

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Cintia Nogueira de Souza

**LIDERANÇA ESPIRITUAL NAS ORGANIZAÇÕES:
um estudo no contexto da gestão hospitalar**

Belo Horizonte

2022

Cintia Nogueira de Souza

**LIDERANÇA ESPIRITUAL NAS ORGANIZAÇÕES:
um estudo no contexto da gestão hospitalar**

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte

2022

SOUZA, Cintia Nogueira de.

S729I

Liderança espiritual nas organizações: um estudo no contexto da gestão hospitalar. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2022.

96p.

Orientadora: Dr^a. Marina de Almeida Cruz

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Administração – liderança – gestão hospitalar 2. Espiritualidade – prática da fé I. Cintia Nogueira de Souza II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.4092



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **CINTIA NOGUEIRA DE SOUZA** REGISTRO Nº. 748. No dia 16 de agosto de 2022, às 10:30 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"LIDERANÇA ESPIRITUAL NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo no contexto da gestão hospitalar"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Inovação e Competitividade**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(a) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

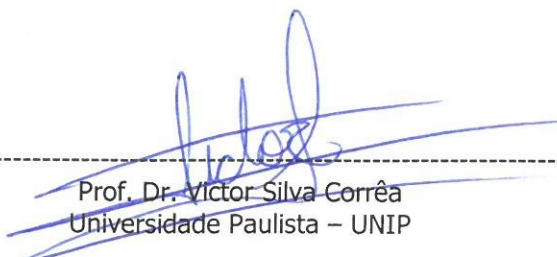
Belo Horizonte, 16 de agosto de 2022.



Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.^a Dr.^a Nairana Radtke Caneppele Bussler
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Víctor Silva Corrêa
Universidade Paulista – UNIP

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**LIDERANÇA ESPIRITUAL NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo no contexto da gestão hospitalar**” apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **CINTIA NOGUEIRA DE SOUZA**, contendo 90 páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-11

Elementos textuais

- Introdução: pp. 12-22
- Referencial Teórico: pp. 23-42
- Metodologia da pesquisa: pp. 43-49
- Descrição e Análise dos Dados: pp. 50-75
- Considerações Finais: p. 76 – 79
- Elementos pós-textuais: pp. 80-90

1 ITENS DA REVISÃO:

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 08 de agosto de 2022.



2 Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

AGRADECIMENTOS

Ao terminar uma longa caminhada e ao olhar para trás, sinto uma imensa dívida de gratidão para com uma infinidade de pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse concretizado. E foram contribuições das mais diversas. Desde discussões conceituais até um simples e valioso olhar de carinho e segurança em momentos difíceis. Uma página não seria suficiente para nominar a todos.

Em primeiro lugar agradeço a Deus, aos Anjos e Mestres de Luz que me orientam o tempo todo para o mais importante conhecimento que todas as pessoas deveriam saber: o que importa hoje para a nossa evolução é o autoconhecimento, o conhecimento e o amor ao próximo.

À minha mãe que, com naturalidade e simplicidade, transmitiu-me os valores que orientam minha vida.

Agradeço aos meus irmãos, pelo carinho, estímulo, paciência e compreensão com minha ausência em muitos momentos de convívio durante a realização deste estudo.

À professora Marina de Almeida Cruz, pela fundamental e esmerada orientação durante a jornada de aprendizado e descoberta deste trabalho, ajudando-me a conhecer e a ampliar meus limites.

Aos colegas enfermeiros que confiaram em meu trabalho e propiciaram as condições para sua realização, respondendo prontamente às entrevistas com desprendimento e autenticidade.

E, finalmente, a todos os meus amigos, pela ajuda e energia necessárias para prosseguir nesta pesquisa. É maravilhoso chegar ao fim desses anos e perceber quantos amigos verdadeiros eu possuo.

Vivemos esperando
Dias melhores
Dias de paz, dias a mais
Dias que não deixaremos para trás

Vivemos esperando
O dia em que seremos melhores (melhores)
Melhores no amor
Melhores na dor
Melhores em tudo

Vivemos esperando
Dias melhores pra sempre
Dias melhores pra sempre
Vivemos esperando
Dias melhores (melhores)
Dias de paz
Dias a mais
Dias que não deixaremos para trás
Oh oh oh
Vivemos esperando
O dia em que seremos melhores (melhores)
Melhores no amor
Melhores na dor
Melhores em tudo, tudo, tudo
Pra sempre
Pra sempre
Pra sempre
Pra sempre

Dias melhores (Marcio Tulio
Marques Buzelin / Marcos Tulio De
Oliveira Lara / Paulo Alexandre
Amado Fonseca / Paulo Roberto
Junior Diniz / Rogerio Oliveira de
Oliveira).

RESUMO

Esta dissertação avaliou como a espiritualidade tem influenciado o exercício da liderança dos enfermeiros durante a pandemia da Covid-19. É considerada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, diante da realidade e em cenários escolhidos para o estudo. Apresenta as respostas de uma amostra de 15 enfermeiros, abordados de forma presencial e *online*, utilizando-se entrevistas semiestruturadas em profundidade. O roteiro de entrevista aborda os temas de espiritualidade organizacional dispostos no trabalho de Fry, Vitucci, S; Cedillo (2005) que testaram o modelo causal da teoria da liderança espiritual (*Spiritual Leadership Theory* - SLT) que levanta a hipótese de relações positivas entre as qualidades de liderança espiritual, sobrevivência espiritual e produtividade e comprometimento organizacional usando dados longitudinais. Os resultados apontam para a total receptividade para todas as ideias surgidas, especialmente nas entrevistas, o que proporcionou relatos dos entrevistados transcritos de forma literal, de forma a não abordar os assuntos apenas em termos profissionais, mas sim como pessoas que têm uma história pessoal, rica em individualismo. A transcendência espiritual foi exposta, apesar dos entrevistados não perceberem, de maneira fácil o que é a transcendência e de que se trata (normalmente há crenças em uma força superior, em “alguma coisa elevada”, mas na complexidade do dia a dia, perdem-se as possibilidades de interpretar tantas vivências e experiências espirituais). As definições traçadas nos relatos reforçam ações de liderança durante a pandemia da Covid-19. Logo, as perspectivas da espiritualidade, de uma maneira ou de outra fazem parte desses profissionais. Como conclusão, pode-se dizer que ao investigar a liderança espiritual no contexto da gestão hospitalar, durante a pandemia da Covid-19 notou-se que é importante propagar que a espiritualidade abrange todos as perspectivas da vida, com pontos negativos e positivos, compreensão e escuridão, erros e acertos, realizações e fracassos, graça e tragédia, inteligência e alienação, firmezas e dúvidas.

Palavras-chave: Liderança Espiritual. Trabalho da Enfermagem. Pandemia da Covid-19.

ABSTRACT

This dissertation evaluated how spirituality has influenced the exercise of leadership by nurses during the Covid-19 pandemic. It is considered a qualitative research with a descriptive character, given the reality and in a scenario chosen for the study. It presents the answers of a sample of 15 nurses, approached in person and online, using in-depth semi-structured interviews. The interview script addresses the themes of organizational spirituality found in the work of Fry, Vitucci, S; Cedillo (2005) who tested the causal model of spiritual leadership theory (Spiritual Leadership Theory - SLT) which hypothesizes positive relationships between spiritual leadership qualities, spiritual survival and organizational productivity and commitment using longitudinal data. The results point to the total receptivity to all the ideas that emerged, especially in the interviews, which provided the interviewees' reports transcribed literally, so as not to approach the issues only in professional terms, but as people who have a personal history, rich in individualism. Spiritual transcendence was exposed, although the interviewees did not easily understand what transcendence is and what it is about (there are usually beliefs in a superior force, in "something high", but in the complexity of everyday life, they lose the possibilities of interpreting so many spiritual experiences and experiences). The definitions outlined in the reports reinforce leadership actions during the Covid-19 pandemic. Therefore, the perspectives of spirituality, in one way or another, are part of these professionals. In conclusion, it can be said that when investigating spiritual leadership in the context of hospital management, during the Covid-19 pandemic, it was noticed that it is important to propagate that spirituality covers all perspectives of life, with negative and positive points, understanding and darkness, mistakes and successes, achievements and failures, grace and tragedy, intelligence and alienation, steadfastness and doubts.

Keywords: Spiritual Leadership. Nursing work. Covid-19 pandemic.

RESUMEN

Esta disertación evaluó cómo la espiritualidad ha influido en el ejercicio del liderazgo de los enfermeros durante la pandemia de la Covid-19. Se considera una investigación cualitativa con carácter descriptivo, dada la realidad y en un escenario elegido para el estudio. Presenta las respuestas de una muestra de 15 enfermeros, abordados presencial y online, mediante entrevista semiestructurada en profundidad. El guión de la entrevista aborda los temas de espiritualidad organizacional que se encuentran en el trabajo de Fry, Vitucci, S; Cedillo (2005), quien probó el modelo causal de la teoría del liderazgo espiritual (Teoría del Liderazgo Espiritual - SLT) que plantea la hipótesis de relaciones positivas entre las cualidades del liderazgo espiritual, la supervivencia espiritual y la productividad y el compromiso organizacional utilizando datos longitudinales. Los resultados apuntan a la total receptividad a todas las ideas surgidas, especialmente en las entrevistas, que proporcionaron los relatos de los entrevistados transcritos literalmente, para no abordar los temas sólo en términos profesionales, sino como personas que tienen una historia personal, rica en el individualismo. Se expuso la trascendencia espiritual, aunque los entrevistados no entendían fácilmente qué es la trascendencia y de qué se trata (suele haber creencias en una fuerza superior, en “algo alto”, pero en la complejidad de la vida cotidiana se pierden las posibilidades de interpretación). tantas vivencias y vivencias espirituales). Las definiciones esbozadas en los informes refuerzan las acciones de liderazgo durante la pandemia de Covid-19. Por lo tanto, las perspectivas de la espiritualidad, de una forma u otra, forman parte de estos profesionales. En conclusión, se puede decir que al investigar el liderazgo espiritual en el contexto de la gestión hospitalaria, durante la pandemia de Covid-19, se percibió que es importante propagar que la espiritualidad abarca todas las perspectivas de la vida, con puntos negativos y positivos, comprendiendo y oscuridad, errores y aciertos, logros y fracasos, gracia y tragedia, inteligencia y alienación, constancia y dudas.

Palabras clave: Liderazgo Espiritual. trabajo de enfermería. Pandemia de Covid-19.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Características dos líderes transformacional e transacional	29
Quadro 2 -	Noções de Espiritualidade	34
Quadro 3 -	Escolhas metodológicas da pesquisa	48
Quadro 4 -	Período e duração das entrevistas	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Liderança”	61
Tabela 2	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Atuação como líder após o início da pandemia causada pela Covid-19”	64
Tabela 3	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Fé”	66
Tabela 4	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Visão”	69
Tabela 5	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Esperança/Fé” .	70
Tabela 6	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Amor altruísta - Os gestores se preocupam com sua equipe”	74
Tabela 7	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Amor altruísta A organização é gentil e atenciosa para com seus trabalhadores”	75
Tabela 8	Códigos Analíticos do Construto Categoria- “Significado/Chamado”	76
Tabela 9	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Pertencimento a um grupo”	79
Tabela 10	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Pertencimento a um grupo”	81
Tabela 11	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Enfermeiros e Gestores”	83
Tabela 12	Códigos Analíticos do Construto Categoria “Produtividade ...	85

LISTA DE SIGLAS

V.U.C.A – Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade

SUS – Sistema Único de Saúde

OMS – Organização Mundial da Saúde

PRÓLOGO

A minha pesquisa teve por objetivo principal analisar a liderança espiritual dos enfermeiros no atendimento prestado aos pacientes no contexto hospitalar durante a pandemia da Covid-19. O meu interesse pelo tema ocorreu em função da minha formação acadêmica e atuação profissional, pois sou enfermeira especialista em urgência e emergência e trauma, transplante de órgãos e gestão em saúde e vivenciei o momento da pandemia da Covid-19 desde seu início, em um hospital em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Durante a pandemia provocada pelo SARS-COV-2 (Covid-19), meu trabalho como enfermeira na urgência e emergência, que visa à integralidade do sujeito, tornou-se ainda mais complexo e cansativo. Além do atendimento clínico, o desempenho de atividades holísticas e o exercício das competências profissionais tornaram imprescindível um cuidado ainda maior com as orientações de higiene, lavagem das mãos, proteção individual, com uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). A necessidade de controle emocional aumentou devido ao medo de me contaminar, tendo em vista a proximidade dos pacientes e seus familiares, sentindo muitas vezes medo da morte e de contaminar meus familiares.

Inúmeras vezes tive momentos de fraqueza, me senti sozinha. Vivenciei também uma separação conjugal em pleno momento da pandemia. Percebi que a minha fé ficou abalada por desacreditar em soluções no momento vivido. Eu parava, olhava à minha volta, e observava toda equipe triste, médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, serviço social, pessoal da portaria e recepção, todos envolvidos neste momento intenso de atendimento aos pacientes.

Por várias vezes me senti cansada e também, às vezes, desmotivada, por me sentir em um “cenário de guerra”: pacientes aparentemente sadios precisando de oxigênio, outros pacientes sendo entubados, e pacientes que eram o amor de alguém, morrendo. A todo instante tive que tomar decisões rápidas para ajudar os pacientes em todo contexto de gravidade.

Assim, considero minha liderança como uma liderança espiritual. Esta característica, presente em muitos enfermeiros, neste momento foi de suma importância nas decisões, diante do caos vivido. Tinha que acreditar, orientar a todos e nos apoiar mutuamente, buscar orientações para direcionar a equipe de forma correta, pois as mudanças eram constantes. As informações sobre o vírus eram muitas vezes vagas, pois era tudo muito novo. Estava diante da incerteza. As informações eram mudadas com frequência. A habilidade de adaptação dos profissionais para realizar as atividades e para buscar os melhores atendimentos eram constantes, com a utilização dos protocolos padronizados de acordo com as orientações que chegavam dos órgãos competentes.

Ao longo dos meses mais intensos da pandemia, tive perdas de amigos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, pessoas queridas. Enfermeiros se contaminaram, e quem não se contaminou teve que cobrir escalas desfalcadas. Tive sobrecarga de trabalho naquele momento, porém, diante da grande demanda de atendimento, o que restava de mim e de toda equipe era estar ali, porque os pacientes precisavam do nosso cuidado, do nosso atendimento a cada dia, até que tudo terminasse.

Nós, enfermeiros, somos responsáveis pelo nosso trabalho, pelos atendimentos e pela assistência. Escolhemos estar ali. O que observei, após esse período, é que a fé me motivou a cada momento. Sem minha fé, sem acreditar que iríamos vencer, que tudo iria passar, que era um propósito de Deus, eu talvez tivesse sucumbido. Acredito que tudo tem uma razão. Agora me sinto mais forte e mais madura com as experiências vivenciadas. Sinto que agora tenho uma fé mais firme e que não se abala.

Diante desse contexto que vivenciei, pretendo, nesta pesquisa, investigar a liderança espiritual dos enfermeiros diante dos desafios enfrentados quanto aos cuidados prestados aos pacientes, e diante dos impactos e consequências causados em nosso trabalho durante a pandemia da COVID-19.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 LIDERANÇA.....	22
2.2 LIDERANÇAS TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL	25
2.3 LIDERANÇA ESPIRITUAL.....	29
2.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM	36
2.5 IMANÊNCIA E TRANSCENDÊNCIA – EXPERIÊNCIA ESPIRITUAL	38
2.6 A PRÁTICA DA FÉ.....	39
2.7 A ESPIRITUALIDADE DO INDIVÍDUO HUMANO	42
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1 ESTRATÉGIA, TIPO E MÉTODO DE PESQUISA	46
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	47
DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE	48
ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA:	48
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	48
3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	50
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4.1 CÓDIGOS ANALÍTICOS DO CONSTRUTO CATEGORIA “LIDERANÇA”	52
4.2 ATUAÇÃO COMO LÍDER APÓS O INÍCIO DA PANDEMIA CAUSADA PELA COVID-19	55
4.3 CÓDIGOS ANALÍTICOS DO CONSTRUTO CATEGORIA “FÉ”	56
4.4 CÓDIGOS ANALÍTICOS CONSTRUTO CATEGORIA “VISÃO”	59
4.5 CÓDIGOS ANALÍTICOS DO CONSTRUTO CATEGORIA “ESPERANÇA/FÉ”	61
4.6 CÓDIGOS ANALÍTICOS DO CONSTRUTO CATEGORIA “AMOR ALTRUÍSTA - OS GESTORES SE PREOCUPAM COM SUA EQUIPE”	66
4.7 CÓDIGOS ANALÍTICOS DO CONSTRUTO CATEGORIA “AMOR ALTRUÍSTA - A ORGANIZAÇÃO É GENTIL E ATENCIOSA PARA COM SEUS TRABALHADORES”	67

4.8 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Pertencimento a um Grupo”	70
4.9 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Enfermeiros e Gestores”	74
4.10 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Produtividade”	75
5 Considerações Finais	80

1 INTRODUÇÃO

O tema da espiritualidade demonstra-se uma confusão que pode se experimentar entre espiritualidade e religião. Boff (2001), Solomon (2003) e Moltmann (2010) apresentam tal distinção que abre perspectiva mais ampla para ambos os temas. De modo geral, a religião se refere à dimensão externa, como organizações, doutrinas, práticas, símbolos. Espiritualidade, de outra forma, se refere à vida interior, à dimensão subjetiva, experiencial e emocional (NULLENS, 2019).

A noção de fé é a compreensão de espiritualidade, uma virtude teologal e condição necessária para a experiência espiritual. A fé é entendida aqui como estar tomado por aquilo que nos faz vibrar inteiramente e como um ato da pessoa inteira (TILLICH, 1996). É uma maneira de compreender o ilimitado, o pleno e infinito, de tal maneira que, pela fé, é possível realizar a experiência da transcendência na imanência, elevando o nível das experiências cotidianas e da própria condição humana (SOELA, 2020).

Dessa forma, a espiritualidade nas organizações pode ser entendida como o reconhecimento, pela organização e pelos seus gestores, de que os trabalhadores têm uma vivência interior que alimenta e é sustentada pela execução do trabalho com significado em um contexto de comunhão (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

Giacalone e Jurkiewicz (2003) sugeriram que a espiritualidade nas organizações possibilita a vivência de excelência dos trabalhadores por meio da percepção de conexão com as outras pessoas, de uma maneira que lhes possibilita sentimentos de alegria e totalidade. Portanto, associar espiritualidade e liderança se torna um grande desafio. Os dois modelos são polissêmicos, compostos e compartilham da falta de um entendimento para uma definição específica (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005). Dadas as múltiplas possibilidades de uso

de cada um dos dois termos, combinar espiritualidade e liderança torna-se uma tarefa bastante complexa.

No papel de liderança, apesar de existir uma expectativa implícita, as pessoas que a desempenham não são dotadas de uma inteligência incomum, ou possuidores de todas as respostas e de todos os conhecimentos capazes de dar soluções a todas as demandas que aparecem. Logo, compreender essa parte da liderança tem se tornado uma tarefa relevante, uma vez que a liderança se revela como fundamental para a adaptação e a sobrevivência das organizações sociais, mais do que a administração de programas ou de resultados (KORACKAKABADSE; KOUZMIN&KAKABADSE, 2002).

A liderança, como consequência, é um fato que surge do encontro entre parcialidades. Desta forma, o estímulo da liderança nasce na intersubjetividade (MALVEZZI, 2011). Assim sendo, a prática da liderança lida com a particularidade da subjetividade dos indivíduos, que é a perspectiva espiritual. Lidar com a espiritualidade é um desafio intrigante, mais do que um empenho em dar conta de observar essa dimensão subjetiva. A espiritualidade é uma vivência da subjetividade que permite, de alguma forma, gerar conexão com o mundo em todas as proporções e conceder à experiência do dia a dia um sabor e cor (SOELA, 2020).

Benefiel (2008) afirma que as Escolas de Negócios não são desenhadas para oferecer uma formação que contemple a espiritualidade da liderança. Geralmente, o que acontece, é que tantas academias e corporações até apontam a precisão de tal investimento, mas isso não engloba o tema no centro de seus conteúdos. Algumas sementes até são arremessadas, mas a possibilidade de desenvolver e darem frutos é uma probabilidade distante, pelo pequeno esforço dedicado ao assunto.

Solomon (2003) enfatiza que a espiritualidade compreende o amar, a convicção, o respeito, a sabedoria, bem como as perspectivas mais assustadoras e pavorosas da vida, como uma grande decepção aos relatos de uma doença incomum, o falecimento de uma pessoa querida, uma tragédia humanitária. Fry

(2003) utiliza a expressão “liderança espiritual” para mencionar que esta abordagem é uma combinação de valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar a si e aos demais, construindo um senso de sobrevivência como chamado (intrinsecamente motivador) e filiação (adesão ou pertencimento). Portanto, não se trata de criar uma nova dimensão e regras para a liderança, mas investigar a influência da espiritualidade no exercício da liderança (SOELA,2020).

De alguma forma, a busca por uma demonstração e preparação de ideias para a liderança espiritual tem aparecido no campo acadêmico e mostra um extenso caminho a cursar, como apontam os ensinamentos de Benefiel (2005); Fairholm (1996), Fry (2003, 2005); Dent, Higgins e Wharff (2005); Avolio, Walumbwa e Weber (2009); Mackenzie e Servant (2011); Karakas (2010); Yong (2013); Krishnakumar;Houghton; Neck; Ellison (2015) e Kok e Heuvel (2019).

Gràcia (2012) relata que o mundo ocidental tem suportado diferentes e profundas mudanças e tal fato tem causado o desequilíbrio na procura de obtenção somente de bens materiais, a prevalência de tendências individualistas, problemas para lidar com frustrações, um incompatível entusiasmo pelo “*carpe diem*” (aproveitar o momento) e uma considerável carência de orientação e significado para a vida. Assim, o indivíduo necessita de se sentir envolvido em algo maior do que a si mesmo por meio da busca de sentido (MESKELIS; BELDONA; WHITTINGTON, 2016). Na linguagem de Gioia e Chittipeddi (1991), a espiritualidade é a capacidade de dar e encontrar sentido na vida.

