



ADMINISTRACIÓN – GESTIÓN - CALIDAD

INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL ENFERMERO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL EQUIPO DE ENFERMERÍA

*De Lima Trindade, L., **Coelho Amestoy, S., ***Adyles Muniz, L.***Biolchi, T., ****Pires de Pires, DE., *****Schubert Backes, VM.

*Professora da Faculdade de Pato Branco e do Centro Universitário Diocesano do Sudoeste do Paraná. Membro do Grupo Práxis da UFSC. ** Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UFSC. Bolsista CNPq. ***Egressas da Faculdade de Pato Branco. ****Enfermeira. Doutora em Ciências Sociais/UNICAMP. Professora do Programa de Pós-Graduação e Departamento de Enfermagem da UFSC. *****Doutora em Enfermagem. Professora Associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil.

Palavras chave: Enfermagem; Liderança; Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal.

Palabras clave: Enfermería; Liderazgo; Ambiente de Trabajo; Relaciones Interpersonales.

Keywords: Nursing; Leadership; Working Environment; Interpersonal relationship.

RESUMO

Trata-se de um estudo qualitativo, do tipo descritivo e exploratório, que teve por finalidade conhecer os estilos de liderança desenvolvidos pelos enfermeiros e a influência dos mesmos sob as relações interpessoais estabelecidas entre equipe de enfermagem. Participaram do estudo cinco enfermeiras de um hospital geral do Sudoeste do Paraná. Para coleta dos dados utilizaram-se entrevista semi-estruturada e observação participante. A Análise de Conteúdo foi escolhida como técnica para tratamento dos dados. Os achados apontaram para dificuldade das enfermeiras em compreender a liderança, bem como sua aplicabilidade. Dessa forma, percebe-se a necessidade de construção de espaços com os enfermeiros sobre os tipos de lideranças, sua importância para a melhoria do trabalho em equipe e do cuidado prestado aos usuários do serviço.

Conclusões: As transformações no cotidiano familiar e profissional do cuidador podem levá-lo a exaustão física e emocional, com comprometimento social. Os profissionais de saúde devem prever suporte aos cuidadores em seu domicílio, incluindo educação voltada ao cuidado.

RESUMEN

Se trata de un estudio cualitativo, del tipo descriptivo y exploratorio, que tuvo por finalidad conocer los estilos de liderazgo desarrollados por los enfermeros y la influencia de los mismos bajo las relaciones interpersonales establecidas en el equipo de enfermería. Participaron del estudio cinco enfermeras de un hospital general del Suroeste de Paraná. Para colecta de los datos se utilizó entrevista semi-estructurada y observación participante. El Análisis de Contenido fue elegido como técnica para tratamiento de los datos. Los resultados apuntaron a la dificultad de las enfermeras en comprender el liderazgo, así como su aplicabilidad. De esa forma, se percibe la necesidad de construcción de espacios con los enfermeros sobre los tipos de liderazgo, su importancia para la mejora del trabajo en equipo y el cuidado prestado a los usuarios del servicio.

Conclusiones: Las transformaciones en el cotidiano familiar y profesional del cuidador pueden llevarlo a cansancio físico y emocional, con compromiso social. Los profesionales de salud deben prever soporte a los cuidadores en su domicilio, incluyendo educación dirigida al cuidado.

ABSTRACT

This is a qualitative study of a descriptive and exploratory kind whose aim is to ascertain leadership styles developed by nurses and the influence of these in the interpersonal relationships established in the nursing team. Five nurses from a general hospital in Southwest Paraná participated in the study. Data collection was through semi-structured interview and observation. The findings pointed to nurses' difficulty in understanding leadership and its applicability. It was noticed that this result has been contributing to the adoption of an autocratic and bureaucratic posture, causing conflicts in the work environment, damaging the interpersonal relationships and the care provided to the service users.

INTRODUÇÃO

A liderança representa um fenômeno de influência grupal, no qual se torna imprescindível agregar esforços individuais, para atingir os objetivos compartilhados pelo grupo⁽¹⁾. Também consiste num instrumento gerencial que auxilia o enfermeiro na coordenação da equipe, no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente de trabalho e no processo decisório⁽²⁾.

