das enfermeiras, em ambiente previamente escolhido e reservado por estas. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 32 minutos, sendo estas gravadas em áudio digital e, posteriormente, transcritas na íntegra. As perguntas disparadoras tinham o intuito de estimular o diálogo e o olhar crítico e reflexivo das enfermeiras acerca de sua experiência ao ocupar posição estratégica de liderança. Sob este enfoque, buscou-se identificar situações em que estas sentiram a necessidade de desenvolver ações empreendedoras, bem como os desafios que perpassaram o desenvolvimento de tais ações.

As informações oriundas dos questionamentos semiestruturados foram submetidas à análise de conteúdo do tipo temática,<sup>(12)</sup> a qual consiste em pôr em evidência os núcleos de sentido que compõem uma classificação dos achados, sendo estes posteriormente agrupados em temas que denotam a sistematização sumária dos relatos.

Para a realização do estudo, foram respeitadas as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa com seres humanos, presentes na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto, com registro CAAE: 71475617.4.0000.8135, foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob parecer nº 2190648. Todas as participantes concederam sua livre participação na pesquisa mediante assinatura em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foi enfatizado o caráter confidencial das informações, o direito de livre participação e a preservação do anonimato, além de, assegurar ausência de quaisquer prejuízos com esta participação. Assim, os relatos das entrevistas estão codificados pela letra E (enfermeira), seguidas do número sequencial de realização destas.

## Resultados

As enfermeiras participantes possuíam média de idade de 40,5 anos; tempo médio na posição de liderança de 5,2 anos; 50% atuavam em serviços da rede pública. Todas informaram que o principal

motivo pelo qual foram escolhidas para ocupar a posição se deu em razão do tempo de trabalho na instituição ou serviço. Quanto à formação profissional, 10 (83,33%) possuíam título de pós-graduação *lato sensu* (especialização), e 2 (16,66%) apresentavam qualificação em nível de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), concluído ou em andamento. A codificação, exploração do material e interpretação propostos pelo método de análise dos dados resultaram em três categorias, conforme é descrito na sequência.

### **Categoria temática 1 - Movimentos da ação empreendedora por enfermeiras em posição estratégica de liderança**

As enfermeiras participantes do estudo enfatizaram os movimentos da ação empreendedora como necessários às práticas de inovação, mobilizando-as para situações concretas do trabalho:

*“Não pode levar nada no improviso. Quando você trabalha, tem que saber o que pode acontecer, que tipo de pessoas vais atender e quais as suas necessidades”. (E6)*

*“Embora existam muitos empecilhos, não me impedem de fazer o correto naquilo que me compete. Sempre devemos fazer o certo”. (E1)*

*“Dissemos que não faríamos mais grupos de promoção à saúde, porque não veio ninguém para o encontro programado. Não é assim que se faz, precisamos ser esperançosos, focar nas necessidades dos usuários, ter um pensamento positivo”. (E5)*

*“Também quero alcançar o meu mestrado e o meu doutorado. Essa é a minha meta, desde o dia que eu entrei na faculdade”. (E8)*

### **Categoria temática 2 - Empreender em posição estratégica de liderança: situações (i) mobilizadoras**

Nuances para o desenvolvimento de ações empreendedoras por enfermeiras, face às necessidades de repensar competências e introduzir outras, foram reveladas pelos participantes do estudo:

*“Há situações em que você gostaria de desempenhar ou promover certa atividade e, por questões políticas, financeiras, administrativas, isso não te é permitido fazer”.(E7)*

*“Tem um projeto, enfim, se anima e o gestor diz: não, isso não é para agora. Ou, então, não se interessa e nem quer ver do que se trata. Isso frustra! Desaponta!”(E2)*

*“Quando você começa a lidar com pessoas, a gerenciar equipes, insumos, processos. Começa a se dar conta do quanto a gestão das relações interprofissionais faz sentido, porque os processos não existem sem as pessoas, e cada pessoa traz suas concepções e expectativas”.(E12)*

*“Ser mulher favorece, principalmente, na área da enfermagem. Entretanto, administrativamente numa instituição de saúde, majoritariamente administrada por homens é difícil me ouvir e respeitar. O meu caminho é muito mais longo que o dos homens. Homem fala e é apoiado! Quando falo, tem que vir uma série de argumentos e [...] a argumentação é mais longa”.(E3)*