O ser humano se compreende mais em afinidades e com suas diferenças vivencia uma incerteza que mostra a transformação de uma antiga construção social e a forma de pensar, e um antigo modo de certificar e colocar em prática os modelos sociais e coletivos (SCHARMER, 2010). Diante de tantas compreensões, incide sobre os indivíduos em condição de liderança uma necessidade por atualização, conhecimento, avanço e demonstração de resultados, enfrentamento de desafios na confirmação da competência e habilidade de exercer com perfeição suas atividades (SOELA 2020).

O ser humano, em sua alma, busca compreender a vida e descobrir o sentido constante para sua existência, realizando uma referência ao sentido, à intenção, à harmonia e ao objetivo para atingir o discernimento de ser e vivenciar no mundo, direcionado a partir dos entendimentos e indagações de suas experiências. O significado da vida é o que incita a vivência humana por ser apontado como a origem da motivação e, dessa forma, influencia o indivíduo a orientar sua existência e completar-se em plenitude, justificando sua independência e discernimento perante a ela. O ser humano é absolvido pelo contexto do cotidiano, destaca sua dignidade ímpar e essencial pela sua habilidade e competência existencial de autodeterminar-se e situar-se, independente da situação, de modo a assumir de forma cuidadosa e consciente as escolhas realizadas (ROCHA; PEREIRA; SILVA, 2018).

De acordo com Rocha, Pereira e Silva (2018), o significado da vida consegue ser atingido com apoio nas experiências de vida, alicerçado pela forma que o ser humano vive e se associa com seu entorno em determinado contexto sociocultural. Sob a ótica ontológica, a proporção que favorece devidamente o ser humano é integrada de princípios e orientações palpáveis que consentem sua consciência, autonomia e sensatez, é a espiritual, aquela que proporciona estritamente ao ser humano alcançar o significado da sua vivência no instante criado e recriado do ser em sua existência no universo (FIGUEIREDO, 2019).

O foco dessa dissertação se volta para profissionais de enfermagem que estão determinadas a exercerem uma liderança espiritual diante do compromisso à saúde. No início da história da enfermagem, modelos *nightingaleanos* a respeito de dedicações espirituais atuavam nos ensinamentos mais encantadores expostos por Cristo, através do comportamento de afinidades compreendido pelo amor, misericórdia, paciência e companheirismo pelo ser humano carente de cuidados, os quais eram ofertados com honestidade aos que padeciam de consideração. (PEREIRA, 2007; FIGUEIREDO, 2016).

Comprovando os aprendizados de Florence Nightingale, pesquisadores determinaram certos ensinamentos para a aceitação de modelos e planejamentos que proporcionem a associação do cuidado espiritual em um

objetivo curativo constante para a saúde, uma vez que é um elemento primordial para realizar um cuidado benevolente de alta qualidade, principalmente quando é respeitado e analisado nas condutas e práticas entre pacientes comprometidos e profissionais de saúde (PUCHALSKI *et al.*, 2014). Florence, com certeza, concedeu em seu legado o conhecimento de que a Enfermagem é a profissão que deve perceber o ser humano integralmente, como um ser biopsicossocial e espiritual que ultrapassa o aspecto físico, pois a espiritualidade é inerente à sua essência e um poderoso processo de cura. É importante reforçar que algumas teorias aparecem na área de saúde considerando a espiritualidade como uma necessidade humana básica. São elas: a Teoria de Horta, a ser elaborada como uma proporção essencial, bem como as Teorias de Rogers, Newman, Parse e Watson, que devem ser empregadas pelo enfermeiro em seu gerenciamento de assistência (GEORGE, 2000; SÁ, 2007).

Nas teorias de Enfermagem, a teoria modelo de sistemas holísticos de Betty Newman mostra a espiritualidade como um diferencial para a evolução existencial do ser humano a ser observada no cuidado de enfermagem, assim como os aspectos socioculturais, fisiológicos e biológicos. Essa teoria, quando se torna totalmente consciente, não gera estresse (GEORGE, 2000; FIGUEIREDO, 2016).

Observando o posicionamento do cuidado de enfermagem na concepção da espiritualidade, percebe-se que é uma atividade desafiadora, devido à sua diversidade e à necessidade de transformá-la em algo aberto, sem obscuridade, como um fato deslocado da religião ou simplesmente da convicção em Deus (O'BRIEN *et al.*, 2019). Com certeza, a espiritualidade está integralizada na matéria física e no meio ambiente e deve ter finalidade no compromisso, e se constantemente sustentada neste projeto se manifesta nas diferenciadas formas de explanação: fé, felicidade, compaixão, crença, tolerância, esperança, caridade, amor, prudência, e respeito à nação e à religiosidade de cada ser humano (FIGUEIREDO, 2016).

No final de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi advertida a respeito de inúmeras ocorrências de casos de pneumonia na cidade

de Wuhan, na China, onde não tinha sido identificada em seres humanos a cepa do vírus que, depois de ser identificado, foi especificado como a origem da pandemia (SARS-CoV-2), e da enfermidade contagiosa que obteve o nome de *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19). No dia 30 de janeiro de 2020, o vírus começou a se alastrar por outros países e a OMS, devido ao incontrolável contágio do novo coronavírus, decretou uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto grau de vigilância da Organização, Trentin (2022). Em 11 de março de 2020, o vírus encontrava-se propagado em praticamente todos os continentes, ocasionando milhares de mortes, o que fez com que a OMS qualificasse como a pandemia da Covid-19 (OPAS; OMS, 2020).

No campo hospitalar, frente às circunstâncias da pandemia da Covid-19, a equipe de saúde e gestores necessitaram atualizar os protocolos, atividades, trabalhos, rotinas, procedimentos e mecanismos que conduzissem as práticas dos cuidados e assistência em saúde tanto para pessoas com essa enfermidade quanto para pessoas com outros males (SPAGNOL *et al.*, 2021). Em decorrência desta situação, no início da pandemia, uma das preocupações mais importantes dos profissionais eram referentes ao modo de como deveriam ser executados os acompanhamentos das pessoas que apresentaram comprovação ou suspeita da contaminação pelo Covid-19, diante de poucos conhecimentos que se possuía sobre a doença, bem como as diversas alterações na estrutura física dos hospitais, orientações de atendimento e normas institucionais, complicando os procedimentos de trabalho e trazendo incertezas e ansiedade aos profissionais de saúde (RODRIGUES; SILVA, 2020).

Dessa maneira, diante de novas circunstâncias de acompanhamento para o confronto de vários problemas da pandemia, fez-se necessário, no quesito de reorganização do atendimento às pessoas, a reorganização de toda equipe de trabalho diante à nova procura de atendimento, reorganização da estrutura física, aquisição e locação de material, capacitação dos profissionais com interesse de proteção e segurança no uso correto dos EPIs (CASTRO *et al.*,

2021). Porém, admite-se que durante a pandemia, vários profissionais de saúde vivenciaram condições de trabalho inadequadas, com longas horas de trabalho, deficiência de profissionais e materiais, necessidade de capacitação específica para trabalhar na pandemia, grande procura nos hospitais, etc. (FIGUEIREDO; BARROS-CORDEIRO; NAME, 2020), o que prejudicou tanto o atendimento às pessoas quanto a segurança do profissional de saúde.

Nessa situação, cabe evidenciar as atribuições dos enfermeiros frente à pandemia da Covid-19, uma vez que as mesmas representam atribuições que dizem respeito ao direcionamento do trabalho, da organização e de gestão para a reformulação dos atendimentos de saúde em situação emergencial, levando em conta sua ampla visão gerencial, orientadora e de acompanhamento direto do paciente. Perante o exposto, o enfermeiro dispõe profissionalmente de evidentes atributos para o enfrentamento da pandemia, visto que possui conhecimentos e habilidades – melhoria, prevenção, reabilitação e promoção da saúde – para o cuidado concentrado ao paciente (CASTRO *et al.*, 2020).

Nesse sentido, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a espiritualidade tem influenciado o exercício da liderança em hospitais durante a pandemia da Covid-19? Para responder a tal questionamento, apresentam-se, a seguir, os objetivos da pesquisa.

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa consistiu em avaliar como a espiritualidade influenciou o exercício da liderança dos enfermeiros durante a pandemia da Covid-19.

1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a prática dos enfermeiros na posição de liderança espiritual e a presença da espiritualidade em sua execução.

- b) Investigar como os líderes enfermeiros buscam conhecimento para exercício de sua atividade de liderar.
- c) Compreender de que forma a espiritualidade tem relação com a liderança.

1.3 Justificativa

O tema “espiritualidade” sempre esteve muito entrelaçado à vida humana, tanto quanto outros aspectos essenciais à sua existência, tal como a necessidade de suprir a fome, a sede, o afeto (VASCONCELOS, 2008). Diante de vários aspectos, a espiritualidade busca sustentar a vida dos seres humanos por meio dos acontecimentos da fé, esperança, esforços de harmonizar-se consigo, com os indivíduos e com o cosmo (RÖHR, 2012).

A relação espiritualidade com a ação de liderança se sustenta nos estudos realizados por Avolio, Walumbwa e Weber (2009) que, analisando teorias e pesquisas recentes, bem como futuras orientações no que concerne à liderança, vigentes nos estudos norte-americanos, descrevem outras possibilidades para novas pesquisas e novos focos de atenção para o estudo e aplicação desse tema (SOELA, 2020).

Dentre outros assuntos relevantes, se voltam para a “Espiritualidade”, como um dos campos promissores de estudo e compreensão da liderança e, portanto, uma área a ser explorada, especialmente no que se relaciona ao significado de espiritualidade e sua relação com a liderança. Day, Fleenor, Atwater, Sturm e McKee (2013) também sinalizam para possíveis novas abordagens e campos de pesquisa envolvendo o tema da liderança. Pearce (2007) aponta que a espiritualidade aparece entre os principais temas a ser considerada e aprofundada no desenvolvimento da liderança.

Atualmente, Kok e Heuvel (2019) abordam o contexto do mundo V.U.C.A. (Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade) para mostrar a importância da liderança, do discernimento e da espiritualidade em tempos de

volatilidade e incertezas. No entanto, a espiritualidade relacionada à liderança aparece como um dos campos a ser explorado e aprofundado, apresentando vastas possibilidades, com relação à liderança na aplicação das atividades. Portanto, apesar do tema “liderança” favorecer diversas abordagens que permitem o rumo para a espiritualidade como fundamental para o exercício da liderança, este é ainda um aspecto pouco analisado e pesquisado.

Como afirmam Korac-Kakabadse *et al.* (2002), a espiritualidade confrontada à liderança é um fragmento negligenciado por muito tempo, o que faz surgir oportunidades para uma análise aprofundada sobre o espaço da espiritualidade no ato da liderança, como integrante anexado a esse tema complexo e amplo. Porém, muitos líderes se encontram envolvidos pela dinâmica de um mundo de negócios comprometidos com metas, baseadas em números, gráficos e planilhas.

Estudos demonstram o impacto ruim que o mundo do trabalho tem causado na vida de inúmeros trabalhadores, homens e mulheres, como mostram os trabalhos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006); Mota, Tanure e Carvalho Neto (2008); Lourenço, Ferreira e Brito (2013); Tanure, Mota-Santos, Carvalho Neto e Nunes (2015). A vivência do dia a dia dos líderes em várias circunstâncias nas organizações é caracterizada pela exigência e pressão do mercado, para a conquista de resultados, pela precisão de tomada de decisões rápidas e pela busca de realização pessoal e profissional.

Diante de tais argumentos, o tema liderança espiritual ainda está em construção de conceitos, visto que a espiritualidade no trabalho muitas das vezes não é vista com atenção por não contribuir com resultados organizacionais, no caso lucratividade. O que tem interessado aos pesquisadores na realidade são temas ligados à espiritualidade/religiosidade e ética nas organizações, responsabilidade corporativa, religião, cultura e ética nas organizações, investimentos responsáveis, espiritualidade e liderança, e espiritualidade no ambiente de trabalho (BENEFIEL, 2003; TECCHIO; BRAND, 2016). No entanto,

a principal lacuna é a abordagem qualitativa nas diversas empresas ou organizações privadas ou públicas (CARNEIRO:SERAFIM; TEZZA, 2018).

Assim, a relevância do estudo se fundamenta no interesse em abordar o tema por meio da noção de imanência (temporalidade), relacionando-a com o exercício da liderança; por meio da transcendência (eternidade, infinito), apresentada como forma de situar e compreender a espiritualidade por meio da experiência da fé, por meio da unificação (eternidade na temporalidade), como caminho de integração, e como forma de integrar as diferentes experiências nos atendimentos aos pacientes em momentos da pandemia da Covid-19.

Desse modo, a relevância do presente estudo se baseia nos seguintes motivos:

- a) mostrar uma abordagem sobre espiritualidade, a partir da noção de imanência e transcendência, e o fenômeno fé como referência, fundamento para uma espiritualidade da liderança;
- b) analisar os temas de liderança e da espiritualidade em ambientes hospitalares;
- c) contribuir para a formação de lideranças em diferentes ambientes, especialmente no contexto hospitalares;
- d) oferecer pistas de aprofundamento e aplicação do tema para a vida pessoal e profissional;
- e) promover maior abertura para a vivência e partilha do tema da espiritualidade em ambientes de atendimento aos pacientes em momentos da pandemia da Covid-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão retratados os conteúdos relacionados ao problema de pesquisa considerados essenciais para o alcance dos objetivos do estudo.

2.1 Liderança

A liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos de estudo (SANT'ANNA *et al.* 2009; GANDOLFI; STONE, 2017). Assim sendo, torna-se alvo de várias investigações, ainda que nem sempre uniformes ou que produzam avanços pertinentes. Avolio *et al.* (2009) afirmam que jamais o tema “liderança” ganhou tanta atenção como atualmente. Assim, considerando que a liderança é um tema recorrente e de interesse extenso, o que ela significa? Apesar da realização de muitas pesquisas e vários estudos em muitos anos, a hesitação com relação ao que é liderança e como alcançá-la ainda persiste (GRAEN; UHLBIEN, 1995).

Segundo Gandolfi & Stone (2017), o mundo está no meio de uma crise de liderança, apesar de mostrar-se como elemento importante frente aos desafios vividos pela sociedade e em geral pelas organizações, e as mudanças substanciais que estão em curso no século XXI revelam que muitos modelos populares de liderança se mostram insuficientes para lidar com a complexidade deste tempo (DUMAS; BEINECKE, 2018). No sentido atual, liderança exige ações mais bem elaboradas, consistentes, coerentes, como caminho para a construção de novas relações numa nova sociedade (SOELA, 2020).

Como afirma Malvezzi (2011), a liderança tem sido largamente manifestada como valioso instrumento para se lidar com as incertezas e a volatilidade da sociedade, bem como continua sendo um significativo referencial para um mundo desprovido de ações integradas e que façam a diferença, de forma positiva. Ainda que seja um fenômeno que interessa a muitos, a liderança não deve ficar restrita à figura do líder (SOELA,2020).

Por sua vez, Sant'anna, Campos e Lotfi (2012) destacam os diferentes movimentos nos estudos sobre a liderança. Entre outros, está a teoria dos Traços (séc. XIX), na qual se estabeleceram aspectos e peculiaridades de grandes personalidades, mostrando-se como modelo para outros líderes e aspectos gerais que, quando avançados, aumentariam a capacidade de liderança (SOELA, 2020).

Os estudos realizados por Kurt Lewin (1939) evidenciam o comportamento dos líderes. A hipótese é de que os comportamentos apontados são eficazes de liderança, com a possibilidade de treinar pessoas para manifestarem tais comportamentos (BERGAMINI, 1994). Em seguida, no estudo sobre a liderança apresentado por Sant'anna *et al.* (2012) é o de Likert, da Universidade de Michigan, em 1961, que leva em conta a compreensão das pessoas no sistema resolutivo. Já em 1964, surge o *Grid Gerencial*, com Blake e Mouton, que define os estilos de liderança, de acordo com a direção para indivíduos e/ou produção.

Contudo, McGregor, em 1966, continuando os sentidos da verdade das empresas e em desempenhos e especificidades de liderança, cria as Teorias X e Y, nas quais as práticas dos líderes são baseadas em valores e conjecturas em relação ao comportamento humano no trabalho. Uma nova mudança surge com a abordagem contingencial da liderança, por meio de Fiedler (1967) e Hersey & Blanchard (1969), na qual além do papel do líder e do liderado, deve-se levar em conta as contingências. E surge uma mesma linha da abordagem Caminho-Objetivo (*Path-Goal*) (1974). Nesta abordagem o líder deve incentivar seus liderados estimulando perspectivas positivas em relação aos objetivos das organizações e posteriores recompensas.

Sant'anna *et al.* (2012) alertam para o fato de não desconsiderar a importância das pesquisas sobre particularidades, tais como traços de liderança, desempenho e justificações, ao indicar para maior entendimento da metodologia de liderança, já que pouco havia de metódico no campo de estudos sobre o assunto. Uma importante mudança nos estudos sobre a liderança se inserirá a

partir dos estudos de Burns (1979) que propõe dois tipos de liderança: a transacional e a transformacional.

Contudo, as abordagens influenciarão o avanço do tema da liderança no século XX. Para Burns, a liderança não menciona a execução de domínio de um indivíduo sobre outro, mas a um sistema de atuação de direção, entre líder e seguidor. A liderança transacional se posiciona em uma transferência entre líder e seguidores, com gratificações aos seguidores, por propiciar melhor desempenho nas tarefas.

A liderança transformacional faz menção aos próprios interesses e necessidades, bem como às expectativas dos interesses dos outros, mesmo sem uma convicção clara, como afirma Burns (1979), a metodologia modifica o que é insensato em seus seguidores. Sant'anna *et al.* (2012) reforçam o destaque de interpelações, como a chamada Teoria da Troca entre Líder e Liderado (Teoria LMX) que, com tal característica, pretendem atribuir as junções entre os grupos comuns.

Estudos de Gandolfi e Stone (2016; 2017) confirmam alguns dos desafios que o tema da liderança comporta. Contudo, num contexto de uma sociedade integrada, a liderança é considerada cada vez mais complexa e profunda, e os autores atestam que a liderança, apesar das novas demandas e desafios, continua a surgir, especialmente no que se configura como sendo a melhor forma de liderar instituições e pessoas. Embora o tema “liderança” seja um dos mais estudados e pesquisados, continua sendo um dos fenômenos menos conhecidos (GANDOLFI; STONE, 2016). Se liderança é algo importante, como e por que ela se configura como fenômeno menos conhecido, não tão evidente ou definido?

Os autores Gandolfi e Stone (2016) afirmam que uma liderança ineficaz e ausente ocorre com frequência e causa danos às instituições, comunidades e à sociedade inteira. Uma liderança desprovida de espiritualidade, segundo os

autores, é difusa e sistemática, pois afeta muita gente. Logo, a necessidade e a importância de uma liderança efetiva, apesar do estilo, são formadoras de resultados humanos e organizacionais (SOLEA,2020). Um questionamento de liderança é oferecido por Winston e Patterson (2006) no trecho abaixo.

Um líder é uma ou mais pessoas que seleciona, equipa, treina e influencia um ou mais seguidores que possuem diversos dons, habilidades e destreza e focaliza o(s) seguidor(es), a missão e os objetivos da organização, fazendo com que o(s) seguidor(es) gaste(m) de bom grado e entusiasticamente a energia espiritual, emocional e física em um esforço integrado e coordenado para alcançar a missão e os objetivos organizacionais (WINSTON; PATTERSON, 2006, p. 7).

Para Gandolfi e Stone (2016), existem cinco elementos que, combinados, contribuem para a definição de liderança: i) deve haver um ou mais líderes; ii) liderança deve ter seguidores; iii) deve ser uma ação orientada; (iv) com legítimo curso de ação; e v) objetivos e metas. Portanto, tal definição mostra que a liderança não é uma estrada de mão-única. Segundo Gandolfi e Stone (2017), a liderança requer profundo conhecimento sobre como as pessoas desenvolvem seu papel no sucesso da missão da organização.

Conforme Avolio *et al.* (2009), deve-se estender aos liderados, colegas, supervisores um contexto de trabalho e cultura, dentro de um diversificado e ampliado espectro contextual, que inclui setores públicos, privados, terceiro setor e amostras de populações de nações ao redor do mundo. A realidade aponta para a grande diversidade, riqueza e complexidade do tema e por isso se impõe uma abordagem completa, porém, contextualizada (SOLEA,2020).

2.2 Lideranças Transacional e Transformacional

Para explicar os conceitos de liderança transacional, transformacional ou espiritual com mais características faz-se necessário entender o conceito amplo e geral da liderança. Segundo Lourenço (2000), para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa consentir a influência do líder e admitir ser influenciado. Executar influência é, assim, exercer autoridade, a

influência realizada com aceitação voluntária. No entanto, existem alguns debates relacionados com o tipo de influência exercida, e alguns estudiosos acreditam que para ser liderança, a influência tem de ser em razão de um benefício, não só para os seguidores como para a organização. Assim sendo, toda a influência que seja em privilégio do líder, não é liderança (LOURENÇO, 2000).

Porém, alguns acadêmicos acreditam que não é possível entender quais as razões subjacentes ao tipo de influência que o líder exerce por conseguirem ser os mais variados e, todos as características de influência exercidos fazem parte da expressão “liderança” (HOUSE *et al.*, 1999). Quanto mais estudos e investigações existem sobre o assunto, maiores serão as proporções de opiniões fundamentadas, porém sempre existem partes em comum.

A liderança presume a vivência de duas partes onde a distribuição do poder é diferenciado, existe o líder ou líderes e os seguidores. O líder que manipula, incentiva e inspira os seus seguidores, e os próprios seguidores que, consciente ou inconscientemente autorizam que o líder tenha esse papel, acatam suas ideias com propósitos a atingir determinados objetivos (HOUSE *et al.*, 1999).