Com vistas à formação do enfermeiro e às tarefas que assumem no âmbito do cuidado, este tende a desenvolver, quase que inevitavelmente, habilidades de liderança, uma vez que este profissional está diretamente envolvido com a análise crítica, identificação de problemas, tomada de decisão, planejamento e implementação de cuidados, organização e divisão do trabalho dos membros da equipe de enfermagem, entre outras ações⁽³⁾.

O domínio do conhecimento sobre essa competência profissional, permite que o enfermeiro-líder, além de nortear a dinâmica das atividades de trabalho da sua equipe, possa influenciar na administração, na educação, na pesquisa, no aprimoramento e autonomia de seus colaboradores, com o intuito de disponibilizar uma assistência integral que atenda as necessidades dos usuários dos serviços de saúde⁽⁴⁾.

Desse modo percebe-se que a liderança é pertinente nas atividades de cuidados à saúde. No entanto, o enfermeiro em seu processo de trabalho possui dificuldades em lidar com conflitos e em desempenhar a liderança no âmbito hospitalar. O seu fazer, por vezes privilegia a realização de atividades excessivamente burocráticas, colocando as normas em detrimento do cuidado⁽⁵⁾. Diante disso, percebe-se que a enfermagem necessita de líderes

motivados, com espírito criativo para vivenciar, experimentar, compreender e praticar as habilidades de liderança, a fim de contribuir para a qualidade do cuidado humano e ético⁽⁶⁾.

Cabe destacar que as fragilidades do enfermeiro frente ao desenvolvimento de habilidades gerenciais, as quais incluem a liderança, podem ocasionar frustração do líder e dos membros da equipe. Além disso, acredita-se que o relacionamento entre enfermeiro e equipe, quando deficiente, reflete-se, direta e indiretamente, nos cuidados disponibilizados aos usuários, interferindo na qualidade da assistência.

Um estudo realizado com enfermeiras de um hospital de grande porte da região sul do Rio Grande do Sul, identificou algumas características institucionais que podem dificultar a prática do enfermeiro-líder, entre elas: a pouca autonomia e apoio oferecido pelo hospital, rotatividade, desvalorização da profissão e o déficit de incentivos ao desenvolvimento de líderes⁽⁷⁾.

Outros estudos incluem a sobrecargas de trabalho, a falta de profissionais e recursos, entre os problemas que interferem na resolutividade dos serviços, em especial nas instituições públicas, e que exigem reflexão dos profissionais acerca de suas práticas e busquem resignificação de seus papéis e compromissos frente às necessidades dos usuários⁽⁸⁾. Aspectos que necessitam ser superados para que se torne possível fomentar relacionamentos interpessoais saudáveis. Para tanto, os enfermeiros que almejam prosperar na posição de líder da equipe de enfermagem necessitam desenvolver algumas habilidades, entre elas: comprometimento, credibilidade, comunicação, responsabilidade, bom senso, autoconhecimento, bom humor, saber trabalhar em equipe e dominar a liderança situacional⁽¹⁾.

No cenário atual, os líderes precisam ser flexíveis e capazes de adaptar suas ações às exigências de cada situação. Entende-se que o estilo de liderança adotado no cotidiano de trabalho depende das vivências e características de cada integrante da equipe⁽²⁾.

Frente ao exposto, a presente pesquisa teve como objetivo conhecer os estilos de liderança e sua influência na qualidade das relações interpessoais no trabalho da equipe de enfermagem. Salienta-se que, no estudo em questão, estilos de liderança compreendem os distintos comportamentos adotados pelo enfermeiro-líder, durante seu processo de trabalho, a fim de influenciar e auxiliar seus colaboradores na realização das ações cuidativas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa. O estudo foi desenvolvido nos meses de agosto e outubro de 2008, em um hospital geral do Sudoeste do Paraná, o qual possui leitos cirúrgicos, clínicos, oncológicos, obstétricos, pediátricos, psiquiátricos e de terapia intensiva adulta e infantil. A equipe de enfermagem é composta de 13 enfermeiros, 77 técnicos de enfermagem e 35 auxiliares de enfermagem. Foram convidados todos os enfermeiros para participar do estudo, porém após a exposição da temática, dos objetivos e da metodologia utilizada, apenas cinco enfermeiras mostraram disponibilidade em fazer parte da pesquisa. Dentre as participantes, uma trabalha na UTI neonatal, uma na UTI adulto, dois na clínica geral e um possui o cargo de enfermeira supervisora noturna.