*“Às vezes até fico desconfiada: é porque sou enfermeira? Mas não. Já tivemos enfermeiros homens aqui que também tiveram algumas dificuldades. No entanto, tiveram algumas outras facilidades que não temos [...]. Sinto que algo paira sobre isso, sobre essas restrições”.(E10)*

### **Categoria temática 3 - O aprender a empreender: desafios de uma responsabilidade avançada**

As enfermeiras participantes do estudo revelaram detalhes da aprendizagem de ações de empreendedorismo com situações com as quais se depararam e cujas vivências as levaram a inovar no trabalho:

*“No início não tinha como saber tudo. Acertei, errei, me decepcionei e comecei tudo de novo. Tive que ir muito atrás das coisas para aprender, mas tive vontade em aprender, em saber como fazer e, principalmente, querer fazer para depois ensinar”.(E9)*



*“No começo não foi nada fácil, foi um desafio, uma inovação que me fez crescer, [...] tive que procurar por informações, pedi assessorias, além de me especializar”.(E4)*

## Discussão

Apesar do contexto favorável que destaca espaços múltiplos da organização social do cuidado de enfermagem, as enfermeiras sinalizam como características fundamentais à ação empreendedora a perseverança, planejamento, proatividade, comprometimento e orientação para o futuro. No Brasil, uma pesquisa com 116 enfermeiras, que utilizou um questionário de tendência empreendedora, elencou como principais características ao empreendedorismo na enfermagem a proatividade, o impulso e a determinação. Porém, este mesmo estudo revelou que tais características, por vezes, são difíceis de serem colocadas em prática, face à baixa autonomia e independência destas profissionais.<sup>(13)</sup>

Esta condição carece ser desmistificada no âmbito da formação em enfermagem que, a despeito de ser cursada majoritariamente por mulheres e, independente da relação de gênero, demanda estímulo ao desenvolvimento ações empreendedoras nas práticas de gestão. A concepção de que as ações empreendedoras necessitam ser fomentadas, no âmbito da formação, corrobora os achados de estudo anterior, em que é destacada a importância de abordagens de ensino que permitam romper com práticas de subordinação e restrição às zonas de conforto, favorecendo a orientação empreendedora nas ações de enfermagem.<sup>(10)</sup>

Tal perspectiva é reforçada quando as enfermeiras exprimem a necessidade de buscar qualificação e aperfeiçoamento contínuos para se manter na posição estratégica que ocupam, sendo importante que se fomente a inovatividade, a assunção de riscos calculados e a proatividade nas ações que desenvolvem em prol do cuidado e de mudanças na sua gestão. Essa perspectiva desvela a competência empreendedora das enfermeiras, visto que em outras pesquisas esta competência está relacionada à busca de constante qualificação, ao potencial proativo nas ações

desempenhadas, e à observância e criação de novas e diferentes oportunidades, almejando avançar nas práticas de cuidado em enfermagem.<sup>(1)</sup>

O contexto internacional tem apresentado características marcantes para o exercício de uma liderança empreendedora, elencando a inteligência emocional e a empatia como importantes características para a liderança, fundamentais à promoção de bem-estar das pessoas.<sup>(14)</sup> Além disso, os achados do estudo mostram que as enfermeiras vislumbram nas pessoas sob sua gestão importantes vias de mobilização de recursos para alcançarem os resultados idealizados, de modo propositivo. Ao desejarem empreender, se comprometem de maneira a inspirar suas equipes a guiarem-se, também, por orientações empreendedoras.

Por outro lado, para manter a dinâmica organizacional e os espaços de atuação profissional, as participantes mostraram que, por vezes, se sentem imobilizadas ao desenvolvimento de ações empreendedoras, face a questões culturais que interpelam suas habilidades e competências enquanto profissionais que ocupam posição gerencial na organização. As mesmas consideraram que são acometidas por discriminação de gênero e dificuldades na criação e implementação de projetos, ratificando que sua chefia imediata, em geral, dificulta a mobilização para o empreendedorismo, endossando um comportamento que desacredita a capacidade de gestão das mulheres.