A liderança transacional tem como característica a troca entre líderes e liderados, e esta característica, troca ou transação corresponde ao comprometimento e retribuição pela boa prática ou, correção e subordinação pelo desempenho ruim (BASS, 1990). Esta liderança movimenta-se através de retribuições por meio dos quais os líderes conseguem compreender os desejos dos seus liderados, como promoção, melhorias da satisfação profissional e salários (CARVALHO NETO *et al.*, 2012).

O líder transacional resolve possibilidades e percebe os objetivos quando são atingidos. A liderança resulta no acompanhamento para evitar deslizos, falhas e tomada de medidas de correção (BASS; AVOLIO; JUNG; BERSON, 2003). Liderança transacional se baseia em trocas materiais ou econômicas, a liderança

transformacional se fundamenta em troca social (SANDERS; HOPKINS; GERROY, 2003).

Carvalho Neto *et al.* (2012) afirmam que os líderes transacionais são eficientes e conseguem manter a produtividade organizacional. No entanto, uma das fraquezas que esse modelo traz é de que, uma vez alcançadas as promessas, há uma vasta possibilidade de empregado perder o incentivo.

Bass (1990) diz que tal tipo de liderança se concede, muitas vezes, a criar mediocridade. Gandolfi e Stone (2017) ainda mostram que este estilo de liderança se destaca mais na interação entre líder e liderado, com concentração para os resultados, para a produção e os benefícios da organização.

A liderança transformacional se propõe a ir à frente da dimensão transacional. Quando os líderes expandem e aumentam os interesses dos empregados, quando eles provocam a consciência e a aceitação do propósito e da missão do grupo, os líderes estimulam seus empregados a irem além de seu interesse próprio, em interesse do grupo (BASS, 1990). Para Carvalho Neto *et al.* (2012 p. 40), a importância da finalidade da liderança transformacional é oferecer ao liderado um ambiente institucional harmonioso, onde seja capaz de ampliar seu potencial, motivando o crescimento do seu desempenho.

Bass *et al.* (2003) especificam as quatro características importantes da liderança transformacional: a primeira é influência idealizada (empatia – segundo Carvalho Neto *et al.*, 2012) – os líderes são respeitados, confiáveis e admirados. Os liderados se reconhecem com eles e querem reproduzi-los. Uma maneira de obter crédito com os liderados é ponderar as necessidades deles antes das suas.

O líder reparte os riscos e conduz as normas com ética, princípios e valores. A segunda característica de liderança é a inspiração motivacional na qual os líderes se apresentam de alguma maneira incentivando os que estão ao seu redor mostrando animação, bom humor e esperança. Os seguidores são

motivados a olhar para frente, sendo que os líderes buscam incentivar seus seguidores a olharem para diante e observar algo diferente. A terceira característica de liderança transformacional é o incentivo intelectual – os líderes fazem com que a criatividade e as mudanças, através de indagações, resoluções de obstáculos sejam a forma de resolver situações anteriores. A quarta característica dos líderes, na qual se dá a importância individual – os líderes observam as deficiências individuais de seus seguidores para que eles possam ser capazes de alcançar suas finalidades. Os líderes atuam como *coaching* ou orientadores de seus liderados. São direcionados ao desenvolvimento constante para alcançarem possibilidades mais altas. As transformações individuais, em termos de necessidades e desejos, são consideradas.

Bass (1990) assinala que os trabalhadores realizam um trabalho melhor quando confiam que seus dirigentes são líderes transformacionais, e ficam mais satisfeitos com o método de avaliação de desempenho da instituição. Destaca que a prática da liderança transformacional elabora oportunidades para melhorar a imagem da instituição e melhorar sua prática em termos de contratação, seleção e promoção.

Os estilos de liderança transformacional e transacional foram sintetizados por Soela (2020, p. 48), e podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1: Características dos líderes transformacional e transacional

Líder Transformacional	Característica
Carisma	Proporciona visão e senso de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança.
Inspiração	Comunica expectativas elevadas, usa símbolos para focar esforços, expressa propósitos importantes de sua forma simples.
Estímulo intelectual	Promove inteligência, racionalidade e cuidadosa solução de problemas.
Consideração individual	Dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, aconselha, <i>coaching</i> .

Líder Transacional	Característica
Recompensa contingencial	Recompensa por esforços, promessa de recompensa por <i>performance</i> , reconhece realizações.
Gestão por exceção (ativo)	Acompanha e procura por desvios de regras e padrões, toma medidas corretivas.
Gestão por exceção (passivo)	Intervém apenas se os padrões não são seguidos.
Laissez-Faire	Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: Soela (2020, p. 48).

Conforme pode ser visto no Quadro 1, o líder transformacional tem por principais características o carisma, a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individual. Já o líder transacional tem por principais características a recompensa contingencial, gestão por exceção (ativo), gestão por exceção (passivo), e Laissez-Faire (SOELA, 2020).

2.3 Liderança Espiritual

A liderança espiritual é uma forma de liderança transformacional que, na sua forma mais excessiva, aparece para além do incentivo intrínseco e extrínseco com uma inquietação, com a motivação transcendental dos seguidores. O líder espiritual tem uma preocupação com os indivíduos e com as suas necessidades, deixando de lado seus interesses em benefício dos outros (CARDONA, 2000). Seu objetivo é que os seguidores tenham vontade de contribuir e que consigam transcender seus interesses em benefício de um bem maior através do desenvolvimento pessoal de cada um. É importante perceber que o líder espiritual segue com interesse nos resultados (transacional) como também no direcionamento dos seguidores com a instituição (transformacional) mas, o mais importante são os seguidores (SANDERS; HOPKINS; GEROY, 2003).

Autores, como Boff (2001); Korac-Kakabadse *et al.*(2002); Fry (2003); Solomon (2003); Reave (2005); Dent *et al.* (2005); Hoppe (2005); Speck (2005); Mooney&Timmins (2006); Rego *et al.* (2007); Gehrke (2008); Avolio *et al.* (2009); Karakas (2010); Krishnakumar *et al.* (2015); Holloway (2015) ressaltam que entender a espiritualidade e divergências da religião, crenças e ou padrões religiosos é importante mostrar a diferenciação, pois o termo constitui desentendimento na assimilação, verificando seu uso incorreto ou de forma inadequada. Com frequência, espiritualidade é relacionada unicamente a uma religião ou com as atividades religiosas. Como a experiência religiosa é mais palpável pelas atividades e rituais, a possibilidade de associar a espiritualidade em tais práticas, esgota ou limita sua importância e abrangência. Bolman e Deal (1996, p. 20) mostram que “espiritualidade é objetivo; religião é um seguimento”.

Para Korac-Kakabadse *et al.* (2002), a liderança e a espiritualidade integram o conhecimento dos seres humanos e o meio em que vivem, onde a distribuição de conteúdo, produção de padrões de desempenhos, e a organização de uma perspectiva, sensação, crédito e direito, inspiração, serviço e transformação ocorrem constantemente. A espiritualidade interroga se uma associação com alguma coisa é incompreensível, não dimensionável, não palpável e que vai além da substancia visível, verdadeira e real.

Reave (2005) apresenta uma diferença de informações presentes em estudos realizados. Em alguns estudos apresentam evidências de convicções espirituais por interesse do líder, como dignidade, lealdade e despretensão estão exatamente associadas com a conquista como líder. Cabe ressaltar que alguns estudos colocam expectativa, crença e confiança como particularidades espirituais de um líder. Para Reave (2005), crenças espirituais tais como dignidade, lealdade e humildade, unidos com o exercício de lidar com os outros com atenção, educação e semelhança, cautela e atenção, ouvir com responsabilidade, e observação ao próximo possuem uma proximidade e uma ligação com os resultados positivos, tanto nas empresas como também nas pessoas.

Para Narayanasamy (2004), a espiritualidade ligeiramente caminha com ponderação de caráter e individualidade. Uma energia direcionada com simplicidade do indivíduo e atua como um estímulo no seu interior com força e entusiasmo que concede viver como indivíduo. O autor reforça que a espiritualidade é uma grandeza de espírito, inalcançável, que nos estimula a manter uma conexão com o próximo e com o que nos rodeia. É a espiritualidade que nos direciona a encontrar uma razão e expectativa, no exato momento de definir uma conexão de firmeza para com os outros. Sanders *et al.* (2003) deduzem que a espiritualidade é uma teoria de todas as exteriorizações do íntimo do ser humano, e que o mover no caminho à satisfação com explicação ‘transcendental’.

Holloway (2015) mostra que alguns autores escolhem conhecer a espiritualidade em termos de qualidades. Destaca que um assunto central é sentido e com finalidade, quando acompanhados pela ‘busca de sentido’ ou ‘encontrar sentido’. Outros objetivos são a ‘proximidade’ e ‘conexidade. A espiritualidade exterioriza a sensação que a dispõe nos oportunos espaços como: conhecimento, honra e crença nas eventualidades do dia a dia da vida de um líder. Hope (2005) ressalta a importância em descobrir a sensação para as expectativas da vida e sinaliza que o período moderno apresentou uma atualizada importância pela espiritualidade por causa da tecnologia.

Kurtz e Ketcham (1992 *apud* HOPE, 2005) relatam a espiritualidade como superar o natural e, irracionalmente, sem desviar do natural. A espiritualidade está à frente, porém, está em plenitude em tudo que realizamos. A imersão no íntimo permite descobrir a alma. A procura pela plenitude ou integridade é outra particularidade indicada por Hope (2005), como um sentido de dominar, distribuir atribuições, concepções e até princípios. É um atributo que permite superar o individualismo e separação dos seres humanos.

O líder cria conexões, enriquece as relações e promove a ética. A conexão é a forma de vivenciar a espiritualidade. Está definida como encontrar a complexidade e razão em todo o ser, e necessário criar conexões para ser fração do todo. Portanto, a liderança espiritual supõe a exploração das limitações dos indivíduos, e permite a habilidade de perdoar, de ter tolerância, de saber resolver as contradições dos indivíduos e possuir o atributo da humildade (HOPE, 2005). Então a espiritualidade tem alguma ligação com a existência real da liderança? A espiritualidade pode ser vista como uma forma, uma maneira de enxergar e desenvolver a liderança. Moberg (2010) conclui que as indagações da espiritualidade estão no sentimento verdadeiro da humanidade, mediando tudo o que existe e realizamos. Diante disto, é improvável compreendê-la integralmente e todas as suas complexas conexões, apesar de todas as atividades, crenças, compromisso e motivação percebe-se seu reflexo de certa maneira.

Cardona (2000) afirma que o verdadeiro líder espiritual se direciona para as próprias pessoas e procura contribuir para o crescimento pessoal e, principalmente, empenha-se em aumentar a motivação transcendental dos trabalhadores, a motivação para agir em benefício dos outros para ajudar. “O líder transcendental é o líder no sentido tradicional” (CARDONA, 2000, p. 205).

A liderança espiritual, também designada por liderança transcendental, é uma definição nova nos estudos que proporcionam observar a liderança de um modo mais humano (CARDONA, 2000; SANDERS *et al.*, 2003). De uma maneira satisfatória e simples, a liderança espiritual é a justificação da espiritualidade pertinente à liderança, no cenário de trabalho (FAIRHOLM, 1997).

É comum utilizar a definição de uma progressão de líderes para além do individualismo em direção a uma motivação maior, com o objetivo de entender uma sublime presença espiritual nas suas vidas (SANDERS *et al.* 2003). Segundo Fry (2003), “a liderança espiritual é perceber os valores, condutas e comportamentos que são importantes, para motivar intimamente a si próprio e

os outros, para que eles tenham uma razão de sustento espiritual através da solicitação e dos grupos” (FRY, 2003, p. 711).

Desse modo, o maior objetivo de um líder espiritual é a motivação e o crescimento espiritual e orientação dos seus trabalhadores a ter dons como a compaixão, integridade, honestidade e confiança que, em decorrência, geram condutas éticas (CAMERON *et al.*, 2004). Também, contribuem para um desenvolvimento elevado e prolongado, através da formação de uma perspectiva inserida a um crescimento da autonomia dos indivíduos e dos grupos (FRY, 2003). Nesse sentido, a estrutura conceitual para liderança espiritual de transformação organizacional está se encaminhando para “professores espirituais para os indivíduos” (BENEFIEL, 2005, p. 744), visto que no grupo de pessoas que trabalham na empresa sabem e podem recorrer à “sabedoria coletiva dos outros”, ao identificarem os obstáculos já percorridos .

A seguir, um quadro-resumo das principais contribuições da literatura que trata da relação entre liderança e espiritualidade, com autores tanto da área da administração quanto de outros campos de pesquisa (Quadro 2).

Quadro 2: Noções de Espiritualidade

Autores	Característica
Solomon (2003)	Espiritualidade abarca tanto o amar, a confiança, a reverência, a sabedoria, quanto os aspectos mais terríveis da vida, a tragédia e a morte. É amor reflexivo à vida.
Korac-Kakabadse <i>et al.</i> (2002)	A espiritualidade na liderança diz respeito a uma consciência dos indivíduos e um senso de conectividade entre o seu mundo interno e externo (pessoas e ambiente).
Reave (2005)	A demonstração de valores espirituais por parte do líder, como integridade, honestidade e humildade está diretamente relacionada com seu sucesso como líder. Outros estudos incluem esperança, fé e otimismo como qualidades espirituais do líder. Acrescenta ainda a compaixão e a gratuidade.

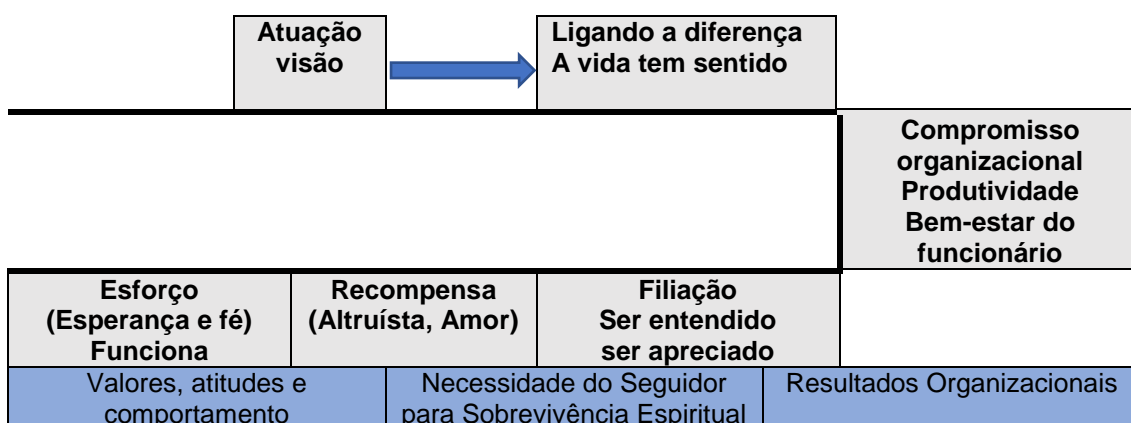
Rego <i>et al.</i> (2007)	Espiritualidade (nas organizações) é constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior, ou seja, pelo cultivo de uma subjetividade aberta, sadia, que acolhe e educa sentimentos, desejos e atitudes.
Narayanasamy (2004)	Espiritualidade é algo que traz o senso de personalidade e individualidade. É uma força orientadora por trás da singularidade do ser humano e funciona como uma força interior de poder e energia que permite viver como pessoa. É uma dimensão interior, intangível que nos motiva a estar conectados com os demais e com o que nos cerca. É a espiritualidade que nos orienta a buscar sentido e propósito, ao mesmo tempo que estabelecer uma relação de confiança com os demais.
Puchalski <i>et al.</i> (2009)	Espiritualidade é o aspecto da humanidade que se refere a maneiras como os indivíduos buscam e expressam sentido e propósito e da forma como eles experimentam sua conexão ao momento, ao eu, aos outros, à natureza e ao que é significativo ou sagrado.
Holloway (2011)	Espiritualidade diz respeito à maneira pela qual as pessoas entendem e vivem sua vida à luz de suas crenças e valores centrais e sua percepção do sentido último das experiências. Ressalta ainda que espiritualidade inclui a necessidade de encontrar respostas satisfatórias para questões profundas sobre o sentido da vida, doença e morte. Isso pode ser visto como elementos constituintes de sentido, propósito e conexão a um poder mais alto ou a um poder superior ao eu.
Sanders <i>et al.</i> (2003)	Espiritualidade é uma Gestalt de todas as manifestações da essência do indivíduo e que o mobiliza em direção à realização com sentido, 'transcendental'.
Hope (2005)	Um caminho de superação da compartimentalização de atividades, pensamentos, e até valores. É um atributo que permite superar o individualismo e desconexão entre pessoas. Evitar perder a dimensão de abertura, que favorece a consideração dos demais e o seu bem-estar. Abertura cria conexões, enriquece as relações e promove a ética. Conexidade, que é a maneira de experimentar a espiritualidade. Se esta é definida como busca por

	profundidade e sentido em todo o ser, necessita, então, fazer conexões para ser parte do todo.
Moberg (2010)	Espiritualidade é tão abrangente, universal e inclusiva que as pessoas podem apreender apenas minúsculas partes que são nada mais do que pequenas amostras que refletem sua surpreendente totalidade... Porque somos espírito, é impossível nos separar da espiritualidade para estudá-la com objetividade desenfreada.
Fry (2003)	O propósito da liderança espiritual é criar congruência de visão e valor em toda equipe capacitada e estratégica, bem como em níveis individuais e, em última instância, promover níveis mais elevados de comprometimento e produtividade organizacionais. Compreende valores, atitudes e comportamentos que são necessários para intrinsecamente motivar a si e aos outros para que eles tenham um senso de sobrevivência espiritual através da convocação e da adesão.

Fonte: Elaborado por Soela (2022).

Diante de tais noções de espiritualidade, resta apresentar a Teoria de Liderança Espiritual, vista em Fry (2005) ao apresentar um modelo causal (Figura 1).

Figura 1 – A teoria de liderança Espiritual



Fonte: FRY, 2005, p. 838.

A Figura 1, ao apresentar a liderança espiritual é vista como um teoria para a transformação organizacional, modelo projetado para a motivação de aprendizado que incorpora visão, esperança/fé e amor altruísta, teorias de espiritualidade no local de trabalho e sobrevivência espiritual, tanto do líder como seus liderados. Essa teoria estendeu a liderança explorando o conceito de saúde humana positiva e bem-estar, o que se percebe principalmente em criar uma

visão em que líderes e seguidores experimentam uma sensação de chamado de que a vida tem significado e faz a diferença; estabelecer uma cultura social/organizacional baseada nos valores do amor altruísta por meio da qual líderes e seguidores têm um sentimento de pertença, sentem-se compreendidos e apreciados e têm um cuidado genuíno preocupação e apreço por si mesmo e pelos outros; experimentando bem-estar psicológico, sem problemas físicos. Assim, isso leva ao comprometimento organizacional, pois as pessoas se sentem afiliadas à organização e a veem como leal, com uma cultura baseada nos valores do amor altruísta, estimulando a esperança/fé, o que as melhorarem continuamente e serem mais produtivas (FRY, 2005)

Em seu estudo, o principal objetivo foi testar o modelo causal da teoria da liderança espiritual (*Spiritual Leadership Theory* - SLT). Tal modelo levanta a hipótese de relações positivas entre as qualidades de liderança espiritual, sobrevivência espiritual e produtividade, e comprometimento organizacional usando dados longitudinais de um esquadrão de ataque de helicóptero Apache Longbow recém-formado em Fort Hood, Texas. Todas as tropas do esquadrão foram pesquisadas no início do desenvolvimento do esquadrão e, cinco meses depois, no final do treinamento antes do desdobramento. De um universo de 200 indivíduos, participaram da pesquisa inicialmente 181, representando 91% da população-alvo. A segunda pesquisa também se concentrou nas qualidades de visão/missão, amor altruísta, esperança/fé, significado/chamado e filiação como componentes-chave da sobrevivência espiritual para examinar seu impacto no comprometimento e produtividade organizacional (FRY, 2005).

2.4 Liderança no contexto dos profissionais de enfermagem

Diante de várias mudanças que estão ocorrendo no panorama mundial relacionadas aos setores econômico, político ético e social, os quais representam a complexidade dos dias atuais, surge a demanda de maior flexibilização e uma orientação diversificada, no que diz respeito ao conhecimento, cobrando a formação de profissionais que saibam coordenar novas habilidades e competências, mostrando um domínio de liderança.

De acordo com Gaudêncio (2007), a liderança passou a ser estudada cientificamente no início do século XX, e representa um método de manipular as pessoas a agir de maneira ético-profissional, o que mostra uma relação de elos de confiança, com a finalidade que se possa trabalhar em grupos, com o objetivo de alcançar conexões em comum. Desse modo, observa-se que praticar a liderança no momento atual equivale a uma realidade que norteia as atitudes do enfermeiro quanto ao trabalho relacionado à gestão do cuidado na área de saúde.

Ito (2006) explicita que, para melhor entendimento, a formação do profissional de enfermagem sofreu várias mudanças com o passar o tempo, no que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem e, em diferentes contextos históricos, e o perfil do profissional mostrou transformações. Destaca que as novas instruções nas grades do curso de graduação em Enfermagem são fundamentadas em competências, tomada de decisões, comunicação, administração e gestão, educação e liderança.

O enfermeiro sobressai na área da saúde pela complexidade de atividades que realiza, mais a atuação do trabalho intelectual, supervisão das ações da equipe de enfermagem, tanto em relação à escala de setores e de tarefas quanto ao dimensionamento da equipe, como a distribuição e execução da assistência (RODRIGUES *et al.*, 2004). A atribuição do aprendizado sobre liderança permite que o enfermeiro-líder seja capaz de contribuir na construção e alteração da estrutura da atividade de sua equipe e da instituição, atuando na gestão, no conhecimento, na exploração, na metodologia essencial, no aperfeiçoamento e na liberdade de seus trabalhadores para realizar uma assistência de qualidade (GELBCKE *et al.*, 2009). Além de desenvolver o cuidado, a liderança orienta o enfermeiro na realização de um local de trabalho bom, por meio de conexão de relações profissionais favoráveis e de métodos de argumentos verdadeiros entre o enfermeiro e os outros componentes da equipe de enfermagem e multiprofissional.