Para a coleta dos dados optou-se pelo uso das técnicas de observação participante e entrevista semi-estruturada. Realizou-se, primeiramente, a observação participante das atividades de cada enfermeira durante três dias durante, ao longo de seis horas diárias. Para

as observações realizou-se um treinamento prévio das observadoras e criação de um roteiro para a atividade o qual definiu como aspectos a serem observados as seguintes atividades: passagem do plantão, assistência direta ao usuário, conversas com a equipe, realização das atividades burocráticas, intervalo e passagem do plantão. Os encontros eram pré-agendados e totalizaram 90 horas de observação. Posteriormente, desenvolveram-se as entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas com a permissão dos sujeitos e transcritas logo após seu término. Utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin⁽¹⁰⁾ que permitiu a extração das categorias temáticas emergidas nas falas (tipos de liderança), interpretação e discussões. As entrevistas abordaram a definição e importância da liderança no trabalho do enfermeiro, tipos de lideranças e dificuldades encontradas na prática da mesma e no trabalho em equipe.

No seu desenvolvimento foram respeitados os procedimentos éticos exigidos pela Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde; com aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o protocolo nº 29/2007.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quando questionadas quanto à definição de líder, as enfermeiras o caracterizam como alguém que direciona, coordena, organiza e comanda, sendo responsável pela equipe e/ou pela execução do trabalho, devendo manter o respeito e o domínio da equipe. Parte do significado atribuído ao líder aproxima-se a definição de líder autocrata e burocrata, o qual deve ter domínio e autoridade sobre o grupo. Ainda, se identificou certa dificuldade das enfermeiras em atribuir significado ao líder.

E na verdade ele (o líder) tem que ter o domínio de tudo né, o domínio tanto do trabalho setorial, quanto domínio do relacionamento entre os profissionais [...] é difícil definir (E1).

Ser líder é comandar uma equipe. E o que caracteriza um líder acho que é a postura do líder em relação a sua equipe. Autonomia, autoridade, mas sempre bom senso (E2).

Ao longo das observações percebeu-se que, em geral, as enfermeiras passavam muito tempo envolvidas com atividades burocráticas, distantes de seus setores e, raramente, se colocavam à disposição da equipes frente às eventualidades e necessidades das equipes na prestação da assistência ao usuário. Alguns diálogos observados entre os técnicos de enfermagem revelam que a equipe de enfermagem vivência e identifica a ausência do diálogo, como se percebe no seguinte relato da observação:

A enfermeira ao entrar em um determinado setor permaneceu durante uma hora na copa enquanto a equipe executava atividades de assistências. Após saiu do setor direcionando-se para a sala de gerência. Nesse momento duas técnicas de enfermagem comentam sobre a sobrecarga de trabalho no setor e da necessidade de um representante que discutisse o problema com a direção hospitalar (Relato de observação).

Mediante as associações das falas e das observações, evidenciou-se, que a burocracia é mais valorizada que a assistência prestada ao usuário, bem como a necessidade de uma liderança dialógica ou carismática. Estudiosos destacam que a liderança deve agregar à assistência outras dimensões importantes para realização do cuidado como o gerenciamento das ações, planejamento e gestão de pessoal. Estas passaram a conferir uma nova dimensão ao trabalho deste profissional, e que vão ao encontro do cuidado⁽⁷⁾.

Nesse contexto um líder carismático poderia representar inspiração ou transformação, oferecendo como recompensa a própria realização da tarefa. Um líder é considerado carismático quando disponibiliza recompensas de conteúdo moral e atua de modo a colaborar para que os integrantes do grupo consigam superar seus próprios interesses e trabalhar com afinco para realizar a missão ou meta proposta⁽¹⁰⁾.

Quando questionadas sobre as prioridades do serviço do/a enfermeiro/a, as participantes resgataram a preocupação com o usuário, colocando-o na centralidade da assistência.