Em análise contextual realizada no Reino Unido, na *Heriot-Watt University*, são discutidas evidências que caracterizam o empreendedorismo como características de homens ou mulheres. O estudo pondera que não existem distinções relacionadas a gênero no que tange a características empreendedoras, haja vista que tanto mulheres quanto homens podem apresentar características consideradas masculinas ou femininas, desconstruindo as características específicas de gênero.<sup>(15)</sup> Nesse sentido, os achados da pesquisa corroboram a análise contextual, ao constatar que o principal impeditivo ao desenvolvimento de ações empreendedoras está no discurso machista de que mulheres e homens não possuem capacidades iguais, ou que a mulher, pelo discurso cultural da fragilidade, não possa assumir cargos de

liderança com as mesmas condições de trabalho que um homem assumiria.<sup>(15)</sup>

Diversos paradoxos envolvidos na ocupação de cargos estratégicos de liderança por mulheres foram relatados em situações vivenciadas pelas participantes deste estudo. Em suma, enfermeiras que ocupam esta posição nas organizações e serviços de saúde têm a necessidade constante de comprovar sua proatividade, inovação e criatividade, mesmo estando cerceadas de autonomia e liberdade para empreenderem. Esta conjuntura dicotômica reforça a condição injusta imposta à mulher, típica de uma sociedade de dominação, a qual responsabiliza a enfermeira pelos percalços com os quais se deparam e que, ao mesmo tempo em que demanda mobilização e engajamento subjetivo destas na consecução de ações que agreguem ao serviço, as boicotam em suas ações, denotando falta de credibilidade relacionada à questão de gênero. Ou seja, é importante que a Enfermagem invista, gradualmente, no desenvolvimento de uma cultura profissional volvida com o empreendedorismo social, principalmente nos campos do conhecimento, habilidades e atitudes.<sup>(16)</sup> Neste sentido, embora as relações interpessoais no trabalho sejam estimulantes e motivadoras, considerando a condição de dominação implicitamente encarada como plausível pelas participantes do estudo, isto pode estar causando apreensão e sofrimento que precisa ser enfrentado dentro dos princípios éticos da profissão.<sup>(17)</sup>

Em meio a situações como estas, considera-se importante que enfermeiras em posição estratégica de liderança saibam propor e disseminar ações empreendedoras no ambiente laborativo da saúde, haja vista que a cultura profissional da enfermagem esteve, ao longo dos anos, fundada em princípios assistencialistas.<sup>(7)</sup>

No momento em que as enfermeiras entendem as ações empreendedoras como favoráveis à ampliação de suas práticas e ao desenvolvimento da gestão de enfermagem, conseguem fomentar a cultura empreendedora no ambiente sob sua gestão, encontrando estímulo para o desenvolvimento profissional e institucional, vislumbrando oportunidades de ações inovadoras, ao lidar com as adversidades do meio.<sup>(10)</sup>

Contudo, ao mesmo tempo em que a enfermeira em cargo estratégico de liderança é mobilizada para um contexto que demanda maior aperfeiçoamento e qualificação, e que favorece a conquista de maior autonomia profissional, bem como a disseminação de preceitos fundamentados na corresponsabilização, no trabalho em equipe, na determinação, criatividade e inovação;<sup>(16)</sup> incita um movimento de (des)qualificação constante que as obrigam a lidar com situações dilemáticas, corriqueiramente. Nesta dinâmica, por vezes veem-se na obrigação de abrir mão de outros anseios, para manterem-se na posição em que se encontram. Sob tais ritmos e cadências, por vezes põem em xeque a convivência e relacionamentos sociais, por privilegiar investimentos ilimitados na operacionalização de ações estratégicas da organização, sendo estes evidenciados nas longas jornadas de trabalho demandados pela ocupação do cargo, bem como nos compromissos extras que são requeridos.<sup>(18)</sup> Isto implica em ampliar a visão de liderança proativa e assegurar o processo de inovação e transformação social.<sup>(7)</sup>

## Conclusão

Os resultados deste estudo destacam que a enfermeira que ocupa posição estratégica de liderança em organizações e serviços de saúde se depara com tensões e desafios existentes entre a dimensão gerencial e a questão de gênero, o que converge para a necessidade de clarificar as circunstâncias que remetem às convergências dessas duas esferas. Os desafios que as acometem e que as (i)mobilizam no desenvolvimento de ações empreendedoras, desvelam a dicotomia que circunscreve o contexto em que operam pois, ao mesmo tempo em que é requerido alto desempenho institucional destas mulheres, as mesmas dispõem de pouca autonomia e credibilidade. A identificação de tais desafios se faz importante pois, embora as enfermeiras envolvidas neste contexto assumam cada vez mais posições estratégicas nas organizações e serviços de saúde, as mesmas enfrentam situações dilemáticas no exercício laboral, as quais podem comprometer sua saúde neste ambiente. Assim, o presente estudo contribui