Simões (2000) afirma que a metodologia de ensino-aprendizagem da liderança pode ter sua importância, pois a construção de líderes ainda permanece como um desafio, não somente para o segmento de formação, mas para os outros setores de saúde e enfermeiros, pois se trata de uma determinação importante que proporciona a visão de um futuro com novos entendimentos e sugestões de desempenho, com capacidade de oferecer uma maior clareza e valorização do cargo.

O enfermeiro, por atuar na posição de gestor da equipe de enfermagem e de gerente de setores e instituições hospitalares, é observado como o profissional padrão. Diante disso, necessita de informações de forma contínua, sem se limitar ao aprendizado adquirido durante a graduação (AMESTOY,2009). O enfermeiro atua como multiplicador dos conhecimentos que precisam ser inseridos na equipe para que todos sejam capazes de se aperfeiçoar permanentemente. Dessa maneira, poder-se-á colaborar para construção de profissionais capazes a assumir papéis de líderes da equipe de enfermagem, com atitudes conscientes e executores de transformação (AMESTOY,2008). É necessário refletir nas irregularidades que existem entre as exigências do mercado de trabalho e a educação, com interesse de equiparar o enfermeiro para a execução da liderança no seu local de trabalho, de forma a colaborar para o desenvolvimento de diálogos elaborados em uma gestão recíproca nos serviços de saúde.

2.5 Imanência e Transcendência – Experiência Espiritual

A experiência espiritual condiz com um comportamento diante da fé na vida. Tillich (1996) ressalta que a fé permite absorver e descobrir sentido, observar no horizonte, e atravessar os limites do encerramento e da limitação. É um estar tomado por algo que nos move completamente, como uma experiência que nos envolve por inteiro. Por ser uma vivência realizada na superfície da realidade, exige uma conduta que não se limita àquilo que está cedido, definido.

A fé propõe um constante estudo do momento vivido que permite ir mais adiante, que excede, mergulhando na profundidade de seu espírito. A espiritualidade

infiere na vivência da transcendência, não como refúgio da existência, mas como inserção da mesma e como vivência do ilimitado. A experiência de transcendência torna concebível aproximar a eternidade da temporalidade, experimentar o infinito em perspectivas diárias, absorver-se no intenso de todos os elementos, não se satisfazer com a aparência (SOELA,2020).

Boff (2012) afirma que a espiritualidade tem em conta três elementos essenciais: o exterior (corpo e idade-forma de ser no mundo, como indivíduos em conexão constante); o interior (o entendimento humano: vontades, fascínios, sensações, emoções) e a complexidade (o espírito-extensão que permite absorver o que está acima das aparências, do que se observa, se ouve, se acredita e se estima). As dimensões mostram o indivíduo como ser de imanência, transcendência e transparência. Ao mesmo momento que é imanente – um ser considerado palpável, presente no plano do finito -, é direcionado ao infinito – transcendência.

A transcendência aumenta e concede ao indivíduo descobrir sentido para a existência. É a habilidade de transpor bloqueios (BOFF, 2000), ultrapassar barreiras, ir além da dimensão e do limite, concentrar-se profundamente para absorver o significado das coisas e das vivências.

A imanência é um procedimento de reconhecimento, especificado pelo saber – o que está na compreensão humana, limitada ao entendimento e vivência próxima (BOFF, 2002). De alguma forma, é a sabedoria de vivenciar a realidade que nos atinge, através dos sentimentos, das conexões, dos sabores que a vida nos apresenta, e que podemos sentir. Por isso, humanos vivenciam a necessidade de criar identificação, criar formas de afirmação e determinar informações (ritos, normas, textos, tratados, etc.) e, assim, reconhecem uma posição finita, breve, provisória.

2.6 A prática da fé

Como a espiritualidade, a palavra “fé” é uma das que mais padeceu de distorções, incompreensões e más definições ao longo do tempo. Segundo Tillich (1996), este é um dos termos que primeiro precisam ser curados, antes

de curarem outras pessoas, pois hoje a palavra “fé” causa mais desorientação do que cura.

É que ela confunde pessoas, o que pode levá-las a extremismos, como o ceticismo ou o fanatismo, por exemplo. Ao mesmo tempo, pode suscitar a rejeição pela razão ou sujeição emocional; ou ainda, a abraçar ou rejeitar essa ou aquela experiência religiosa. Por mais difícil que possa parecer o convívio com essa palavra tão conflituosa, não resta outra alternativa senão a de reinterpretá-la e trazê-la para a vida como um todo Tillich (1996),

Em sua obra “Dinâmica da Fé” (1996), Paul Tillich, de maneira direta e bem desenvolvida, exhibe as perspectivas fundamentais que apontam a fé (o que é e o que não é), os sinais da fé, as categorias da fé, a realidade da fé e a experiência da fé.

De acordo com Tillich (1996), a primeira definição de fé é importante, é a pessoa sentir-se tomado por algo que a toca completamente e a invade com inquietação inigualável. Pela circunstância do indivíduo estar a todo o momento apreensivo com várias coisas, como alimentação, habitação, e outros, isto não o distingue de outros seres vivos. No entanto, o indivíduo tem inquietações ou inclinações espirituais (aparências sociáveis, princípios, intelectual). Determinadas inquietações podem ser muito ou menos urgentes e outras primordiais.

A questão é que uma inquietação pode demandar uma total concentração e dedicação do ser humano comprometido com ela. No momento que uma inquietação ou vontade aparece e envolve o íntimo de uma pessoa, ela é capaz de renunciar a outras dimensões, pelo motivo que se torna uma preocupação por inteiro, pois ela propõe uma realização perfeita. Por ela é provável dar até a vida. (SOLEA, 2020).

A inquietação extrema ou uma vontade maior transfigura-se em ‘Deus’. Pode ser a origem pela qual se consagra; pode ser a conquista na vida, a situação social, a melhora financeira, o prestígio, a disputa, um grande trabalho de executivo, entre outras coisas. Todo Deus, pelo qual se ofertasse, carece de respeito

ilimitado e subordinação às adequadas leis, simultaneamente em que por ele se consagra na existência, nas finanças, no sentimental, e na sabedoria. No Antigo Testamento, por exemplo, a fé que se apresenta na crença tem por características incondicionais a imposição, a intimação e o comprometimento (SOLEA, 2020).

Relembra Tillich (1996) que a ansiedade extrema de uma pessoa não se consome na simples determinação de submissão ao ilimitado. É que essa submissão ou incondicionalidade inclui o compromisso, além de uma concretização superior, completa, e essa concretização é aguardada por um ato de fé. Diante disso, não se pode escapar a tal imposição, com a penalidade de se privar da promessa que é um componente da esperança.

Além da fé ser uma situação em que envolve cada indivíduo de um sentimento incondicional, da mesma forma ela é uma ação do ser humano como um todo. Então, se a fé é uma ação do ser humano como um todo, e tem sua origem no meio do ser humano, assim ela se refere a todo o processo da vida pessoal. O ser humano vivencia uma variedade de preferências com as quais se depara ao longo da vida. Segundo Tillich (1996), tal como a principal vivência psíquica a ser conhecida, são as perspectivas conscientes e inconscientes do ser humano que carregam uma variedade de experiências vividas no objetivo da fé. Mas, a fé pode configurar-se em algo desmoderado, nocivo, e não ser apenas uma revelação do inconsciente.

A fé é igualmente uma ação consciente. É um ato de independência que é a perspectiva de atuar a partir do meio do ser humano. O autor ressalta que a fé e a liberdade não são diferentes, mas sim uma coisa só. Por isso, a fé é a certeza de acordo com uma vivência de entusiasmo, e ela não descarta a razão e envolve os elementos não-realistas. A fé é mais do que os incentivos inconsequentes e vai além das condições do racional consciente. Outro elemento decisivo na definição de fé é sua relação com a espiritualidade. Tillich (1996) sugere recusar o conceito de que fé é consequência de um procedimento individual do pensamento, da mesma maneira que fé não significa uma ação livre

da vontade. Fé não nasce de um alvoroço de sentimentos como se habitua vivenciar em vários ser humanos. Segundo o autor, sentimento não produz fé.

2.7 A espiritualidade do indivíduo humano

O ser humano pode ser entendido no seu total valor e não como mais uma continuação individual de processos necessários à execução de atividades em uma instituição, pois ela é basicamente composta de pessoas e estas pessoas certificam o crescimento, transformação, concepção, movimento e criação de novas oportunidades, e superação de novos obstáculos.

O “Ser pessoa” nas instituições, atualmente, observa as oportunidades de demonstrar o seu potencial, ter esperanças de realizar-se como ser humano, no campo do trabalho, ter oportunidade de encontrar uma razão de transformar sua existência e contribuir na espiritualidade da instituição, enquanto equipe, indivíduos com propósitos de trabalho afins, e o mais importante, semelhantes em honestidade e humanismo (CALDEIRA, 2011).

Arduini (1989) infere que o homem é a existência mais intensa e mais complexa que observamos no espaço do universo, oferecendo várias visualizações com a mesma plenitude. O ser humano não poder observado apenas com a mesma perspectiva, como um aspecto da exteriorização do seu conteúdo. Os aspectos psicológicos, sociais e físicos do ser humano são naturalmente reconhecidos, porém, com uma proporção espiritual, que se assemelha a uma cortina de mistério.

A busca pela existência espiritual é clara, de uma maneira geral, na sua integralidade, observando o crescimento das indagações de formas espirituais e leitura de livros de autoconhecimento na área da gestão. Pode haver a procura individual de cada ser humano por um pleno conforto e modo de vida harmonioso, formas diferentes de viver, porém, caminhar por estradas diferentes para buscar um motivo na vida torna-se imprescindível. (ARDUINI, 1989).

O ambiente de trabalho é um local de encontro entre diversas pessoas e o enfermeiro é uma pessoa que entende a importância da espiritualidade e cria a reflexão da sua própria espiritualidade devido às suas atividades (McSherry (2000), Narayanasamy (200), Caldeira (2002). Para Narayanasamy *et al.* (2001), os enfermeiros que têm analisadas as necessidades espirituais e a espiritualidade no trabalho da enfermagem conseguem estruturar as necessidades espirituais como um diagnóstico de uma razão na vida com amor, perdão, confiança e relações harmoniosas; aperfeiçoamento das crenças e valores, verificação de rituais espirituais e de inovação.

Kolodinsky, Giacalone e Jurkiewicz (2008) citam três maneiras de compreender a espiritualidade na instituição: a um nível mais básico, no qual a espiritualidade pode ser compreendida como a utilização das crenças espirituais pessoais no local de trabalho; um segundo nível de discernimento que traz a compreensão dos valores da instituição; e no terceiro nível, a espiritualidade sustenta-se no encontro dos valores espirituais dos indivíduos com os valores espirituais respeitados pela instituição. Os valores espirituais podem ser citados como: integridade, honestidade, moderação, equilíbrio, decência e a benevolência, adquirindo o sentido ético, quando o respeito pela pessoa humana e pela sua integridade prevalecem.

Importante ressaltar estudos sobre a Liderança Espiritual nas organizações mais recentes como são os caso dos autores Rodrigues (2016); Valle (2019); Bettega (2119); Mancini (2021); e Moura (2022).

Rodrigues (2016) acredita que o bem estar no trabalho e na vida pessoal têm a ver com o tipo de liderança exercida, apesar dos resultados de seu estudo em uma IES com 100 (cem) servidores de três pró-reitoras, não apresentar relação com o tipo espiritual, baseada na motivação intrínseca de proporcionar atributos da fé e do amor altruísta em relação ao todo, foi possível associar sua presença ao comprometimento profissional dos respondentes como a principal motivação, ter esperança em relação à minha vida, considerar-se uma pessoa espiritualizada ou a menção de até o presente ter conquistado tudo o que quis fazer, denotam a questão da fé, pelo menos em si próprios.

Em Valle (2019), os apontamentos da pesquisa de Rodrigues (2016) já mudaram por causa das novas gerações que priorizam o trabalho em grupo nas organizações e demonstram a esperança de realizarem-se como humanos no trabalho e na sociedade dando o melhor de si. Os elementos da espiritualidade são presentes tanto em termos individuais, interpessoais e filosóficos, com transparência e a necessidade de transformar o mundo do trabalho para um bom lugar de se viver

Bettega (2019) relata que um modelo de liderança numa época de mudanças em ambientes de competitividade vem se tornando um grande desafio para as organizações. Esse autor cita a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (as fisiológicas/biológicas (comida, água, moradia, vestimenta, continuidade da espécie, etc.); a segurança (segurança e proteção pessoal e coletiva, do emprego, da família, da saúde, da propriedade); o relacionamento (pertencimento, amor, amizade, intimidade, afetividade); a estima (autoestima, confiança, conquista do respeito dos outros, respeito aos outros); e a realização pessoal (autorrealização, moralidade, criatividade, solução de problemas, ausência de preconceito). No entanto, essa pirâmide tradicional está se tornando cada vez mais clara para um líder que deve buscar e incentivar tais necessidade numa aproximação do movimento humanista, ou seja a liderança que serve servidora a qual orienta os seres humanos para darem suas contribuições na busca dos objetivos identificados para o bem comum, o que significa uma liderança num plano horizontal e não vertical.

Na realidade é a vontade de amar no sentido de “ágape” (conceito grego), o que nas organizações se situa da seguinte forma: “logo abaixo a autoridade”, os liderados tem vontade de servir por se identificarem com o líder; “seguido pelo serviço”, os líderes servem e podem fazer sacrifícios em prol dos outros; e “na camada abaixo” é o amor não (como comportamento e não um sentimento, assim, o amor como lealdade, trabalho em equipe, respeito à dignidade e à individualidade) e, finalmente, a vontade (como junção das intenções e ações, pois, a congruência das ações com as intenções tornam as pessoas harmoniosas e os líderes coerentes). (BETEEGA, 2019, p. 70).

Mancini (2021) apresentou em seu estudo sobre desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, utilizando a teoria da Liderança Espiritual, em suas dimensões a serem aplicadas nas organizações. A conclusão do estudo permitiu apontar a importância da Gestão da Cultura Organizacional e a Comunicação e Trabalho em Equipe como disseminadores de tais dimensões. O treinamento e Desenvolvimento dão suporte para a sustentabilidade dos negócios e as questões trabalhadas após 359 respostas válidas levou a conclusão que trabalhar com líderes que refletem o “eu” com o “eu”, do “eu” para o “nós” e do “eu” como o “todo” leva a proposição de um Programa de Liderança Espiritual necessário nas organizações para esse entendimento.

Moura (2022) ressalta que as dimensões da espiritualidade estão na nova percepção de um líder espiritual ao incentivar e influenciar o desenvolvimento espiritual dos funcionários dentro das organizações em relação aos comportamentos éticos, com a criação de uma visão agregada a um aumento da autonomia dos indivíduos e dos grupos, sentimentos de alegria ao pertencer à organização e esse tema pode ser o ponto de partida para uma cultura organizacional mais envolvente onde o aprendizado tem grande importância para as organizações do século XXI: a construção de uma sociedade global com o rápido crescimento e integração nas novas tecnologias, satisfazendo as necessidades extrínsecas e intrínsecas de todos os envolvidos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apontadas as estratégias metodológicas adotadas para atender aos objetivos de pesquisa, incluindo a definição da pesquisa e o seu delineamento.

3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa

Tendo em vista o tema e os objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa de caráter descritivo, tendo em vista que tal abordagem permite analisar os fenômenos na perspectiva dos indivíduos estudados, na realidade e em seu cenário. Esta metodologia auxilia nas interpretações dos conteúdos sociais e na análise da abstração relacionada ao objeto de estudo, a partir da linguagem, falada ou escrita, e pela observação dos acontecimentos em um estudo (FLICK, 2009; POLIT, 2011; MINAYO, 2014).

Por meio da pesquisa qualitativa é possível conhecer os integrantes da mesma e os significados que dispõem sobre as coisas e as experiências vividas a partir de um determinado contexto. Existem fatores aos quais estão sujeitos, como são as emoções, os pensamentos, os sentimentos, as crenças, os valores, as opiniões, as representações, as relações e as ações sociais e tais fatores podem ser observados nas vivências humanas e considerados como elementos de interações autodirigidas, baseados na interpretação que se constrói sobre o outro (MINAYO, 2014).

Nesta situação, o objetivo reflete a perspectiva teórica desta pesquisa, ao permitir entender a espiritualidade expressada e as situações em que o foco do cuidado se dá pela interação nas organizações. Para isso, é necessário considerar as ações do profissional de enfermagem quanto ao cuidado, a partir da concepção do próprio profissional com a dimensão da espiritualidade.

Segundo Vergara (2006), o leitor deverá ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, assim como sua conceituação e justificativa. Esta pesquisa é considerada descritiva, uma vez que serão identificadas ações que foram implementadas ao atendimento a pacientes durante a pandemia da Covid-19 em uma unidade hospitalar na região hospitalar de Belo Horizonte, considerada referência em atendimento da doença no município, e como foi observada a motivação da equipe. Vergara (2006, p.45) ressalta que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Quanto ao método, a pesquisa é considerada uma pesquisa de campo, que conforme Vergara (2006, p.45), “é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Seu uso se demonstra adequado para entender as complexidades das instituições, práticas e processos, e tem se demonstrado favorável para pesquisar questões complexas e testar mecanismos causais que podem ser aplicados em disciplinas variadas. Sua utilização é útil para responder às questões que se iniciam com "como" e "por quê" (YIN, 2015). Este método, por suas características particularistas, descritiva e heurística, permite entender o caso através dos produtos de investigação pela natureza qualitativa da pesquisa com foco em uma entidade específica e a motivação para compreender e descrever os achados (MERRIAM, 2002).

3.2 Definição da unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A seleção do caso e da unidade empírica de análise foi baseada nos objetivos da pesquisa de Yin (2015) e em critérios teóricos fundamentados na “amostragem intencional” (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2007; MEYER, 2001; RIDDER, HOON; MCCANDLESS, 2009). A seleção dos sujeitos de pesquisa também levou em conta o critério de acessibilidade (YIN, 2015).

O universo da pesquisa foi constituído pelos enfermeiros envolvidos no atendimento aos pacientes em uma unidade hospitalar na região hospitalar de

Belo Horizonte, considerada referência em atendimento da Covid-19 no município. No entanto, uma amostra de 15 enfermeiros foram escolhidos devido a acessibilidade, sendo um com cargo de gerente, e os outros participantes da equipe dos hospitais. Essa amostra é considerada não probabilística e não aleatória, levando-se em conta a disponibilidade de pessoas para fazer parte da pesquisa em um determinado intervalo de tempo. Dessa forma, a pesquisadora fez o convite a cada um dos respondentes via telefone.

No Quadro 3 estão sintetizadas as principais escolhas metodológicas dessa pesquisa.

Quadro 3: Escolhas metodológicas da pesquisa

Estratégia, tipo e método de pesquisa:	Qualitativa e descritiva.
Definição da unidade de análise e sujeitos da pesquisa:	Unidades hospitalares de atenção secundária. As entrevistas foram realizadas com 15 enfermeiros, sendo um deles enfermeiro gerente.
Procedimentos para coleta de dados:	Entrevistas semiestruturadas em profundidade.
Procedimentos para análise dos dados:	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

3.3 Procedimentos para coleta dos dados

Na presente pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade (CRESWELL, 2007; MEYER, 2001; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2015). Tal técnica de coleta de dados é considerada uma das mais importantes técnicas de obtenção de evidências em estudos de casos (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2015). Tal tipo de entrevista, geralmente ocorre de forma fluida e não rígida (YIN, 2015).

As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2022, com um tempo de duração compreendido entre quinze a trinta minutos, como pode ser verificado no Quadro abaixo.

Quadro 4: Período e duração das entrevistas

Entrevistado	Data	Tempo de duração da entrevista
Entrevistado 1	08/07/2022	26min40s
Entrevistado 2	08/07/2022	20min38s
Entrevistado 3	08/07/2022	21min20s
Entrevistado 4	08/07/2022	21min50s
Entrevistado 5	10/07/2022	30min47s
Entrevistado 6	10/07/2022	20min38s
Entrevistado 7	12/07/2022	20min57s
Entrevistado 8	12/07/2022	23min49s
Entrevistado 9	12/07/2022	18min33s
Entrevistado 10	14/07/2022	18min02s
Entrevistado 11	15/07/2022	21min30s
Entrevistado 12	15/07/2022	14min53s
Entrevistado 13	15/07/2022	16min49s
Entrevistado 14	16/07/2022	21min54s
Entrevistado 15	21/07/ 2022	18min18s

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e *online*. O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foi subdividido em três partes, sendo a primeira com a orientação sobre a proposta da pesquisa e explicação sobre o sigilo total dos respondentes; a segunda abordou questionamentos iniciais sobre ser líder e estar trabalhando durante a pandemia da Covid 19 e ter fé; e a terceira, perguntas sobre os construtos de visão; esperança/fe; amor altruísta; significado/chamado; pertencimento a um grupo; compromisso e apego a uma

organização; e produtividade, temas de espiritualidade organizacional dispostos no trabalho de Fry; Vitucci e Cedillo (2005), com um roteiro adaptado da escala usada pelos referidos autores (ANEXO A).

As entrevistas foram gravadas por meio de aparelho celular, com a devida autorização dos entrevistados, e, posteriormente, foi realizada a transcrição da conversação na íntegra. As transcrições foram arquivadas em um armazenamento virtual e digital. A partir da coleta por meio das entrevistas e da observação direta, seguiu-se para a análise de dados.

Tal procedimento, além de facilitar a transcrição dos dados, trouxe maior fidedignidade aos relatos dos entrevistados (MEYER, 2001; YIN, 2015). Com a gravação das entrevistas foi criado um banco de dados da pesquisa para acesso futuro, caso necessário (Yin, 2015).

3.4 Procedimentos para análise dos dados

A descrição e análise dos dados foram realizadas mediante o exame, categorização e análise entre casos dos dados obtidos nas entrevistas (CRESWELL, 2007; EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Para o exame dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016; BAUER, 2002). Tal técnica visa à redução da complexidade de um amplo volume de dados, primeiramente transformados em texto, e conduzido por meio de procedimentos sistemáticos de classificação, como o estabelecimento de categorias (BARDIN, 2016; BAUER, 2002; CRESWELL, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Foram estabelecidas categorias em níveis hierárquicos, conforme a teoria revisada neste estudo.