Bom, eu priorizo sempre os pacientes! Então... Sempre a prioridade vai ser os pacientes (E1).

Contudo, todas as participantes destacaram os aspectos burocráticos, tais como, prover a organização dos serviços de acordo com as necessidades diárias e manutenção do número adequado de recursos humanos e materiais.

A prioridade no trabalho como enfermeiro é chegar no setor e ver se a minha equipe está completa, se as atividades estão em andamento sem intercorrências (E3).

A administração da assistência possui como centro o doente e é orientada para a assistência envolvendo o planejamento, a direção, a avaliação de atividades desenvolvidas pelo pessoal auxiliar, a supervisão e ações que visam o atendimento das demandas sociais⁽⁸⁾.

Identifica-se no cenário de saúde que a estrutura organizacional das instituições hospitalares tem conservado o modelo hierarquizado vertical, responsabilidades fragmentadas, relações interpessoais formais fundamentadas na concepção burocrática⁽¹¹⁾. Nesse cenário, destaca-se o líder autocrata ou o transacional, este equipara-se ao administrador tradicional, preocupado com as atividades cotidianas, que possui visão e capacidade para fortalecer sua equipe⁽¹²⁾.

Na Liderança Transacional os líderes se aproximam de seus seguidores com o intuito de influenciá-los, através do oferecimento de recompensas com a intenção de alcançar as metas planejadas⁽¹³⁾. Por outro lado, pode ser criticado devido à maneira mecanicista e burocratizada como lidera a equipe. Também são criticados os recursos e instrumentais utilizados para a sua consecução, os quais se mantêm interligados a paradigmas tradicionais, que acabam dificultando a percepção do viver humano, em sua subjetividade e complexidade⁽¹⁴⁾.

As barreiras elencadas pelas enfermeiras no exercício da liderança configuraram outro aspecto merecedor de destaque, que enfatiza as dificuldades nos relacionamentos humanos.

Olha, atualmente, o mais difícil é lidar com a equipe. Acho que o mais difícil é você trabalhar com o ser humano (E2).

Os conflitos provenientes do convívio em grupo, ou seja, dos relacionamentos interpessoais são considerados como entraves no desempenho da liderança do enfermeiro no âmbito hospitalar⁽¹⁾.

Nesse contexto existe a necessidade de incorporar o diálogo nas relações interpessoais. Convém informar que entre os instrumentos importantes para o bom desempenho da

liderança, as enfermeiras destacaram o diálogo, o consenso, compreensão, participação e o cuidado.

Frente a este contexto, o diálogo representa uma estratégia fundamental à disposição do enfermeiro-líder, o qual consiste em um fenômeno humano, que não pode ser reduzido ao simples depósito de idéias de um sujeito no outro, por se tratar do encontro entre os homens, enquanto seres pensantes, para problematizar situações com o intuito de modificar a realidade na qual estão inseridos.

Dessa forma, é preciso que o enfermeiro estabeleça uma liderança dialógica com os integrantes da equipe, para tanto o líder deve afastar-se da postura diretiva para reconhecer as potencialidades de cada membro da equipe, estimular a co-responsabilização e a autonomia profissional. Este modelo de liderança é compreendido como suporte para o encadeamento das relações interpessoais, em que o enfermeiro-líder tem consciência de que exerce influência e é influenciado pelos seus colaboradores.

Assim, constata-se as potencialidades do líder dialógico, o qual desenvolve uma liderança compartilhada com os demais membros da equipe, evitando condutas diretivas e buscando reconhecer as potencialidades dos integrantes do grupo de trabalho. Essa forma de liderar é uma alavanca fomentadora de vínculos profissionais saudáveis. Para tanto, emerge o diálogo, construído pela teia de relações interdependentes a um todo indivisível, convergindo para a superação das relações piramidais que caracterizam o trabalho da enfermagem⁽¹⁵⁾.

Enfatiza-se que a equipe espera do enfermeiro uma atitude de cuidado, não restrita aos usuários e familiares, mas também para com os membros da equipe de enfermagem objetivando romper com o modelo opressor de liderança presente nas instituições hospitalares. Em contrapartida torna-se imprescindível que o cuidado esteja atrelado à liderança dialógica⁽¹⁶⁾.