com a ampliação do conhecimento acerca da temática empreendedorismo na enfermagem, suscitando possibilidades de novas investigações nesse âmbito, como uma necessidade que se impõe em uma sociedade que enfrenta desafios complexos. Considera-se, entretanto, a limitação deste estudo, por retratar a realidade de um cenário específico, em que ecoam influências culturais e que podem não traduzir uma realidade macro contextual, sendo relevante a ampliação do espectro de pesquisas como estas, a partir de estudos multicêntricos. Os desafios enfrentados por enfermeiras em posição estratégica de liderança reafirmam a importância de considerar a dinâmica intersubjetiva que perpassa as relações de trabalho destas profissionais, uma vez que, ocupando a gerência intermediária nas instituições, experienciam situações de resiliência e de insucesso pelas condições nem sempre favoráveis à liderança feminina. Ao mesmo tempo, desvelam a importância de sua atuação nos mais diversos cenários da área da saúde, conferindo visibilidade profissional por seu potencial estratégico na condução de equipes de trabalho e no desenvolvimento de ações empreendedoras em enfermagem.

## Colaborações

Richter SA, Santos EP, Kaiser DE, Capellari C e Ferreira GE declaram que contribuíram com a concepção do estudo, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada.

## Referências

1. Ferreira GE, Dall'Agnol CM, Porto AR. Repercussions of proactivity in the management of care: perceptions of nurses. *Esc Anna Nery*. 2016;20(3):e20160057
2. Leite MP, Salas C. Trabalho e desigualdades sob um novo modelo de desenvolvimento. *Tempo Social*. 2015;26(1):87-100.
3. Leite MD, Guimarães PC. Tudo muda, nada muda: as implicações do uso das tecnologias de informação sobre o trabalho das mulheres no setor eletroeletrônico. *Cad Pagu*. 2015;(44):333-66.
4. Mota C, Tanure B, Neto AC. Mulheres Executivas Brasileiras: O teto de vidro em questão. *Rev Administ Diálogo - RAD*. 2014;16(3):56-75.
5. Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Pesquisa perfil da enfermagem no Brasil: banco de dados [Internet]. Brasília (DF): Conselho Federal de Enfermagem, 2016 [citado 2018 Jun10]. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/>
6. Almeida DB, Queirós PJ, Silva, GT, Di Carla AL, Sousa SA. Estereótipos sexistas na enfermagem portuguesa: Um estudo histórico no período de 1935 a 1974. *Esc Anna Nery*. 2016;20(2):228-35.
7. Backes DS, Erdmann AL, Büscher A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. *Acta Paul Enferm*. 2010;23(3):341-7.
8. Andrade AC, Ben LW, Sanna MC. Empreendedorismo na Enfermagem: panorama das empresas no Estado de São Paulo. *Rev Bras Enferm*. 2015;68(1):40-4.
9. Moraes JA, Haddad MD, Rossaneis MA, Silva LG. Práticas de enfermagem empreendedoras e autônomas. *Cogitare Enferm*. 2013;18(4):695-701.
10. Ferreira GE, Rozendo CA, Santos RM, Pinto EA, Costa AC, Porto AR. Características empreendedoras do futuro enfermeiro. *Cogitare Enferm*. 2013;18(4):688-94.
11. Dall'Agnol CM, Moura GM, Magalhães AM, Falk ML, Riboldi CO, Oliveira, AP. Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2013;21(5):1-7.
12. Minayo MC. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14a ed. São Paulo: Hucitec; 2014.
13. Carvalho DP, Vaghetti HH, Dias JS, Rocha LP. Características empreendedoras de enfermeiras: um estudo no sul do Brasil. *Rev Baiana Enferm*. 2016 ;30(4):1-11.
14. Humphrey RH. The benefits of emotional intelligence and empathy to entrepreneurship. *Entrepreneurship Res J*. 2013 ;3(3):287-94.
15. Galloway L, Kapasi I, Sang K. Entrepreneurship, leadership, and the value of feminist approaches to understanding them. *J Small Bus Manag*. 2015;53(3):683-92.
16. PeresAM, EzeaguTN, SadePM, SouzaPB, Gómez-TorresD. Mapeamento de competências: gaps identificados na formação gerencial do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm*. 2017;26(2):e06250015.
17. Santos JL, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BS, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm*. 2013; 66(2): 257-63.
18. Kaiser DE, Dall'Agnol CM. Teaching and learning nursing management in the hospital context: an approach in the light of Pichon-Rivière. *Rev Esc Enferma USP*. 2017;51:e03261.