Dessa forma, tal método de organização e análise de conteúdo temático consiste em encontrar os núcleos de sentido que integram uma comunicação, das quais presenças e frequência tenham potencial para a finalidade analítica pretendida. Esta técnica permite analisar as entrevistas realizadas por meio de questionários

aplicados e/ou observações do pesquisador de forma manifesta ou oculta. Assim, Bardin (2016) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O processo de análise dos dados realizou-se desde o momento da realização das entrevistas, por meio das anotações das observações de campo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Tal processo foi continuado ao longo da transcrição das entrevistas, e no momento da categorização dos dados, quando foram feitas outras anotações.

Ao redigir as seções de descrição e análise dos dados, ideias podem emergir ao organizar as informações, para a elucidação de evidências relacionadas à literatura e, também, para as conclusões da pesquisa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Conforme salientado por Creswell (2007), a análise de dados qualitativos é um processo que envolve várias etapas, pois envolve reflexões e inferências sobre a relação entre a literatura e as evidências empíricas durante todo o estudo. Todas as etapas, de coleta e análise dos conteúdos, foram realizadas pela pesquisadora, tanto para manter o sigilo das informações, como para estar em consonância e vibração com os participantes, para assim qualificar as vivências expressadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo de maneira analítica, de modo a relacionar os dados à teoria revisada, visando responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos que direcionaram o presente estudo.

4.1 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Liderança”

A TAB.1 apresenta a frequência dos códigos do construto categoria “Liderança”, segundo a percepção dos enfermeiros entrevistados.

Tabela 1 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Liderança”

Códigos analíticos	Número de entrevistados
Trabalhar junto com a equipe	06
Ser uma referência	02
Conduzir o caminho	02
Ter bom relacionamento com a equipe	01
Lidar com conflitos	01
Resolver as coisas	02
Ser o equilíbrio para equipe	01

Fonte: Dados de pesquisa, 2022.

No construto Liderança, foram identificados sete códigos analíticos, quais sejam, “trabalhar junto com a equipe”, “ser uma referência”, “conduzir o caminho”, “ter bom relacionamento com a equipe”, “lidar com conflitos”, “resolver as coisas”, “ser o equilíbrio para a equipe”. Tais códigos revelaram propriedades do cotidiano dos líderes entrevistados, tornando possível perceber a presença do conceito de imanência por meio das expressões que descreviam como acontece a rotina dos enfermeiros no exercício de sua liderança. Conforme apontado anteriormente, a imanência foi revelada como área da ação da liderança. Portanto, tudo o que envolve a rotina desses enfermeiros e líderes se torna componente da imanência.

A imanência é uma metodologia de reconhecimento, mencionado pelo conhecer – aquilo que está no entendimento individual, delimitado à compreensão e vivência próxima (BOFF, 2002). É a habilidade de analisar a realidade desse

entendimento, através das perspectivas, das ligações e dos incalculáveis indícios que a vida proporciona e que podemos compreender.

O emaranhado da rotina é o 'lugar' no qual os líderes entregam seus empenhos, forças e os grandes aproveitamentos. Na área da liderança, é possível falar que indivíduos, metodologias, modelos, planos, formas, dificuldades, etc., constituem as condutas do dia a dia de quem se atribui esta função (FIEDLER, 1967). Para Hersey e Blanchard (1969) e Path-Goal (1974), deve-se levar em conta as contingências de líderes e liderados com o propósito de se concretizarem as perspectivas positivas em relação aos objetivos das organizações e posteriores recompensas.

Importante ainda ressaltar a visão de Boff (2002/2012), ao afirmar que a espiritualidade leva em conta o exterior (corpo e idade-forma de ser no mundo, como indivíduos em conexão constante); o interior (o entendimento humano: vontades, fascínios, sensações, emoções) e a complexidade (o espírito-extensão que permite absorver o que está acima das aparências, do que se observa, se ouve, se acredita e se estima). A transcendência de um indivíduo aumenta quando de sua descoberta do sentido de sua existência, o que o leva a transpor bloqueios e a ultrapassar barreiras com sabedoria, esta advinda do conhecimento pessoal através dos sentimentos que surgem diante de tantas informações (ritos, normas, textos, tratados, etc.).

“Trabalhar junto da equipe” aparece como uma das principais qualidades da liderança, entre os entrevistados. A Enfermeira 04 discorre sobre uma de suas características:

É como a palavra mesmo fala, é aquele que lidera e está à frente, que se posiciona frente da equipe, que não é somente delegar funções, mas também de participar, junto com a equipe, numa interação, mas sempre ali, existindo o posicionamento de uma liderança. Ser líderes para mim, é isso, uma questão de você está a frente, e você ser a referência da sua equipe, e..... disse, eu não ser o dono da equipe, mas ser a referência, é delegar as funções .que têm que ser feitas , e acompanhar junto com sua equipe e você estar à frente. E isto que penso... (Enfermeira 04)

Um líder é aquele que leva a equipe, né. Eu acho que o líder tem que ter uma boa informação, um bom modo de se comunicar e se fazer entendido. Isso pra mim é um bom líder, ele vai junto com a equipe. (Enfermeira 13)

No meio de vários conteúdos que esclarecem a experiência da imanência, o enfrentamento das crises e situações se mostra um importante componente da rotina dessas lideranças. Cada enfermeiro líder tem sua maneira de lidar com as situações, mas, na maior parte, entre os entrevistados, dificilmente se encontra alguém que tenha desistido diante de uma crise (BOFF, 2002).

Conforme Fry, Vitucci e Cedillo (2005), implementar transformações organizacionais apresenta desafios assustadores, pois a questão da aceitação de uma nova visão mostra a necessidade de mudança na cultura da organização. Pode-se acrescentar a afirmação de Gandolfi e Stone (2017) ao ressaltar a crise atual de liderança no mundo e também nas organizações perante mudanças substanciais que estão em curso no século XXI. Tal fato ainda torna complexo essa atividade nas construções de relações entre os indivíduos na sociedade, o que também é visto em Dumas e Beinecke (2018); Soela (2020). Ainda, Malvezzi (2011) afirma que lidar com as incertezas e a volatilidade da sociedade, bem como entender a liderança pode levar a uma ação integrada para outras ações positivas e não deve ser restrita à figura apenas do líder.

Cabe especificar que, no exercício da liderança, a experiência da transcendência se torna importante para a vivência espiritual, principalmente para uma espiritualidade da liderança. Essa proporção é que dará o conteúdo da vivência espiritual na atividade da liderança. É importante reforçar que ao se dedicar na experiência de transcendência não quer dizer beneficiar esta proporção em prejuízo de outra. No sentido da transparência, é capaz de valorizar cada vivência imanente, pois marca o dia a dia, num constante processo de integração (SOELA, 2020).

Para os enfermeiros entrevistados, o lidar com pessoas, confiar no apoio delas, não realizar o trabalho sozinho, preservar a companhia e os relacionamentos, apoiar as equipes, são características relevantes e presentes no trabalho das lideranças de enfermagem.

Na TAB. 02 são apresentados os códigos analíticos do construto nomeado “Atuação como líder após o início da pandemia causada pela Covid-19 e

identificou três variáveis, quais sejam, “Cresceu muito espiritualmente/profissionalmente”, “Aprender e adaptar com a doença nova” e “O momento era tenso / de medo /desafiador”.

4.2 Atuação como líder após o início da pandemia causada pela Covid-19

Tabela 2 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Atuação como líder após o início da pandemia causada pela Covid-19”

Códigos analíticos	Número de entrevistados
Cresceu muito espiritualmente/ profissionalmente	02
Aprender e adaptar com a doença nova	08
O momento era tenso / de medo /desafiador	03

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

O crescimento espiritual e profissional foi citado por dois enfermeiros entrevistados. Conforme explicitado por Sanders *et al.* (2003), os líderes expressam a espiritualidade de três formas principais: coração (caráter moral), mente (consciência), e alma (fé). Esses conceitos podem ser observados na fala do Enfermeiro 07.

Achei que eu cresci muito no sentido espiritual e emocional, porque foi muito além disso. A gente sentiu muito com essa, com as perdas, foi muito pesado literalmente com a equipe toda. Emocionalmente ficamos todos fragilizados. Então, acho que eu cresci muito nesse sentido de... espiritualmente. Cresci muito nesse sentido em saber lidar com as perdas. (Enfermeiro 07).

Quanto à dimensão das práticas da atuação como líder após o início da pandemia causada pela Covid-19, ficou evidente que alguns entrevistados mencionaram suas atividades e adaptações com a nova doença, enquanto outros fizeram questão de mencionar o momento tenso e desafiador. Os Enfermeiros 06 e 05 mostraram essas situações em suas falas:

Desafio, né. Foi bem... assim... foi e eu acho que acredito que é até hoje bem desafiador, porque eu já entrei na liderança já no meio do COVID, no meio da pandemia. Tudo muito novo pra todo mundo. Tanto pra mim, quanto pra equipe. Muito medo. Todo mundo com muito medo, mas eu acredito que, com o decorrer do tempo a gente conseguiu. Eu consegui levar bem esse espírito de liderança, eu acho que eu consegui transmitir também pra quem estava ao meu redor... essa parte de liderar, mesmo a gente estando nessa pandemia... nesse *boom* de pandemia aí. (Enfermeiro 06)

Olha, a princípio, foi muito... tava todo mundo muito perdido, né. Tava todo mundo com medo. Para começar, no início, a gente achou que era... que poderia ser uma gripe que ia passar, mas o negócio acabou ficando e tá aí até hoje perdurando, mas no início exigiu uma postura muito diferenciada da gente né, porque no meio da dúvida de toda a equipe a gente tinha que... pelo mostrar um pouco de certeza que a gente tinha conhecimento de alguma coisa. (Enfermeiro 05)

A falas da Enfermeira 12 corrobora o ponto de vista e, segundo ela:

Experiência muito nova né para todo mundo para a gente, para os enfermeiros, médicos e técnicos eu acho que foi assim muito desafiador todo momento, os momentos mais tranquilos a gente conseguia juntar equipe, rir pouquinho e conversar, mas na hora de um paciente grave é correria, é um ajudando o outro. (Enfermeira 12).

Nesse sentido, pode-se comentar a liderança transacional explicada em Carvalho Neto *et al.* (2012), mesmo que uma fraqueza desse modelo seja a perda de incentivo quando não há interação entre líder e liderado, com concentração para os resultados, para a produção e os benefícios da organização, o que não ocorreu segundo relato acima. Dessa forma, conforme visto em Carvalho Neto *et al.* (2012 p. 40), a liderança transformacional oferece ao liderado um ambiente institucional harmonioso, onde seja capaz de ampliar seu potencial, motivando o crescimento do seu desempenho com empatia, admiração e respeito ao líder (BASS *et al.*, 2003).

Os códigos analíticos do construto nomeado Fé podem ser vistos a seguir.

4.3 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Fé”

Na TAB.3, grande parte dos entrevistados relatou serem pessoas de fé, e isso lhes consente vivenciar as situações cotidianas com maior sentido e dimensão.

Tabela 3 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Fé”

Códigos analíticos	Número de entrevistados
Sua fé aumentou	09
Sua fé diminui em algum momento	03
Sua fé não alterou	03

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Nota-se que a fé se faz presente no relato de alguns dos entrevistados, como no relato da Enfermeira 02.

A minha fé até aumentou, porque só de saber que eu tava forte, que senhor Jesus Deus maior tava me dando força pra eu poder ir e confortar aqueles familiares que perdiam todos os membros da família, peguei gente que perdeu todos os membros da família - tio, tia, vó... Então, a gente tava ali naquele momento, não tinha muito o que falar... mas só estar ali e dar o conforto, tornou minha fé muito maior do que antes. (Enfermeira 02).

Nesse sentido, as Enfermeiras 08 e 09 relataram que a fé, no período de pandemia, aumentou e se fortaleceu, conforme pode ser visto nos trechos abaixo.

A minha fé somente aumentou com a pandemia né ..a gente passou por momentos muito difíceis , muito conflitantes... perdas de pessoas queridas... (Enfermeira 08).

Eu acho que ela aumentou e se fortaleceu e se tornou mais ainda fidedigna. Na palavra de Deus fala que a fé é o firme fundamento das coisas que a gente não pode ver, mas é as coisas que a gente espera. Então, naquele momento o que a gente esperava? Que claro, Deus ia me confortar naquele momento, restaurar minhas forças, minha energia, minha saúde principalmente, que nada ia atingir a minha casa porque minha preocupação maior era as minhas filhas e de eu contrair o vírus e ficar muito doente. (Enfermeira 09).

A Enfermeira 12 destaca uma característica importante também, conforme trecho a seguir:

Eu tenho uma religião, mas eu não sou muito praticante né , ...então assim eu creio, eu creio em Deus e isso para mim aumentou sim. Eu acho que a gente aprendeu dar mais valor à vida, na hora mesmo de ver o paciente grave na correria a gente sempre 'oh meu Deus proteja, que ajuda, que dê força'. Então acho que com certeza aumentou sim. A gente aprendeu a conviver mais em... Como é que eu falo... Assim, com fé em Deus mesmo e que tudo ia dar certo. Graças a Deus, a gente tá aí. (Enfermeira 12)

A Enfermeira 03 demonstra em sua fala a expressão do sentimento vivido naquele momento e o relaciona com a fé.

Ela aumentou, ela aumentou... e assim todo dia pra mim era um milagre .. todos os dias vim pra cá ... saindo de casa pensando como vai ser hoje sabendo .. sabendo da demanda gigantesca , sabendo dos estresse, sabendo...e .. de que às vezes a falta de equipamento, não por que .. por falta de planejamento mas que o que era planejado .. mas era bem maior a demanda que chegava , então assim e... eu voltava pra casa pensando será que hoje eu vou voltar bem , vou voltar bem emocionalmente eu vou dar conta , então antes de sairjá saia orando e voltava casa agradecendo porque né , por ter voltado intacta e saudável e dando conta de sustentar este trabalho , não foi fácil de jeito nenhum , foi uma situação bem assim..... foi tudo muito novo ne e

tudo muito dolorido mas ao mesmo tempo a gente se ... sentindo acolhida e sustentada por Deus e.. enfim, a minha fé só aumentou... por Deus o tempo inteiro me sustentou ...(Enfermeira 03)

Quanto à fé, assim se expressaram a Enfermeira 01 e o Enfermeiro 15:

Aumentou , aumentou a fé, porque para mim eu precisa crer que dias melhores , apesar do cenário eh ... muito ruim , mais foi a fé que foi me mantendo firme para acreditar que dias melhores iriam chegar , então foi ela, a fé em Deus que me sustentou nos dias mais difíceis. (Enfermeira 01)

Aumentou ...aumentouporque é...em um cenário onde que nós tivemos que crer totalmente no poder de Deus e que o.. que eu acredito...né e...tenho absoluta certeza principalmente para o desempenho de nossas funções , se não fosse nossa fé e a nossa crença neste ser supremo que é Deus, nos não daríamos conta... (Enfermeiro 15)

Para alguns enfermeiros, o prestar atenção é uma característica importante. Estar alerta aos sinais da fala e captar uma mensagem em cada um deles. Alguns dizem que a fé:

Não alterou, acho que não. Eu só me apeguei mais". (Enfermeiro 07)
No geral não, acho que ela se manteve. Mas teve momentos que ela caiu, e que ela subiu também. (Enfermeira 13)

Aumentou e diminuiu, os dois assim. Acho que ela diminui quando chegou no momento que tinha muitos pacientes internados, a gente não tava podendo receber mais pacientes, não tinha o equipamento.... Então, realmente, a fé foi abalada nesse momento. E eu acho que a fé foi fortalecida quando chegou a vacina. (Enfermeira 10)

Olha, eu não vou falar assim ... Teve dias que a gente ficava... Eu tenho muita fé, eu creio muito em Deus. Mas assim a gente viu tanta coisa triste, foram tantas perdas que teve momentos sim que a fé fica abalada. (Enfermeira 14)

A minha fé ficou estável... sabe, mas eu acho que se eu não tivesse a minha fé, pelo contexto da situação, eu teria naufragado, né. Assim, vamos dizer... como muitos ficaram. (Enfermeira 05)

Às vezes abalou né, às vezes... eu tenho isso muito em mente, que às vezes a minha fé foi abalada, mas deixar de existir, ela jamais deixou de existir. E com o decorrer do tempo, que a gente vai refletindo, acho que colaborou pra poder aumentar mais ainda a fé. Por mais que teve esse abalamento aí no meio... mas aumentou. (Enfermeiro 06)

Não. Não teve nenhuma mudança. O que eu acreditava antes da pandemia eu continuo acreditando agora. Eu não acho que a pandemia tem alguma relação com... Às vezes as pessoas têm fé e se a fé delas é assim meio cristã elas têm às vezes um desvio, um viés, não sei, de que talvez Deus esteja para punir os outros. E eu não acredito em nada disso... Enfim, não teve nenhuma mudança na minha fé não. (Enfermeira 11)

Tillich (1996) afirma que a fé é um ato que primeiro necessita ser restabelecido, antes de se restabelecerem outras pessoas. O autor fala que, a palavra “fé” provoca mais alienação do que cura. É que ela, de tal maneira, é capaz de se mover da beatice ao ceticismo, ou ainda levar à renúncia pelo intelecto ou submissão emocional; ou também, envolver ou recusar tais vivências religiosas. Um aspecto assinalado Tillich (1996) é que a fé pode ser considerada uma ação do indivíduo por inteiro. Assim sendo, a fé pode ser considerada a ação mais vinculada e absoluta do espírito humano. O autor explicita que o entendimento da fé está relacionado à condição de integralidade, dimensão e mundialização. Assim, a fé não é uma ação isolada, nem manifestação de um ou outro aspecto do indivíduo. É possível considerar que todas as finalidades dos seres humanos estão associados no ato de fé (SOLEA, 2020).

Componentes como entusiasmos, desejos, gratidão, alegrias, imaginações despertam as características da fé nas pessoas. Tillich (1996) define a fé como um ato da pessoa completa. Contudo, estes componentes não se apresentam de maneira geral na visão de cada indivíduo, no sentido de produzir uma visão integral com tal capacidade mostrada pelo autor.

Os códigos analíticos do construto Visão podem ser vistos a seguir, considerando-se que muita ênfase tem sido dada à importância de tal aspecto na liderança, principalmente por se relacionar com questões de prestação de serviços com qualidade, atendimento ao paciente e, por último, o ganho financeiro advindo da profissão.

4.4 Códigos Analíticos Construto Categoria “Visão”

Aumentou a dedicação com a pandemia	06
Empatia com o outro	02
Trabalho em equipe	05
Estrutura física/ disponibilidade de materiais	01
Não existe motivação	01

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Sobre os códigos analíticos do construto categoria “Visão” elencados na Tab. 04, ressaltam-se os seguintes relatos.

Eu acredito que sim. Acredito que sim. A gente vê isso muito... principalmente aqui, a gente trabalha muito próximo, um com o outro. Eu acho que isso ajuda muito pra esse espírito vir a crescer dentro da gente. (Enfermeiro 06)

Então assim, me inspira sim, me inspira bastante mudança. Você consegue ver o seu trabalho na visão do outro e aí você tenta fazer sempre melhor. De você ver o melhor, de você ser o melhor, de você ver como você chegou e como você está deixando. (Enfermeira 13)

Nesse relato pode-se identificar a estrutura conceitual para liderança espiritual de transformação organizacional conforme afirmou Benefiel (2005) ao dizer que no grupo de trabalhadores existem “professores espirituais para os indivíduos”

A E12 continua sua visão sobre o trabalho em equipe.

Da liderança ali. Questão do paciente mesmo, principalmente se conseguir ajudar no máximo que você pode, fazer o máximo e a equipe também! Inclusive assim, uma experiência muito bacana para mim de liderança... Questão do carinho da equipe, ela gostar de você, gostar de trabalhar e sentir sua falta, é muito importante pra gente. Mas o que empenha mais é você ver que você está fazendo diferença mesmo, você ver que você tá conseguindo fazer algo importante para a vida do paciente. (Enfermeira 12)

Nota-se a frequência do acreditar no que se faz nos relatos acima e isso remete, mais uma vez aos ensinamentos de Tillich (1996) ao afirmar que as pessoas precisam ser curadas antes de curarem outras pessoas, pois, hoje, a palavra “fé” causa mais desorientação do que cura. É que ela confunde pessoas, levando a extremismos, como o ceticismo ou fanatismo, por exemplo, ou levar à rejeição pela razão ou sujeição emocional de algum conhecimento ou experiência religiosa. Assim, entender ou aceitar a fé (o que é e o que não é) em seus sinais e categorias (realidade e experiência) torna-se uma inquietação inigualável, para os seres humanos.

Conforme Solea (2020), o entendimento de Deus pode ser a conquista na vida, na situação social, na melhora financeira, no prestígio, na disputa, num grande trabalho de executivo, e outro aspectos. Portanto, vem carregado de crenças, imposições, ou intimação para o comprometimento com a divindade. Por isso, a

fé é a certeza de acordo com uma vivência de entusiasmo e ela não descarta a razão.

Em algumas perguntas da entrevista, os elementos esperança, fé e amor sugeriram, de forma surpreendente, de diversas formas nas falas dos entrevistados, conforme a TAB.5, a seguir:

4.5 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Esperança/Fé”

Tabela 5 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Esperança/Fé” Enfermeiros e Gestores	
Faz o melhor como pessoa	07
Acredita na organização/Líderes	08

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A fé é mais do que os incentivos inconsequentes e vai além das condições do racional consciente, e outro elemento decisivo na definição de fé é sua relação com a espiritualidade. Tillich (1996) sugere recusar o conceito de que fé é consequência de um procedimento individual do pensamento, da mesma maneira que fé não significa uma ação livre da vontade. Fé não nasce de um alvoroço de sentimentos como se habitua vivenciar em vários seres humanos. Segundo o autor, sentimento não produz fé.

As mais importantes teorias de liderança surgem com o objetivo de responder às necessidades do ambiente das instituições. Considerando os entendimentos importantes na relação líder-liderado na prática do fazer do dia a dia das instituições, o tema da espiritualidade não surge explicitamente como algo importante na atividade da liderança. A espiritualidade, na perspectiva aqui apresentada, é a tarefa mais desafiadora quando observada na prática do dia a dia. Porém, os temas como ‘carisma’ e ‘inspiração motivacional’, na abordagem transformacional, apontam uma orientação para as reflexões sobre a espiritualidade.

Bass (1997) mostra um *insight* que pode transformar-se em importante abertura para o tema da espiritualidade, principalmente no que diz respeito à

transcendência e à busca de sentido. Os líderes transformacionais legítimos incentivam os seus seguidores a trabalharem por propósitos transcendentais com finalidades que vão além do interesse individual. Esses líderes proporcionam em seus liderados um comportamento de mover-se para além do interesse individual e olhar para o que é bom para todos, para a instituição e para o país. Porém, mesmo a transcendência abordada no aspecto transcendental, parece ainda que ela fica restrita a uma ação, de não pensar em si e pensar no grupo ou na empresa. A espiritualidade fundamentada na fé e na transcendência é acreditar em algo mais profundo e abrangente (SOELA, 2020).

A esperança pode ser compreendida na expectativa da coragem, pois ela é a qualidade que incentiva e preserva o ser humano na busca incessante. Nas palavras de Politi (1995), “enquanto houver esperança, pode-se perder tudo na vida, mas, é possível renovar, coletar os pedaços, erguer a cabeça e posicionar-se na estrada mais uma vez”. Portanto, é um “atributo andante”, e sempre que há esperança, há vida. Para Betto (2013), a esperança combina com confiança, palavra que procede da fé: quem confia, espera; e quem espera, confia. Esperar é acreditar.

A seguir, alguns trechos dos entrevistados sobre a fé e esperança:

É tendo fé e esperança que as coisas vão melhorando, que vão melhorar e aí a gente se dedica mais... Aí acaba que é quando se melhorasse como um todo, melhorar para todas as pessoas. Melhorar cada dia mais. (Enfermeiro 07).

Esse relato está de acordo com as principais dimensões da liderança espiritual – visão, amor altruísta e fé/esperança vistas em Fry (2005) significando que as pessoas precisam de encorajamento, incrementos de produtividade, comprometimento e empenhamento por parte dos trabalhadores. E a fé se estende à gestão, quando fica claro a intenção de dar apoio total ao colaborador, conforme o relato a seguir da Enfeira 13.

Tenho. Tenho muita fé, na gestão, até porque a gente leva com a intenção de ser sanado o problema... de ter o apoio, né... o apoio. Mesmo quando esse apoio não vinha por função de burocracia ou de

partes maiores, você via que tinha sim o interesse tanto da organização quanto da gerência na intenção de sanar esses problemas. Então, tinha muita fé de que tudo ali estava sendo pensado. (Enfermeira 13)

Nota-se que o trabalho com significado se relaciona à permissão de funcionários transcenderem-se e terem um propósito para a realização dele. Realmente é uma pressão na percepção de que no século XXI a existência do sentido de comunidade está na conexão com o outro (WEINBERG; LOCANDER, 2014).

E a E14 continua relatando sobre os desafios enfrentados pelo grupo de enfermeiros.

Eu acredito e ponho fé nisso. Acredito e trabalho, porque se eu não acreditasse, igual eu tô te falando, eu não estaria aqui, não toparia ficar trabalhando, principalmente neste período da Covid-19 que foi um momento muito desafiador, a gente não sabia muita coisa, era mudança de fluxo semanalmente. (Enfermeira 14)

A mudança é um caminho da maturidade psicológica (GALILEA, 1983) e, simultaneamente, a vivência da fé, do amor e da esperança contribui para o amadurecimento humano.

Eu acho que a gente sempre executa, é nosso trabalho, porque a gente acredita em algo, ou na fé, e a gente sempre quer levar esta fé conosco, porque eu vejo ele... seguinte, a gente não tem fé, eu acho que....trabalhar fica muito difícil a gente lidar. Uma questão é de religiosidade, mas uma fé em acreditar que existe Deus, existe uma...foça maior ...que a gente que nos vai se auxiliar, que nos leva a condução, né que me inspira a ser melhor. (Enfermeira 04)

Olha, foi uma experiência que para essa geração que vai ficar mesmo na história. A gente acredita que se Deus quiser nunca mais vai ter uma pandemia dessas. Mas acho que foi um crescimento para todo mundo, a gente teve muitas vezes de colegas, né ...e de familiares mesmo... Então acho que mudou um pouco a visão do ser humano em questão aos bens, em questão ao que é valor e ao que é valorizado na vida, né, do que realmente vale a pena se apegar nesse mundo. Estamos aqui só de passagem aqui. Hoje nós estamos como liderados, nós estamos como líderes e amanhã é outro dia, sabe Deus pertence. Então, acho que pôs o ser humano de pé no chão sabe, foi um ensinamento muito grande para todo mundo. (Enfermeiro 07)

Diante de várias mudanças que estão acontecendo no panorama mundial, relacionadas com os setores econômico, político, ético e social, ~~em~~ os quais representam a complexidade dos dias atuais, surge a demanda de maior

flexibilização e uma orientação diversificada, quanto ao conhecimento, cobrando a formação de profissionais que saibam coordenar novas habilidades e competências, mostrando um domínio de liderança.

A espiritualidade da liderança pressupõe um cuidado com o procedimento de transformação, como um trajeto de atenção, do respeito, da integridade, e da comunhão com o diferenciado, também com atenção aos princípios que sustentam os pensamentos profundos e não consentem equívocos ou caminhos que prejudicam os seres humanos, organizações e comunidade. A transformação de entendimento faz parte de um método constante de autoanálise verdadeira e da mudança do olhar de todas as coisas e experiências para absorver o primordial. E, desse modo, permitir um sentido diferente nos métodos e mecanismos com vistas a melhorias para a coletividade e de atenção ao direito e à ética (SOELA, 2022).

Sobre estas melhorias, seguem alguns trechos das entrevistas, a seguir:

Sim, tenho fé na forma que eles, que eles e ...delegam ne e..e..não delegam assim , mais ...porque não é um coisa muito imposta, eu acho que eles deixam a gente ser profissionais e vão , não a gente vai se ajustando as coisas , vão podando as arestas, vão sendo e..alinhas e ... sim ...sim confio em mim e confio na forma que eles lideram e isto tenho fé na minha organização, na minha forma de trabalhar. (Enfermeira 03)

Faz o melhor no seu trabalho... sim , porque na verdade , tem que ter um sentimento de pertencimento naquele contexto e a fé e que vai motivar com que nossas ações se concretizam, porque a gente acredita naquilo que a gente está vendo, e a gente acredita que aquilo realmente vai fazer uma mudança na sociedade , e isto , exato. (Enfermeira 01)

Conforme Sponville (2011), o amor não é semelhante ao dever: “amor é um atributo e não uma obrigação”. O dever é uma imposição e o atributo, uma liberdade. Assim sendo, na inexistência do amor sincero, aparece a moral, como uma forma de amor. Necessitamos de moral na falta de amor, por ausência de amor.

De certa forma, a Enfermeira 01 e o Enfermeiro 07 apontam para esse aspecto, quando afirmam:

Então, eu acho que poderia ser melhor sabe rrsrs,...essa questão de..Né... de confiar mais, de preocupar mais com a equipe, às vezes, eu acho que se preocupa muito éna imagem da empresa, né ... é propriamente dita, do que com os do próprios funcionários , do próprio cuidado ali com a sua própria equipe. Eu vejo que falta muito ainda do gestores nessa questão de ser avaliada, a questão de ser mais da humanidade, sabe, o trato no local de trabalho com sua equipe... é que tem muito que melhorar, né? Muito que melhorar.”

Conforme Bettega (2019) a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (as fisiológicas/biológicas (comida, água, moradia, vestimenta, continuidade da espécie, etc.); a segurança (segurança e proteção pessoal e coletiva, do emprego, da família, da saúde, da propriedade); o relacionamento (pertencimento, amor, amizade, intimidade, afetividade); a estima (autoestima, confiança, conquista do respeito dos outros, respeito aos outros); e a realização pessoal (autorrealização, moralidade, criatividade, solução de problemas, ausência de preconceito) realmente é uma escalada para a espiritualidade.

Eu acho que a coordenação, a direção, os enfermeiros e os coordenadores estão próximos da equipe e eu acho que essa proximidade da equipe faz muita diferença. Acho que nesse sentido que... A gente tá sempre dando resposta para as dificuldades deles, para as perguntas, para os problemas que estão aparecendo tentando cercar o mais rápido possível. Então, eu acho que a coordenação está muito próxima da equipe. (Enfermeiro 07)

Pode-se aqui fazer uma correlação com a visão de Fry (2003), ao sugerir ser necessário que uma liderança espiritualizada tenha um entendimento da organização e da comunidade na qual o líder e os seus seguidores demonstram dar importância, e abrir perspectivas para si mesmos e para os outros.

O construto Amor altruísta, no sentido da percepção da enfermagem sobre a preocupação dos gestores com a equipe são apresentadas na TAB.6.

4.6 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Amor altruísta - Os gestores se preocupam com sua equipe”

Tabela 6 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Amor altruísta -

Os gestores se preocupam com sua equipe”	
Enfermeiros e Gestores	
Os gestores se preocupam com a equipe	08
Os gestores se preocupam com a equipe apenas em alguns momentos	05
A preocupação dos gestores com a equipe pode melhorar	02
A organização é confiável e leal com funcionários	15

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

De acordo com Duchon; Plowman (2005 *apud* MARTINS; PEREIRA, 2009), para a efetividade de uma liderança espiritual é preciso interesse e a satisfação dos trabalhadores encontra-se sempre harmonizados. Nos relatos, observou-se que os trabalhadores realizam o trabalho, buscando também a satisfação do ser humano no espaço.

Quando o gestor dá valor a todas as pessoas, ele está demonstrando respeito por elas. O líder está acompanhado de pessoas que sempre podem compreender se ele tem capacidade de respeitar os outros, sendo essencial estruturar um relacionamento de confiança, manifestando respeito pelas experiências e sabedorias das outras pessoas.

Com relação às opiniões sobre a organização ser gentil e atenciosa para com seus trabalhadores, os entrevistados reagiram de forma positiva, quanto a esse construto, conforme resultados da TAB.7 e relatos selecionados, a seguir.

4.7 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Amor altruísta - A organização é gentil e atenciosa para com seus trabalhadores”

Tabela 7 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Amor altruísta
A organização é gentil e atenciosa para com seus trabalhadores”

Enfermeiros e Gestores	
Gentil	11
Gentil sempre que possível	04
Precisa melhorar	01

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Sobre este construto, ressaltam-se, a seguir, as falas das Enfermeiras 02 e 12:

Eles só vão saber o que eu contar ou que alguém foi falar. Ele não está no meu dia a dia, não está na minha equipe, ele não está crescendo comigo. Eu penso que os gestores teriam que estar mais próximos da gente, ali na frente - não digo no Covid -, mas da assistência, ele tinha que tá ali, vendo como é que tá, fazendo uma reunião no mês ou uma cada três meses pra saber como a gente está, como a gente tá espiritualmente. Porque eu consigo controlar isso, mas tem colega meu que não consegue, que vem atacando a gente com unhas e dentes. Ser um líder da sua equipe é fácil, mas um líder para várias equipes e para várias pessoas diferentes é muito difícil, por isso assim eu tento entender os meus gestores, mas eles não são próximos da gente não, eles só querem saber números e dados. (Enfermeira 02)

Acredito que sim. É porque quando tem uma equipe boa também, né e obviamente é um reflexo para eles; eles espelham na gente. Então, quando a gente tem uma equipe toda do seu lado, talvez um que outro tem um pouco mais de resistência, isso ajuda demais... A gente tem mais segurança no que tá fazendo, consegue direcionar mais as coisas, organizar mais os setores, né, até o tipo de serviços de atendimentos. Acho que a equipe nesse momento é tudo! Ninguém faz sozinho! O enfermeiro não é ninguém sem a equipe médica, técnico, fisioterapeuta e vice-versa. Nem os médicos, nem a enfermagem. Mas quando você tem a confiança da equipe isso transforma o ambiente... Até mais leve. (Enfermeira 12)

A Enfermeira 09 coloca que a organização é atenciosa em relação à equipe:

Sim. O tempo que eu tô aqui eu nunca... Muito pelo contrário, eu vi muito calor humano, muita coisa que foge do que é proposto da instituição enquanto o relacionamento instituição-funcionário, eu vejo que a coordenação tem um olhar muito humano para toda equipe. Eu acho que isso faz com que as coisas funcionem bem e que por isso essa gestão é tão duradoura, né (Enfermeira 09)

Na visão de uma liderança que manifesta respeito aos trabalhadores, analisa-se uma situação de que o profissional que é um líder de uma equipe multidisciplinar, busca integrar todos que realmente contribuem com os cuidados dos pacientes,

ou que dão importância a outros trabalhadores que fazem parte da equipe. Dessa forma, o significado da escolha em ser enfermeiro (a), como profissão, seguem alguns relatos interessantes:

Acho que a gente trabalha muito e ganha pouco e que a enfermagem não é valorizada eu gosto muito e ... tento fazer o meu melhor, eu falo que eu ..falo trabalho pra Deus então é.. trabalho com muita dedicação e amor e ..antes da pandemia eu já fazia isto.... , e agora mais ainda porque a gente é.... a gente percebe que o nosso trabalho, que a gente é se coloca no lugar desse doente, a gente pensa que pode ser alguém algum familiar nosso ou não, também, enfim.

O Enfermeiro 05, com uma expressão de dúvida, fala que:

Pra mim... médio. Eu ainda tento me encontrar na enfermagem... Eu ainda tento me encontrar na enfermagem... Já trabalhei nas grandes organizações, mas na gestão propriamente dita, ainda não. Então quem sabe eu passando na gestão eu sinto algo diferente da enfermagem, entendeu? Como líder é importante.

Os significados de como foram os chamados para a profissão se apresentam na TAB.8, a seguir:

Tabela 8 - Códigos Analíticos do Construto Categoria- "Significado/Chamado"

Enfermeiros e Gestores	
O trabalho que você faz é muito importante	15
Você sente que o seu trabalho faz diferença na vida das pessoas	15

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Sobre o construto "Significado/Chamado" da profissão, o relato da Enfermeira 09 mostra:

Sim, muito importante! Tanto para mim profissionalmente como pessoalmente. Na faculdade a gente ouve muito que a enfermagem é assim, que a enfermagem é assado. Não que eu não veja isso que eu ouvia na faculdade, mas eu faço o que eu gosto e eu tenho prazer em fazer o que eu faço e eu faço com muito amor.

Mas na faculdade você ouvia falando o quê...Que a gente trabalha muito e ganha pouco e que a enfermagem não é valorizada. Eu me sinto valorizada a partir do momento que eu me proponho a trabalhar como enfermeira e eu recebo por isso, então eu faço uma coisa que eu gosto, então me sinto valorizada. Claro que eu acho também que a gente deveria ganhar mais, não porque a gente é melhor do que outro profissional, mas pela nossa complexidade de trabalho. A nossa responsabilidade é muito, muito grande."

A Enfermeira 11 analisa, desse modo, o trabalho dela:

É muito importante! É a coisa mais importante da minha vida. Tem a minha família, mas são pessoas. Em relação a coisa, é a mais importante da minha vida. É que eu desenvolvo, é que eu gasto mais tempo para fazer, é a que eu dedico mais tempo, então é a coisa mais importante. A família vem primeiro lugar, mas são pessoas”.

A Enfermeira 09 gestora, quando questionada sobre a importância do trabalho de enfermagem, declara:

Sim, é um trabalho onde a gente se doa por alguém, para alguém então a gente se coloca no lugar desse doente, a gente pensa que pode ser alguém algum familiar nosso ou não também enfim. Acho que é importante sim. Por meio dele a gente consegue ajudar e ser melhor né, com a gente mesmo e com o próximo.”

A Enfermeira 03 ressalta:

...olha eu escolhi ser enfermeira né , então assim , eu gosto muito e ... tento fazer o meu melhor, eu falo que eu ..falo trabalho pra Deus então é.. trabalho com muita dedicação e amor e ..antes da pandemia eu já fazia isto.... , e agora mais ainda porque a gente é.... a gente percebe que o nosso trabalho que a gente é escolhida não é a gente que escolhe né? Então, quando eu disse eu escolhi, na verdade, foi Deus que escolheu , o enfermeiro eu falo... a gente da área da saúde nós somos escolhidos , não é a gente que escolhe...porque é puxado, dá trabalho , mas é gratificante , e muito gratificante.

A compreensão e sentido de pertença a algo maior, como um grupo ou comunidade e mesmo o alinhamento do indivíduo com os valores da organização pode estar associado aos interesses pessoais de cada colaborador e a alegria no trabalho liga-se a espiritualidade em uma dimensão mais transcendental ou associada à identidade espiritual do humano e às diversas necessidades que ele quer.

De acordo com Gaudêncio (2007) a liderança passou a ser estudada cientificamente no início do século XX, e representa um método de manipular as pessoas a agir de maneira ético-profissional, o que mostra uma relação de elos de confiança, com a finalidade de que se possa trabalhar em grupos, com o objetivo de alcançar conexões em comum. Desse modo, observa-se que praticar a liderança no momento atual equivale a uma realidade que norteia as atitudes do enfermeiro no que concerne ao trabalho relacionado à gestão do cuidado na área de saúde.

No ensino-aprendizagem do enfermeiro, inúmeras transformações em diferentes contextos históricos ocorreram e, o Curso de Graduação em Enfermagem transformou sua grade curricular para atender fundamentos dos construtos de competências, tomada de decisões, comunicação, administração e gestão, educação e liderança (ITO, 2006).

Pela complexidade das atividades práticas que realiza, além de um trabalho intelectual de supervisão das ações da equipe de enfermagem, tanto em relação à escala de setores e de tarefas quanto ao dimensionamento da equipe, como a distribuição e execução da assistência, a liderança no conteúdo da formação profissional é imprescindível para realizar uma assistência de qualidade (GELBCKE *et al.*, 2009) Simões (2000)

O enfermeiro, por atuar na posição de gestor da equipe de enfermagem e de gerente de setores e instituições hospitalares, é observado como o profissional padrão, multiplicador de conhecimentos (AMESTOY, 2008; AMESTOY, 2009).

Na categoria, a seguir (TAB.9), observa-se na fala de alguns entrevistados, que em uma gestão humanizada deve olhar o ser humano não somente como trabalhador, mas como ser humano que tem necessidades próprias e respeitando cada um em seu tempo. A gestão humanizada pode propiciar o desenvolvimento da consciência, de enxergar o outro como ser humano, de acordo com os relatos descritos.

4.8 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Pertencimento a um grupo”

Tabela 9 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Pertencimento a um grupo”

Enfermeiros e Gestores	
A organização aprecia o seu trabalho	11
Pode melhorar	04

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Sobre o construto “Pertencimento a um grupo”, transcreve-se, a seguir, o relato da Enfermeira 02:

Eu me cobro muito. Então, muitas vezes acho que não..Não, acho que não. Acho que passa... É que eu gosto muito de *feedbacks*, tanto de receber quanto de dar. Aí, quando não me dá esse *feedback* eu fico pensando: será que foi legal? Não pra minha equipe, mas para os meus gestores maiores. Da minha equipe não tenho pra falar, mas dos meus gestores maiores... Até chegar em mim ‘olha ..., seu trabalho ali com organização foi espetacular’, demora.

A Enfermeira 12 afirma que:

Sim... Não sei. Pra te falar a verdade, acredito que sim. É difícil falar né, agora. Então, hoje eu fico meio na dúvida se realmente aparecia, mas eu acho que eu dei o melhor que eu pude no tempo que eu fiquei ou tempo que eu estou, eu estou sempre fazendo tudo com muita responsabilidade, acredito que eles valorizam sim.
Ótimo! Acho que você não tem que ter dúvidas em relação a isso, né. Acho que quando a gente faz um bom trabalho né tanto é, pelo tempo que fica no local né é sinal que tá fazendo um bom trabalho e as pessoas de certa forma apareciam sim. Com certeza! Sempre tem uns que se destacam mais, outros que ficam um pouco a desejar

A Enfermeira 11 relata de uma maneira mais simples:

Eu acho que sim. Eu acho que eles apreciam. Acho que sim. Bom, também se não apreciar é o melhor que eu posso fazer. Eu acho que eles apreciam sim.

Batista (2011) se refere ao bom líder como sendo aquele que acredita no ser humano, tem cuidado em relação a eles, ou mostra interesse no que aquele indivíduo pretende oferecer ao outro e desenvolve a habilidade de ouvir. Na visão de Lennick & Kiel (2005 *apud* VASCONCELOS, 2008), a ação de ouvir certifica o respeito pelas metas, opiniões, valores e sentimentos do próximo. Dessa maneira, contribui para o desenvolvimento de empatia.

A seguir, o relato da Enfermeira e Gestora:

Valoriza, os gestores percebem a sua eficiência, a sua organização. Acredito que sim. Talvez eu não tenha tanto *feedback* aí, de alguma coisa, que eu acho que falta aos gestores é esse *feedback* do meu trabalho. E pelo meu horário, às vezes, os gestores não estão na mesma carga horária que eu ou, às vezes, não estão no local de trabalho. Então, acho que isso prejudica esse retorno, mas eu acho que faz falta assim. Eu não sei te responder porque eu não tenho esse retorno se o meu trabalho é tão eficiente como você tá falando. Acho que isso faz falta. Eu não sei te responder assim nesse nível.

Mas *feedback* negativo não tenho, dos gestores, também não, nem positivo nem negativo. Mas aí não dá para gente... Como eu não tenho o positivo não dá pra saber o que é negativo e vice-versa. Mas eu acho que eu faço um bom trabalho, eu me avaliando. Mas realmente falta esse *feedback* dos líderes com relação ao meu trabalho. Talvez seja difícil deles darem por causa disso, porque eles não estão junto comigo, talvez eles vão fazer uma avaliação de acordo com alguém que está no dia a dia comigo. Não sei se deu para entender. Talvez o *feedback* que eles possam me dar é algo mais do que as pessoas falam sobre mim, do que as pessoas me veem fazendo, do que realmente o que eles pensam, do que eles identificam durante a minha jornada de trabalho, por que que vocês estão comigo.

Ainda sobre *feedback* dos gestores ao trabalho dos enfermeiros, segue o relato do Enfermeiro 05:

Médio. Médio. Eu acho que na organização que eu trabalho a gente não tem esse *feedback* ainda. Não tem ferramentas para dar esse *feedback* pra gente. Então, dá a sensação que fica solto. Dá a sensação que seu trabalho fica solto. A gente precisa de *feedback*. A gente precisa. Por mais que não seja agradável ser avaliado ali na hora, mas quando você vai pensar é importante.

As Enfermeiras 08 e 14 emitem as seguintes visões sobre o trabalho delas:

Ah, sim, sim, assim eu não é querendo me achar não, mas eu sempre sou referência, eu me acho uma referência em todos os lugares que eu trabalho, eu sou referência nos setores que eu trabalho, sabe? As pessoas confiam no meu trabalho, e eu fico muito feliz saber que eu faço a diferença, né?

Sim, com certeza! Eu acho...*Assim, como é que você percebe isso? Só pra esclarecer...*Eu vejo isso nas respostas, pelo cuidado ofertado, às vezes algum paciente comenta ou a equipe mesmo. Eu acho que é muito natural quando um enfermeiro ou um técnico de enfermagem faz uma assistência de qualidade. Com qualidade, procurando sempre o melhor, é espontânea aquela pessoa que se preocupa com o paciente. Então, hora ou outra tem um retorno de um paciente falando alguma coisa, fazendo um elogio, agradecendo. Principalmente aqui na unidade tem muitos pacientes que são muito gratos pela assistência prestada.

Nota-se que o ambiente de trabalho pode ser considerado um local de encontro entre diversas pessoas e a espiritualidade está presente, e o enfermeiro, sendo uma pessoa que entende a importância da espiritualidade, cria a reflexão da sua própria espiritualidade por causa das suas atividades. Os enfermeiros que têm analisadas as necessidades espirituais e a espiritualidade no trabalho da enfermagem, conseguem estruturar as necessidades espirituais: um diagnóstico de uma razão na vida com amor, perdão, confiança e relações harmoniosas;

aperfeiçoamento das crenças e valores, verificação de rituais espirituais e de inovação reflexão da sua própria espiritualidade por causa das suas atividades Kolodinsky, Giacalone e Jurkiewicz (2008) McSherry (2000), Narayanasamy (200), Caldeira (2002), Para Narayanasamy *et al.* (2001),

Como já citado no resultado da TAB. 9, Fé, outro conceito de Fry (2005) quanto à “liderança espiritual” está centralizado na busca e está fortemente relacionado com a organização. Os valores espirituais podem ser citados como: integridade, honestidade, moderação, equilíbrio, decência e a benevolência, adquirindo o sentido ético, quando o respeito pela pessoa humana e pela sua integridade prevalecem. A liderança espiritual incentiva a motivação e estimula os trabalhadores a terem uma experiência transcendente numa cultura baseada em crenças generosas no sentido de se obter um ambiente de trabalho motivador, produtivo, pleno de comprometimento e engajamento, também semelhantes às opiniões de pertencimento a um grupo, conforme exposto na TAB.10.

Tabela 10 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Pertencimento a um grupo”
Enfermeiros e Gestores

É respeitado pela sua liderança 15

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Importante destacar, a partir desse resultado, o que ressalta Vasconcelos (2008), quando afirma que líderes e seus seguidores apresentam recursos espirituais como seres humanos de forte opinião moral, que procuram incorporar relevantes valores às suas vidas profissionais, como resultado importante de suas realizações.

A Enfermeira 08 relata:

Eu sinto...às vezes até as pessoas chegam perto de mim e falam que eu tenho a cara fechada, não sei o que .. mas é o meu jeito, e depois que as pessoas me conhecem elas falam que sou tão bacana e tal, mas eu sei a hora de brincar e a hora de chamar para conversar e... sim, o momento de se posicionar, ... às vezes as pessoas falam aquela enfermeira tem a cara fechada não sei o que ...mas porque é o meu jeito de ser mesmo , se tiver de brincar eu vou brincar ,eu acho que tem hora pra tudo né, e tem que ter o equilíbrio mesmo das coisas, né?
(Enfermeira 08)

A Enfermeira 09 diz que:

Muito, muito! Os desrespeitos aqui às vezes são só os pacientes com a gente, mas é normal. A equipe... Já tive alguns problemas com equipe, mas a equipe médica, com a de enfermagem não. A equipe direta a você... É a minha coordenação, a minha gestão, a gestão de enfermagem nunca... tive nenhum problema.

A Enfermeira 04 faz a seguinte avaliação:

Sim, sim, aprecia, né? É tanto eu. Eu sou preceptora tanto, como na docência da escola atualmente, o da escola profissionalizante, eles apreciam muito o meu trabalho né, graças a Deus. Eles têm me dado este *feedback*, eu acho que é muito importante também. Se organizar melhor pra também para a gente esse posicionar.

Os autores Rego, Cunha e Souto (2005) afirmam que os indivíduos estabelecem a sua identificação a partir do envolvimento com as equipes dos quais estão fazendo parte, e essa perspectiva mostra a necessidade em viverem um sentimento de felicidade e satisfação no trabalho. Então, essa perspectiva está exposto no ambiente de trabalho.

No que se refere às relações entre enfermeiros e gestores (TAB.11), os construtos apontaram o sentimento de felicidade

4.9 Códigos Analíticos do Construto Categoria “Enfermeiros e Gestores”

Os sentimentos no trabalho foram abordados neste tópico. Todos os entrevistados relataram que sentem felicidade ao realizar suas atividades, conforme pode ser observado nas falas dos entrevistados.

Tabela 11 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Enfermeiros e Gestores”

Percebe-se como parte da família nesta organização	14
Sinto um pouco	01

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Sobre o construto “Enfermeiros e Gestores”, o Enfermeiro 07 relata que:

Sinto como parte da família ...Sinto! Parte dessa engrenagem que é um motor com muitas engrenagens e todo mundo tem que funcionar desde a portaria, a recepção, a enfermagem e a coordenação, o enfermeiro que

está gerindo aquilo ali. Sinto sim. E aí acaba que todo mundo conseguindo trabalhar junto e dá um bom trabalho, né?

A Enfermeira 02 coloca o que sente:

Sim. Tem um familiar um pouco mais chato né... Mas eu me sinto parte da família naquele setor naquele momento. Não vou falar que eu sou a queridinha da família, não. É uma equipe... É uma equipe e da mesma forma que eu tenho que cobrar, eu sou cobrada. É aquela família que assim 'você não fez por quê? O que aconteceu?'. Até mesmo quando você se preocupa com o outro. Como o outro tá aí acho que acaba sendo uma família mesmo. Acaba sendo uma família quase, mas igual eu defendo, eu sou familiar, mas eu sou o familiar aquele mais chato. Eu me preocupo, que quero saber... Eu sou aquele mãezona sabe, que olha tudo e quero saber os porquês.

A Enfermeira 13 manifestou que:

Parte da família é muito forte, né? Mas sim, eu me sinto muito respeitada, muito acolhida, as minhas ideias eram ouvidas, pensadas, sempre tive um respeito de duas vias: tanto da gerência comigo, quanto de mim pra gerência. Mas não é uma relação de família, é uma relação muito respeitosa, de trabalho... É, uma relação próxima até pelo tempo de trabalho e acaba que a gente tem essa relação de proximidade. Sim, pelo tempo tem uma relação muito próxima com bastante de cooperação com o trabalho do outro.

O Enfermeiro 06 demonstrou alegria ao colocar em sua fala que “o trabalho querendo ou não, ele se torna mesmo a nossa segunda casa, então tornando a segunda casa é o mesmo que uma família. Então eu me sinto sim.”

Finalmente, a questão da produtividade com relação à liderança espiritual, a maioria sente-se na obrigação de fazer o seu melhor para realizar um bom trabalho. (TAB.12)

4.10 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Produtividade”

Nesta categoria foi analisado se o trabalho produzido representa importantes padrões na vida do ser humano e se concebe algum benefício para a comunidade. Para o trabalho ter importância necessita ser por meio de capacitação da responsabilidade em cada ato de fazer ou não. O conceito de um trabalho que concebe vantagem para a comunidade tem como objetivo final atender às necessidades dos pacientes, e identificar se existe espaço no

trabalho que favoreça tanto a prática da atividade profissional quanto do indivíduo.

De acordo com as falas dos entrevistados pode ser percebido o que Espiritualidade, Subjetividade e Intersubjetividade sugerem como construtos da produtividade.

Tabela 12 - Códigos Analíticos do Construto Categoria “Produtividade Enfermeiros e Gestores”

A qualidade do trabalho é uma prioridade para todos	15
Todos dão o seu melhor para realizar um bom trabalho	10
Nem sempre	05

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Daft (2010) ressalta que o ser humano apresenta um conjunto de opiniões e princípios pessoais para o lugar de trabalho que irá refletir em procedimentos que são importantes para as atitudes e decisão nas organizações.

Outros autores (O’DONNELL, 1997 *apud* VASCONCELOS, 2008) acreditam que o verdadeiro princípio de uma organização é a consequência da soma das crenças internas de seus trabalhadores. Esta afirmação deve ser reconsiderada, porque nem sempre é apresentada a todos os trabalhadores de uma organização a possibilidade de demonstrar as crenças que verdadeiramente possuem.

Segundo o Enfermeiro 07:

A gente tenta pregar isso, né. A qualidade em primeiro lugar, uma boa assistência. Às vezes com dificuldade, com limitação né, com recurso limitado. Mas a gente tenta fazer o melhor. E acrescenta que ... *No seu setor nem todos dão os melhores esforços para realizar um bom trabalho ...* Infelizmente não, né. Nem todos. Mas é uma luta constante, é todo dia a mesma tecla aí que faz a diferença de enfermeiro estar presente perto da equipe. Nem todos, infelizmente.

O Enfermeira 02 afirma que:

Sim, porque ali a gente tá mexendo com vidas, né. Eu gosto de deixar bem claro, ‘você gostaria de ser tratado do jeito que você tá tratando o

outro? Para e pensa pra ver se sim'. Aí quando a gente fala assim a pessoa já dá uma mexida, 'será que eu gostaria que fizessem isso com a minha mãe? Eu gostaria que fizessem isso com o meu tio, com meu irmão, com meu marido?'. Então sim, sim e sim."

Mancini (2021) conclui que trabalhar com líderes que refletem o "eu" com o "eu", do "eu" para o "nós" e do "eu" como o "todo" leva a proposição de um Programa de Liderança Espiritual necessário nas organizações para esse entendimento.

A Enfermeira 13 assinala que:

Eu acho que não, pra toda minha equipe não. Porque tinha muita gente que... Como posso explicar? Pra você ter qualidade no trabalho é preciso você gostar daquilo que você faz e eu acho que muita gente não gostava, então a qualidade pra eles não vem. *Às vezes não era pra tá ali, né.* É, então eu acho que eles não conseguem ter essa qualidade pelo simples fato de não querer estar ali. Eu acho que a primeira etapa para ter uma qualidade é você gostar, estar ali e gostar, mas nem toda a equipe tinha isso.

Boff (2005) assevera que todo indivíduo possui uma parcialidade que permite no seu interior experimentar a vida em dimensões distintas: aparências e complexidade íntima. Cada ser humano aumenta o conhecimento intelectual ao observar e perceber o indivíduo à sua volta, com o intuito de criar o seu percurso histórico e humano. Através dos sentidos, o indivíduo é capacitado para compreender o grupo no qual está inserido e pelo qual é sensibilizado, a fim de procurar uma direção e encontrar sentido (SOLEA, 2020).

Sobre este Construto, a Enfermeira 12 analisa que:

Acredito que a maioria, acho que todos não. Mas, a maioria. Todos é muito. Acho que todos não, mas quando você tem uma boa equipe desenvolve um bom trabalho. Mas, sempre tem um que tem um pouco mais de dificuldade, que tem um pouco mais desatenção e eu acho que não são todos não, mas é uma grande parte. E completa sua falaNão sei... Na época no caos, foi muito gratificante né, naquele aquele cenário ali que era difícil até da gente conseguir pensar antes de fazer alguma coisa era tudo muito não conhecimento mesmo, na correria, na prática e fazendo melhor, dando melhor mesmo. Além do mais estava morto de cansado, mas a gente estava ali firme e forte. Toda a equipe eu acho que todos foram muito competentes mesmo, né. Eu acho que é isso, não tem muito mais o que falar não.

A Enfermeira 14 consegue expressar e deixar mais claro as opiniões dos entrevistados e afirma que:

Toda a equipe eu acho difícil. Sempre tem um ou outro que não está disposto a fazer o seu melhor, mas a gente procura... Procura não, né, a gente faz o seu melhor. E aí que tá a parte da liderança, se você enxergou aquela pessoa ali que não tá bacana, que não tá fazendo um trabalho na assistência de qualidade é aquele momento que você tem que sentar e conversar com ele para orientar e saber o motivo porque *para melhorar, vestir a camisa, né. No seu setor todos dão os seus melhores esforços para realizar um bom trabalho e um bom atendimento?* É a resposta anterior, quase a mesma. Nem todos. Sempre tem um ou outro. Nunca vai ser 100%.

Mas é pontual quando diz que “que você não pode deixar” é a qualidade do atendimento. Nas palavras da Enfermeira 14:

É orientar e fazer o melhor para ele conseguir enxergar aqui que se está aqui que tem que se doar e prestar uma assistência de qualidade. *Realmente participar do processo, da qualidade, do atendimento que a gente tá pelo paciente.* Porque é uma escolha, né. É uma escolha a enfermagem, e a pessoa tá aqui e se ela tá aqui ela escolheu, sabia que tem que ter esse cuidar do paciente e que tem que fazer o seu melhor. “Saúde é primordial para o ser humano.”

Assim, a espiritualidade é uma parte da subjetividade do ser humano e como uma conduta interiorizada pelas experiências individuais de cada pessoa e constitui uma relação com a humanidade em todas as circunstâncias e autoriza experiências do dia a dia a dar “cor e sabor” (SOELA, 2020).

Conforme Cacioppe (2000), os líderes empresariais que obtiverem sucesso no século XXI serão líderes espirituais. Fry (2003) afirma que as organizações que não se modificarem passando por transformações fundamentais para integrar a espiritualidade na área de trabalho, também fracassarão ao fazer a modificação para o modelo da empresa que pretende somente a obtenção do sucesso no século XXI.

A subjetividade foi incorporada pela Filosofia como uma grandeza do ser humano visto ser preciso compreender o ser humano não somente em seu universo fechado, concentrado, mas na dependência de suas expectativas da vida (Marsciani, 2014), o que leva à intersubjetividade, baseada na subjetividade

(como identidade pessoal) associada às relações que juntas levam o indivíduo a realizar conclusões próprias sobre intenções, valores e sentimentos de outros (empatia), levando o sentido de nós (MARSCIANI, 2014; SOELA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao escolher responder a pergunta que orientou este estudo, quer seja: “Como a espiritualidade tem influenciado o exercício da liderança em hospitais durante a pandemia da Covid-19?”, no início da pesquisa foi percebido que seria um grande desafio investigar o tema, diante da amplitude dos assuntos de liderança e espiritualidade em outras ciências, e pouco presente nos construtos gerais sobre Administração de empresas ou Gestão de Pessoas. O desafio se certificou, embora a experiência de conversa e contato com diferentes enfermeiros e líderes tenham sido de grande aprendizado, e tenham deixado algumas reflexões importantes.

O primeiro objetivo específico de descrever a prática dos enfermeiros na posição de liderança espiritual e a presença da espiritualidade em sua execução, leva a crer que os seres humanos são substancialmente espirituais, e isso norteou todo o trabalho a partir do seu início. As teorias comprovaram tal pensamento. A postura adotada ao longo de todo processo de pesquisa, tanto na fase teórica, quanto de pesquisa de campo, foi de total receptividade para todas as ideias surgidas, especialmente nas entrevistas. Por isso, os relatos dos entrevistados foram preservados e apresentados de forma literal neste estudo, de forma a não apresentar os assuntos apenas em termos teóricos e científicos, mas sim como advindos de uma pessoa que tem uma história pessoal, rica em individualismo.

Assim, foi percebido que parte de alguns entrevistados tiveram certa dificuldade na abordagem dos temas de carácter espiritual ou religioso. Com certa simplicidade, redirecionaram as respostas das perguntas feitas a eles para temas correlatos, tangenciais, como uma maneira de responder às questões. Dependendo da pergunta, principalmente quando questionados sobre algo relativo à sua vivência interior, tais reflexões propostas pelas perguntas produziram uma certa confusão. Foi possível observar que alguns dos entrevistados foram mais práticos quanto aos temas, enquanto outros foram para um campo intelectual, racional, propiciando pouco espaço para introduzir o assunto. De qualquer maneira, isto não deixou de mostrar algum aspecto espiritual.

Acredita-se que a espiritualidade na vida e na atividade profissional é algo presente na vida dos líderes. Porém, a “espiritualidade” em si, pode se dar de maneira inconsciente e, às vezes, até de forma discreta na experiência de cada um, pela privação de espaço para se manifestar. O fato é que existe uma área produtiva para o aperfeiçoamento mais transparente e proposital da dimensão espiritual no cotidiano dessas pessoas. As entrevistas deixaram claro que no coração e na mente delas há um sentimento de dever, de realizar o bem, do cuidado, de deixar um legado.

Em alguns dos entrevistados foi possível observar o sentimento, a sensação, a comoção, as lágrimas, ou o silêncio, no momento que foram abordados sobre de onde conseguiam força para uma atividade racional, entusiasmo e explicação para realizarem o que já conseguiram realizar, e ainda irão realizar. Tais reações foram observadas principalmente quando as questões acima levantadas se encontravam ligadas com o indivíduo ou com alguma experiência que era destacada.

Durante essa vivência e, considerando-se o segundo objetivo específico de investigar como os líderes enfermeiros buscam conhecimento para exercício de sua atividade de liderar, a transcendência espiritual foi exposta, pois em grande parcela do tempo, os enfermeiros não percebem, de maneira fácil, o que é a transcendência e de que se trata. Eles creem em uma força superior, em “alguma coisa elevada”, mas, na complexidade do dia a dia perdem-se as possibilidades de interpretar tantas vivências e/ou experiências espirituais. Foi possível perceber que as definições traçadas para o conhecimento do tema encontram-se na vida e nas ações de liderança. Logo, as perspectivas da espiritualidade, de uma maneira ou de outra, fazem parte dos de tais profissionais.

Lado outro, foi constatada a importância da diferença entre espiritualidade e a vivência religiosa. Alguns entrevistados apresentaram predileção religiosa, o que, às vezes, os colocavam simplesmente em conexão com o assunto da espiritualidade. Inclusive, alguns afirmaram o que alguns autores tratam como ‘ponto de vista’, isto é, a necessidade de separação entre religião e espiritualidade.

Para o atingimento do terceiro objetivo específico de compreender de que forma a espiritualidade tem relação com a liderança, pode-se notar em alguns dos relatos que não ficou claro que havia um entendimento quanto à espiritualidade na vida dos entrevistados e a atividade de liderança, de forma explícita. Ademais, ocorreram certos embaraços em conectar suas vivências como enfermeiros e como agentes de opinião com a liderança e, mesmo com relação a essas interpretações, tais profissionais possuem alguma espiritualidade ou certo elemento espiritual específico.

A espiritualidade, para certas pessoas, vem definida pela atividade da ética nas conexões, no compromisso com o bem e na igualdade, na honestidade das ações, na atenção ao ser humano. Nesse sentido, em toda ação da liderança, existe uma certa influência da espiritualidade. Porém, a maioria das pessoas não faz o elo essencial entre o que realiza e o entendimento de que isso é um segmento de uma experiência espiritual. Parece que há dificuldade em expor um conhecimento que compreende a transcendência e a imanência, pois, mostrar os conhecimentos da vida e do trabalho tem mais relação com as experiências do dia a dia pessoal, o que pressupõe, claramente, uma separação da fé e da vida, ou seja, o que pode ser revelado ou não em termos profissionais no concreto e no espiritual.

Concluindo, o objetivo geral desta dissertação de investigar a liderança espiritual no contexto da gestão hospitalar, durante a pandemia causada pela Covid-19 foi cumprido. É importante propagar que a espiritualidade abrange todos as perspectivas da vida, pontos negativos e positivos, compreensão e escuridão, erros e acertos, realizações e fracassos, graça e tragédia, inteligência e alienação, firmezas e dúvidas. Tudo faz parte da vivência espiritual. Porém, é necessário desenvolver uma consciência de sinceridade e profundidade, que consinta assimilar o infindável no meio do efêmero, do imortal em meio ao temporal e momentâneo.

Finaliza-se, indicando que o tema deste estudo, em expressões de espiritualidade e de liderança, não teve o propósito de deixar explicações prontas, e sim mostrar caminhos prováveis bem como indicar outros, na intenção

de proporcionar um conhecimento e desenvolvimento do realizar dos profissionais em posição de liderança.

Portanto, a espiritualidade e liderança no local de trabalho torna-se um tema importante para a Gestão de Pessoas, visto que o modelo anterior, onde as pessoas estariam apenas preocupadas em executarem suas tarefas de modo a assegurarem sua sobrevivência, hoje, há o nascimento de um modelo espiritual a ser seguido pelos líderes e liderados. Todos juntos na busca do entendimento de que o grupo não sobrevive apenas de promoções e trabalho responsável, mas também com atitudes e vontade de ajudar o próximo, seja em suas atuações internas e externas às organizações.

As principais sugestões para futuros estudos estão no pensamento de que a liderança espiritual dever mais bem conhecida em manifestações no meio empresarial. Como exemplo, recomenda-se que os enfermeiros que atuam em emergências sejam os sujeitos de uma nova pesquisa que aborde os temas aqui desenvolvidos e mesmo que a investigação possa ser agrupada em outras categorias tais como as novas estratégias de inovação (como relacionamentos online através de todo um arsenal da denominada Inteligência Artificial (*Artificial Intelligence-AI*)). Sabendo-se que a IA prestou um grande auxílio para ampliar e agilizar a capacidade de atendimento de pacientes e atuar na prevenção e tratamento de doenças, o que inclui o diagnóstico e tratamento da Covid-19, estudos sobre liderança espiritual podem ser realizados nesta área, visto que os trabalhadores, em suas relações com outros setores de um hospital ou mesmo individuais com pacientes e seus familiares, estarem utilizando a IA em suas atividades é uma situação irreversível no momento atual da sociedade em rede.

Dando continuidade às sugestões, recomenda-se aos administradores de hospitais a percepção deste tipo de liderança a fim de aumentar o sentimento de realização profissional, vitalidade e qualidade de vida diante do desafio dessas novas formas de trabalho.

A principal dificuldade encontrada nesta pesquisa esteve relacionada à escassez de métodos para pesquisas qualitativas relacionadas ao tema, no que diz respeito às formas de análise. O método qualitativo para o alcance dos

resultados de verificar tais construtos, a subjetividade, sem nenhum constrangimento, traz com certeza um resultado mais enfático, pois os modelos de metodologia quantitativa, que se apresentam com resultados estatísticos, tornam inconclusivas as questões verificadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, T. P.; LENZI, G. K. Clima Organizacional, Motivação e Pandemia da Covid 19: Análise em uma empresa aérea. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, v. 1, n. 3, p. 27-58, 2021.
- ARDUINI, J. **Destinação antropológica**. Lisboa: Paulinas, 1989.
- ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. Spirituality at work: **A conceptualization and measure**. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. Edição revista e ampliada. 2016.
- BARROS-DELBEN, Paola; *et al.* Saúde mental em situação de emergência: COVID19. **Revista Debates in Psychiatry**, v. 10, n. 2, p. 2-12, 2020.
- BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: learning to share de vision. **Organization Dynamics**. v. 18, n. 3, p.19-31, 1990.
- BASS, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychological Association**. v. 52, n. 2, p.130-139, 1997.
- BASS, B. M. *et al.* Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**. v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BATISTA, Eike. O X da questão/Eike Batista [colaboração de Roberto D' Avila]; Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- BENEFIEL, M. The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, 16, 723-747, 2005.
- BETTEGA, J. J. **Compaixão e liderança benevolente nas organizações: um estudo comparado em empresas brasileiras e italianas**. 226 f. Tese de Doutorado em Administração. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2019.
- BETTO, F. Fome de Deus. Fé e espiritualidade no mundo atual. São Paulo: Paralela, 2013.

BOFF, L. **Tempo de transcendência**: o ser humano como um projeto infinito. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

BOFF, L. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

BOTTINI, Fabio Faiad; PAIVA, Kely César; GOMES, Ricardo C. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 45-57, 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Protocolo de manejo clínico para o novo coronavírus** (2019-nCoV). Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2020.

BURKE, M. J.; BORUCKI, C. C.; KAUFMAN, J. D. Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 11, n. 3, p. 325-340, 2002.

CACIOPPE, R. Creating spirit at work: **Re-visioning organization development and leadership - Part I. Leadership and Organization Development Journal**, v. 21, n. 1, p. 48-54, 2000.

CALDEIRA, Sílvia. Cuidar do homem face à dimensão espiritual. **Nursing**. Ano 14, nº 163, p. 17-22, 2002.

CARDONA, P. Transcendental leadership. **Leadership & Organization Development Journal** v. 21, n. 4, p. 201–207, 2000.

CADEIRA, S.; GOMES, A. C.; FREDERICO, M. De um novo paradigma na gestão dos enfermeiros: a espiritualidade no local de trabalho. **Revista de Enfermagem Referência III Série - n.º 3 - Mar. 2011**

CARNEIRO, L. C.; SERAFIM, M. C.; TEZZA, R. Uma Análise Bibliométrica da Relação entre Ética e Espiritualidade/Religiosidade nas Organizações. **RIGS revista interdisciplinar de gestão social** v.7 n.2 maio/ago. p. 143-166 2018 161

CARVALHO, S. M. F. N. **Ética e espiritualidade: contributos para o exercício competente da liderança e eficácia das organizações educativas**. 246f. Tese (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidade da Madeira, Funchal, Portugal, 2011.

CARVALHO NETO, Antonio *et al.* Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, p. 35-49, 2012.

CASTRO, B. L. G. de. *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CASTRO *et al.* Diários de batalha: enfermeiros na linha de frente do enfrentamento ao covid19. **Rev. urug. Enferm.**, Montevideo, v. 16, n. 2, p. 1-10, jul. 2021. Disponível em: 10.33517/rue2021v16n2a1. Acesso em: 03 de out. 2021.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: Context and critique. **Journal of organizational change management**, 1999.

COELHO, B. R. M. C. **Covid-19 e Mudanças Organizacionais: o caso de uma fábrica de calçados localizada em Campina Grande, Paraíba.** Trabalho de Conclusão de Curso – UFCG. Orientadora Prof(a). Dayanna dos Santos Costa Maciel, Me. Campina Grande, PB, 2020. 23 f.

COMTE-SPONVILLE, André. O espírito do ateísmo: introdução a uma espiritualidade sem deus. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAY, David V. et al. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

DENT, Eric B.; HIGGINS, M. Eileen; WHARFF, Deborah M. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 5, p. 625-653, 2005.

DINIZ, Aline Rangel. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: o caso de uma empresa de educação;** orientador: Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa. – Dissertação mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021. 98 f.

DUMAS, C.; BEINECKE, R. H. Change leadership in the 21st century. **Journal of Organizational Change**. v. 31, n. 4, p. 867-876, 2018.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**. v. 14, n.4, p. 532-550, 1989.

FAIRHOLM, G. W. Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work. **Leadership & Organization Development Journal**. v.17, n. 5, p. 11-17, 1996.

FERNANDES M. L. O conceito de espiritualidade e sua interface com a religiosidade e a psicologia positiva. **Psicodebate**. v.10, p. 135, 2010.

FIGUIREDO, L. D.; BARROS-CORDEIRO, K. B.; NAME, K. P. O. A enfermagem do trabalho e os desafios encontrados pelos profissionais de saúde durante a pandemia de covid19. **ReBIS**, Brasília, v. 2, n° 4, p. 46-31, 2020. Disponível em:

<https://revistarebis.rebis.com.br/index.php/rebis/article/view/125>. Acesso em: 03 out. 2021.

FIGUEIREDO, L. P. **Dimensão da Espiritualidade na Gestão do Cuidado de Enfermagem**. São Paulo, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, E. M.; ZAMBON, M. S.; RANALLI, G. A. Ações das Organizações Brasileiras em tempos de crise: desafios e o papel da gestão em meio a pandemia do novo coronavírus–covid-19. **Teoria & Prática: Revista de Humanidades, Ciências Sociais e Cultura**, v. 3, n. 1, p. 27-40, 2021.

FRY, L. W. T; VITUCCI, S; CEDILLO, M. Liderança espiritual e transformação do exército: teoria, medição e estabelecimento de uma linha de base Fry et ai. / **The Leadership Quarterly**. v.16, p. 835–862, 2005.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, 14, 693-727, 2003.

FREITAS, E. M.; ZAMBON, M. S.; RANALLI, G. A. Ações das Organizações Brasileiras em tempos de crise: desafios e o papel da gestão em meio a pandemia do novo coronavírus–covid-19. **Teoria & Prática: Revista de Humanidades, Ciências Sociais e Cultura**, v. 3, n. 1, p. 27-40, 2021.

GANDOLFI, F.; STONE, S. Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a time of Leadership Crisis. **Review of International Comparative Management**. v.17, n. 3, p. 212-224, 2016.

GANDOLFI, F.; STONE, S. The emergence of leadership styles: a clarified categorization. **Review of International Comparative Management**. v. 18, n. 1, p.18-30, 2017.

GAUDÊNCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva; 2007.

GALILEA, S. O caminho da espiritualidade. São Paulo: Paulinas, 1983.

GEORGE, J. B. **Teorias de Enfermagem: os fundamentos à prática profissional**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GEHRKE, Sean J. Leadership through Meaning-Making: an empirical exploration of spirituality and leadership in collegestudents. **Journal of College Students Development**. v. 49, n. 4, Jul/Aug, 351-359, 2008.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. Rightfromwrong: The influence of spirituality on perception of unethical business activities. **Journal of business Ethics**, v. 46, n. 1, p. 85-97, 2003.

GIL, A. C. **Metodologia científica**. v. 3, São Paulo: 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **RAE**, São Paulo. v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GRÀCIA, C. Spiritual Capital. The new bordertocross. **Ramon Llull Journal of Applied Ethics**. v. 3, p. 115-134, 2012.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **The Leadership Quarterly**. v. 6, n. 2, p.219- 247, 1995.

HOPE, S. L. Spirituality and Leadership. *New Directions for Teaching and Learning*, n. 104, p. 83-92, 2005.

HOSKING, D. M. Organizing, Leadership and skillful process. **Journal of Management Studies**. v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; RUIZ QUINTANILLA, S. A.; DORFMAN, P. W.; JAVIDAN, M.; DICKSON, M. W. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. **Advances in Global Leadership**. v. 1, n.1, p. 171–233, 1999.

ITO, E. E; PERES, A. M; TAKAHASHI, R. T; LEITE, M. M. J. O ensino de enfermagem e as diretrizes curriculares nacionais: utopia x realidade. **Rev Esc Enferm USP**. v. 40, n. 4, p. 570-5. 2006.

KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**. v. 94, p. 89-106, 2010.

KAUPPILA, O. P. When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. **Personnel Psychology**. v. 69, n. 2, p. 357-393, 2016.

KOK, J.; VAN DEN HEUVEL, STEVEN C. **Leading in a VUCA world: Integrating leadership, discernment and spirituality**. Springer Nature, 2019.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership praxis. **Journal of Managerial Psychology**. v. 17, n.3, p. 165-182, 2002.

KOK, J.; HEUVEL, S. V. **Leading in a VUCA world. Integrating leadership, discernment and spirituality**. Switzerland: **Springer International Publishing**. XVI, 2019.

KRISHNAKUMAR, Sukumara kurup *et al*. The “good” and the “bad” of spiritual leadership. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 12, n. 1, p. 17-37, 2015.

KOLODINSKY, R.; GIACALONE, R.; JURKIEWICZ, C. Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. **Journal of Business Ethics**. v. 81, n. 2, p. 465-480, 2008.

LIDEN, S. J. *et al.* Servant Leadership: Validation of a Short Form of the SL-28." **Leadership Quarterly**. v. 26, n. 2, p. 254-269, 2015.

LIDEN, R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member Exchange: an empirical assessment through scaled development. **Journal of management**. v. 24, n.1, p.43-72, 1998.

LOURENÇO, M. R; TREVIZAN, M. A. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. **Acta Paul Enferm**. v. 15, n. 1, p. 48-52, 2002.

LOURENÇO, P. R. Liderança e eficácia: uma relação revisitada. **Psychologica**. v. 23, n.1, p.119–130, 2000.

LOUREIRO, Ruben Joaquim Pinto. **Capacidades dinâmicas nas organizações de saúde: as dificuldades na Gestão, durante a pandemia COVID-19**. Relatório apresentado à Universidade Fernando Pessoa - Pós-doutoramento em Gestão, sob a supervisão do Prof. Doutor António Cardoso e do Prof. Doutor Jorge Simões. Porto, Portugal. 2021.

MACKENZIE, M. L.; SERVANT, G. The value of spirituality with in the workplace: a Discussion and proposal for research. **North east Decision Sciences Institute Proceedings**. p.135-149, 2011.

MALVEZZI, S. A ação de liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo. Nova Lima (MG), FDC, **Revista DOM**, 15 (jul-out), p.15-21, 2011.

MACINI, N. Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações. 2021, 173f. Tese Doutorado . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2021.

MARSCIANI, F. Subjetividade e intersubjetividade entre semiótica e fenomenologia. *Galaxia* (São Paulo, Online), v. 28, p.10-19.

MERRIAM, Sharan B. *et al.* Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2002.

MESKELIS, S.; BELDONA, S.; WHITTINGTON, J. L. Exploring the spirituality-Meaningfulness –engagement relationship: A cross-cultural analysis. Paper presented at the AIB 2016 Annual Meeting, New Orleans, Louisiana, USA, 2016.

MEYER, C. B. A case in case study methodology. **Field methods**. v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. **Journal of organizational change management**, v5 n 6. p. 2003.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOLTMANN, J. **O espírito da vida**: uma pneumatologia integral. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MOREIRA, E. G.. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008, 132p.

MOURA, C. S. F. **Liderança Espiritual**: Que Impacto na Felicidade dos Indivíduos? (2019), 143 f. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt> > handle> acesso em 20 de ago. de 2022

MCSHERRY, Wilfred. **Spirituality in nursing practice**: an interactive approach. Londres: Churchill Livingstone, 2000.

NEVES, M. A. **Gestão de mudança estratégica organizacional: uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes multidisciplinar** / Marcos Aurelio Neves. - 138 f. Dissertação (Mestrado profissional MPGC) Orientador: Daniel Pereira de Andrade – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração. de Empresas de São Paulo. 2020.

NULLENS, P. From Spirituality to Responsible Leadership: Ignatian Discernment and Theory-U. In: Leading in a VUCA world. Integrating leadership, discernment and spirituality. **Switzerland: Springer International Publishing**. XVI, 185-207, 2019.

O'BRIEN, M.R. *et al.* Meeting patients' spiritual needs during end-of-life care: a qualitative study of nurses' and healthcare professionals' perceptions of spiritual care training. *Clinical Nursing*. v. 28, p. 182–89, 2019. DOI: 10.1111/jocn.14648.

PEARCE, C. L. The future of leadership development: the importance of identity, multi- level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. **Human Resource Management Review**. v. 17, n. 4, p. 355-359, 2007.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. Delineamento e abordagens de pesquisa qualitativas. In: POLIT D. F; BECK C. T. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem**: avaliação de evidências para a prática da Enfermagem 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

POLITI, S. História e Esperança. A escatologia cristã. São Paulo: Paulinas, 1995.

PUCHALSKI, C. M. *et al.* Improving the spiritual dimension of whole person care: reaching national and international consensus. *Journal Palliative Medicine*. v. 17, n. 6, p. 642-56, 2014. Doi: 10.1089/jpm.2014.9427.

REGO, A.; SOUTO, S.; PINA E CUNHA, M. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão** v.13, n.1, p. 7-36, 2007.

RIDDER, H.; HOON, C.; MCCANDLESS, A. The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. **Research Methodology in Strategy and Management**. v. 5, p. 137-175, 2009.

ROCHA, R. C. N. P.; PEREIRA, E. R.; SILVA, R. M. C. R. A. A dimensão espiritual e sentido da vida na prática do cuidado de Enfermagem: enfoque epidemiológico. *REME*. v. 22, n. e-1151, p. 1-5, 2018.

RODRIGUES, A. F. **As influências da liderança espiritual na relação líder e liderado**: um estudo de caso entre os servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul . Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas. Chapecó: Universidade Federal da Fronteira Sul, 2016.

RODRIGUES, N. H.; SILVA, L. G. A. Gestão da pandemia Coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional. *J. Nurs. Health*, Pelotas, v. 10, n. 4, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/jonah.v10i4.18530>. Acesso em: 15 set. 2021.

RÖHR, Ferdinand. A espiritualidade e educação. In: ROHR, F. (org) **Diálogos em educação e espiritualidade**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2ª ed., 2012.

SA, A. C.; PEREIRA, L. L. Espiritualidade na Enfermagem brasileira: retrospectiva histórica. *O mundo da saúde*. v. 31, n. 2, p. 225-37, 2007. Disponível em: http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/53/10_Espiritual_Enfermagem.pdf. abril/junho:

SANDERS, Joseph E.; HOPKINS, Willie E.; GEROY, Gary D. From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

SIMÕES, A. L. A.; FÁVERO, N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. **Rev Latino Am Enferm**. v. 8, n.3, p. 91-6, 2000.

SILVA, P. R. C. O olhar da equipe multiprofissional acerca dos cuidados paliativos em oncologia: sua formação, experiência, desafios e avanços na sua atuação. **Revista Saúde Sociedade/USP**. p. 1-24, 2018. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/revusp>. Abril/junho 2007:

SOLOMON, R. C. **Espiritualidade para céticos**: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SPAETH, Andrew D.; BLACK, Roderick S.. Google Docs as a Form of Collaborative Learning. **Journal Of Chemical Education**, [S.L.], v. 89, n. 8, p. 1078-1079, maio 2012.

SPAGNOL, C. A. et al. Diálogos da enfermagem durante a pandemia: reflexões, desafios e perspectivas para a integração ensino-serviço. Escola Anna Nery, Rio de Janeiro, v. 25, n. spe, p. 1-7, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/C34MGczDX5MHjmnZt98GCVf/>. Acesso em: 30 set. 2021.

SANT'ANNA, A. S. *et al.* **Liderança**: afinal, o que pensam acadêmicos brasileiros sobre o tema? II Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho. EnGPR, Curitiba, 2009.

SANT'ANNA. A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. Nova Lima (MG), FDC, **Revista DOM**, 26 (mar-jun), 17-21, 2015.

SANT'ANNA, A. S.; SOREL C. M; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 13(6), nov/dez, 48-76, 2012.

SCHARMER, C. O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOELA, V.. **A Cruz do Líder**: o lugar e a influência da espiritualidade no exercício da liderança. Tese (Doutorado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

SOELA, Vanderlei; DE CARVALHO NETO, Antônio Moreira; DINIZ, Daniela Martins. Entre a liderança espiritual e a liderança servidora: a presença da espiritualidade nas ações de experientes CEOs. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 305-329.2020

TECCHIO, E. L.; BRAND, J. L. Espiritualidade nas organizações: elementos conceituais. **RACI**, Getúlio Vargas, v.10, n.21, Jan./Jul. 2016. *ISSN* 1809-6212.

TILLICH, P.; BERTALOT, R. **Teologia sistemática**. Claudiana, 1996.

TILLICH, P. **Dinâmica da fé**. 5. Ed. São Leopoldo (RS): Sinodal, 1996.

VALLE, L. C. **Interação entre propósitos das novas gerações e das organizações**: uma resposta baseada nos conceitos de espiritualidade nas organizações. Mestrado em Gestão e negócios. Porto alegre: UNISIMOS, 2019.

VASCONCELOS, A. F. **Espiritualidade no ambiente de trabalho**: dimensões, reflexões e desafios. São Paulo: Atlas, 2008.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos**. ENANPAD. Salvador (BA), 2006.

TANURE, *et al.* O tipo psicológico dos altos executivos brasileiros e a percepção de estresse: onde os “fracos” não têm vez. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.12, n.1, p. 40-51, janeiro/março, 2015.

VENTURA-SILVA, J. M. A. *et al.* A cultura organizacional em tempos de pandemia pela COVID-19: repercussões nos enfermeiros especialistas e gestores. **Revista de Enfermagem da UFPI**, v. 10, n. 1, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERSIANI, F. **Liderança**: uma contribuição a partir da percepção dos liderados no chão de fábrica. 2016, (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte, 2016.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WINSTON, B. E.; PATTERSON, K. An integrative definition of leadership. **International journal of leadership studies**, v. 1, n. 2, p. 6-66, 2006.

YONG, B. Relation ship between emotional intelligence, motivation, integrity, spirituality, mentoring and servant leadership practices. **Artsand Social Sciences Journal**, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHE; M.; LIHONG. Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 23, n. 19, p. 4085-4109, 2012.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. **Inteligência espiritual**. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1) Antes da entrevista
a) Apresentação do tema e do objetivo da pesquisa;
b) Ressaltar que os dados serão coletados para fins exclusivamente acadêmicos;
c) Explicar que a identidade do respondente não será revelada em momento algum. Serão usados nomes fictícios para cada participante da pesquisa e para a instituição onde a pessoa trabalha.
c) Explicar sobre a importância dos entrevistados para a investigação;
d) Solicitar permissão para gravar as entrevistas.
2) Questionamentos iniciais
1. Tendo em vista o seu cargo de líder, o que significa ser um líder, no seu ponto de vista?
2. Como você percebe a sua atuação como líder após o início da pandemia causada pelo Covid-19?
3. Você tem fé?
3.1 Se sim, a sua fé se alterou durante a pandemia causada pelo Covid-19? Ou seja, aumentou ou diminuiu, por exemplo?
Construto 1: Visão
4. No seu local de trabalho existe uma declaração de visão que traz à tona o melhor de você? Ou seja, que inspira o seu melhor desempenho?
Construto 2: Esperança/fé
5. Você sempre faz o seu melhor no seu trabalho porque tem fé na sua organização e seus líderes?
6. Você persevera e esforça para ajudar sua organização a ter sucesso porque tem fé no que ela representa?
Construto 3: Amor altruísta
7. Na sua organização os gestores se preocupam com sua equipe?
8. A sua organização é confiável e leal aos seus funcionários?
9. A organização é gentil e atenciosa com seus trabalhadores, e quando eles estão sofrendo, faz algo sobre isso?

Construto 4: Significado/Chamado
10. O trabalho que você faz é muito importante para você?
11. Você sente que o seu trabalho faz diferença na vida das pessoas?
Construto 5: Pertencimento a um grupo
12. Você sente que a sua organização aprecia o seu trabalho?
13. Você se sente respeitado pela sua liderança?
Construto 6: Compromisso e apego com a organização
14. Você se sente como “parte da família” nesta organização?
Construto 7: Produtividade
15. No seu setor, a qualidade do trabalho é uma prioridade para todos da sua equipe?
16. No seu setor, todos dão seus melhores esforços para realizar um bom trabalho e um bom atendimento?

Fonte: Elaborado pela autora (2022)