Outros instrumentos citados pelas participantes foram o saber ouvir e a educação permanente. Dessa forma, saber ouvir trata-se de um requisito básico para que se efetive a comunicação, tornando-se inadmissível pensar em comunicação sem que haja um processo de escuta atenta e interessada⁽¹⁷⁾. A educação permanente também foi lembrada pelas participantes, enquanto um aspecto facilitador da liderança. A educação permanente deve ser viável sob o enfoque de atualização perene que busque inovar e suprir as necessidades dos profissionais em seu ambiente de trabalho⁽¹⁸⁾.

Destaca-se a educação permanente como o primeiro passo para a amenização das condições atuais de trabalho vivenciadas pelos profissionais da saúde, em especial os da enfermagem, nas instituições hospitalares, o que têm causado estresse, sofrimento físico e psíquico nos trabalhadores, por meio do distanciamento do modelo institucional alienante, por um local promotor de satisfação, desenvolvimento e capacitação pessoal⁽¹⁹⁾.

Ao serem solicitadas a definir sua relação com a equipe, as participantes tiveram dificuldades para responder a tal questionamento, três enfermeiras relataram que mantinham um bom relacionamento com sua equipe, entretanto todas afirmaram que, independente das demais funções há necessidade de cumprir tarefas e rotinas.

Conforme o exposto pode-se reconhecer, a tendência das participantes de expor suas preocupações quanto às ações desenvolvidas pelo enfermeiro com o intuito de organizar o espaço terapêutico, desenvolvendo condições para a realização do cuidado⁽²⁰⁾.

Pode-se considerar que o bom relacionamento no ambiente de trabalho precisa ser garantido para que seja reduzida, ao máximo, a insatisfação no contexto do trabalho. Uma vez que, o relacionamento interpessoal é apontado como segunda causa de desmotivação nas organizações, além de afetar a qualidade do cuidado, gerando descuido, desinteresse e indiferença⁽¹⁷⁾.

Ao término das entrevistas, criou-se um espaço para que as enfermeiras pudessem incluir alguns comentários, que achassem pertinentes sobre a temática em pauta. Nessa ocasião as participantes expuseram a importância do autoconhecimento, da empatia com o funcionário e a valorização do mesmo, também da união da equipe de enfermagem e a retomada da espiritualidade. Com esses comentários percebe-se que no exercício da liderança as enfermeiras necessitam de auxílio, o qual é buscado por elas junto ao coletivo (equipe de trabalho) ou através de recursos pessoais (espiritualidade).

Todavia, as enfermeiras não se sentem, suficientemente, instrumentalizadas para exercer a liderança em seu ambiente de trabalho, resultado semelhante foi encontrado em outro estudo⁽¹⁾ envolvendo a temática. Diante disso, enfatiza-se a necessidade de implementar programas e estratégias que auxiliem no desenvolvimento de líderes, bem como projetos de educação permanente, a fim de colaborar para a afirmação dessa competência profissional na enfermagem.

Ressalta-se que no processo de trabalho da enfermagem, compete ao enfermeiro o gerenciamento da assistência prestada aos usuários, a realização de atividades administrativas, educativas e de pesquisa, com o intuito de aprimorar a prática profissional⁽²¹⁾. O enfermeiro destaca-se na área da saúde pela multiplicidade de atividades que desenvolve, além da realização do trabalho intelectual, coordenação das ações da equipe de enfermagem, tanto em relação à escala de serviço e de tarefas quanto ao redimensionamento de pessoal, bem como a organização e implementação da assistência⁽²²⁾.

Em virtude disso, o domínio do conhecimento sobre liderança permite que o enfermeiro-líder possa definir a estrutura de trabalho de sua equipe, bem como da instituição, influenciando na administração, na educação, na pesquisa, no processo decisório, no aprimoramento e autonomia de seus colaboradores, para disponibilizar uma assistência eficiente⁽⁴⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo teve por intuito pesquisar sobre liderança em enfermagem, especificamente, abordaram-se os estilos de liderança utilizados pelos enfermeiros e suas influências no relacionamento interpessoal estabelecidos entre a equipe de enfermagem.

Constata-se a importância e a complexidade do tema, ao considerar que essa competência profissional representa a base das relações entre os enfermeiros e os demais integrantes da equipe. Tendo em vista que as constantes mudanças na saúde demandam de enfermeiros-líderes flexíveis, dispostos a envolver seus colaboradores no processo decisório e que direcionem as discussões, preocupando-se em encorajar a participação coletiva.

Durante a realização do estudo, evidenciou-se que as enfermeiras apresentaram dificuldades em definir liderança, bem como os estilos de liderança adotados em sua prática profissional. Frente à análise das observações e depoimentos identificou-se o predomínio do estilo de líder autocrático e burocrático, os quais podem corroborar de um lado para o

aumento da produtividade e por outro lado, ampliar os conflitos e lacunas existentes nas relações interpessoais.

Cabe salientar que as enfermeiras resgataram a importância da comunicação, da educação permanente, do autoconhecimento, da empatia, da valorização da equipe de enfermagem e da busca pela espiritualidade. Estes aspectos contribuem para fomentar o estabelecimento de relações mais flexíveis e dialógicas na equipe.

Com o intuito de alcançar um trabalho satisfatório é preciso que o enfermeiro-líder deseje envolver-se, aderindo a um estilo de liderança que potencialize as ações realizadas pela equipe e colabore para o aprimoramento individual e coletivo. Dessa forma, o enfermeiro necessita conhecer, estudar, exercitar, aplicar, refletir, crescer, avançar, aprimorar, experimentar, ousar e criar.

REFERÊNCIAS

1. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem [dissertação de mestrado]. Rio Grande (RS): Programa de Pós-Graduação em Enfermagem/Universidade Federal do Rio Grande; 2008.
2. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto Contexto Enferm* 2008; 17(4): 734-42.
3. Souza LB de, Barroso MGT. Reflexões sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm* 2009 jan-mar; 13(1): 181-7.
4. Gelbcke FL, Souza LA, Dal Sasso G, Nascimento E, Bub MBC. Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira. *Rev Bras de Enferm* 2009; 62(1): 136-9.
5. Lourenço MR., Trevizan MA. Líderes de enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. *Rev. Latino-Am Enferm* 2001; 9(3): 14-9.
6. Higa EFR, Trevizan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Revista Latino-Am. Enfermagem* 2005; 13(1): 59-64.
7. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Porto AR. Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Rev Gaúcha de Enferm* 2009; 30(2): 214-20.
8. Garlet E, Trindade LL, Lima MADS, Bonilha ALL. The resignification of management processes in care procedures in nursing. *Online Braz Journal Nursing* 2006; 5(3):sp.
9. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa (PO): Ed 70; 1977.
10. Maximiano ASA. Introdução à administração. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
11. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde na enfermagem. *Texto Contexto Enferm* 2006; 15(3): 508-14.
12. Marques BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 4 ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.
13. Burns JM. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
14. Camponogara S, Backes VMS. Gerenciamento em enfermagem: uma reflexão à luz das idéias de Humberto Maturana. *Revista Mineira de Enferm* 2007; 11(3): 303-10.
15. Poletto DS. Liderança integrativa na enfermagem. Passo Fundo (RS): EDIUPF; 1999.
16. Santos I, Oliveira SEM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto Contexto Enferm* 2006; 15(3): 393-400.

17. Pereira MCA, Faveri N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. Rev. Latino-Am Enferm 2001; 9(4): 7-12.
18. Peres AM, Ciampone MH. Gerencia e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enferm 2006 jul./set; 15(3): 492-9.
19. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM. Educação Permanente e sua inserção no trabalho da enfermagem. Ciênc. Cuid. Saúde 2007; 7(1):83-8.
20. Leopardi MT, Gelbcke FL, Ramos FR. Cuidado: objeto de trabalho ou objeto epistemológico da enfermagem? Texto Contexto Enferm 2001; 10(1): 32-49.
21. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. Revista da Escola de Enfermagem da USP. 1998; 32(4): 302-6.
22. Rodrigues FCP, Lima MADS. A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. Revista Gaúcha de Enfermagem. 2004; 25(3): 314-22.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia