



ARTIGO DE PESQUISA

ORGANIZAÇÃO E LIDERANÇA NO TRABALHO DO ENFERMEIRO: PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS E TÉCNICOS DE ENFERMAGEM

ORGANIZATION AND LEADERSHIP AT NURSING WORK: PERCEPTION OF NURSES AND NURSING TECHNICIANS
ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO EN EL TRABAJO DEL ENFERMERO: PERCEPCIÓN DE ENFERMEROS Y TÉCNICOS DE ENFERMERÍA

Roselaine Bastos de Souza¹, Silomar Ilha², Carla Lizandra Ferreira de Lima³, Michelle Araújo da Silva Gracioli⁴, Dirce Stein Backes⁵, Glaucia Dal Omo Nicola⁶

RESUMO

Objetivou-se conhecer qual a percepção de Enfermeiros e técnicos de Enfermagem sobre a liderança do Enfermeiro. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa, realizada com dez Enfermeiros e dez Técnicos de Enfermagem de um hospital de médio porte da região central do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados entre os meses de março e junho de 2012 mediante uma entrevista com questões norteadoras. Os dados foram analisados conforme a técnica da análise de conteúdo temática, evidenciando três categorias: Compreendendo o significado de liderança, Reconhecendo as características do Enfermeiro líder e Evidenciando estratégias de liderança. O Enfermeiro como líder ocupa um papel cada vez mais importante nos serviços de saúde. Assim, espera-se que esse profissional seja capaz de liderar equipes, valorizar as singularidades humanas e potencializar as qualidades pessoais e coletivas pelo diálogo, a escuta e o fomento de processos coletivos e participativos. **Descritores:** Liderança; Pesquisa em enfermagem; Equipe de Enfermagem.

ABSTRACT

The objective was to know what is the perception of nurses and practical nurses about nurse leadership. This is an exploratory research, with qualitative approach, carried out with ten nurses and ten nursing Technicians in a midsize hospital in central region of Rio Grande do Sul. The data were collected between the months of March and June 2012 through an interview with guiding questions. The data were analyzed according to the technique of thematic content analysis, evidencing three categories: Understanding the meaning of leadership, Recognizing the characteristics of nurse leader and Demonstrating leadership strategies. The nurse leader occupies an increasingly important role in health services. As a leader, it is expected that the professional is able to lead teams, value the human singularities and maximize personal and collective qualities through dialogue, listening and promoting collective and participatory processes. **Descriptors:** Leadership; Nursing research; Nursing team.

RESUMEN

El objetivo fue conocer la percepción de enfermeros y técnicos de enfermería acerca del liderazgo del enfermero. Esta es una investigación exploratoria y descriptiva con enfoque cualitativo, realizada con diez enfermeros y diez técnicos de enfermería en un hospital de tamaño mediano en la región central de Rio Grande do Sul. Los datos fueron recogidos entre los meses de marzo y junio de 2012 través de una entrevista con preguntas orientadoras. Los datos fueron analizados con técnica de análisis de contenido temático, con tres categorías: comprender el significado de liderazgo, reconociendo las características del enfermero líder y demostrar estrategias de liderazgo. El líder de la enfermería ocupa un papel cada vez más importante en los servicios de salud. Así, se espera que ese profesional sea capaz de dirigir equipos, valorar las singularidades humanas y maximizar las cualidades personales y colectivas a través del diálogo, la escucha y el favorecimiento de procesos colectivos y participativos. **Descriptor:** Liderazgo; Investigación en enfermería; Equipo de enfermería.

¹Enfermeira. Especializanda em Urgência, Emergência e Trauma pela Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA/CELENER). ²Enfermeiro, Especialista em Urgência, Emergência e Trauma, Mestrando, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande (PPGEnf/FURG). Bolsista CAPES/DS. ³Enfermeira, Mestre em enfermagem, Docente do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). ⁴Enfermeira. Mestre em Enfermagem Coordenadora do curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). ⁵Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Docente do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). ⁶ Enfermeira, Mestranda, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande (PPGEnf/FURG). Bolsista CAPES/DS.

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, a liderança ocupa espaço cada vez mais importante e reconhecido na prestação dos serviços de saúde. Ao desempenhar as atividades inerentes à sua função, o Enfermeiro é responsável pela organização e processo de trabalho de sua equipe. Para liderar as atividades, o Enfermeiro deve possuir competência e habilidade de influenciar, motivar e estimular a sua equipe, para que a mesma participe e contribua de maneira efetiva no alcance das metas propostas⁽¹⁻²⁾.

Ao exercer a liderança, o Enfermeiro define a dinâmica de trabalho de sua equipe e instituição, como também favorece a qualificação da sistematização da assistência de Enfermagem. Passa a influenciar a tomada de decisões, o crescimento e desenvolvimento profissional, bem como o processo de trabalho como um todo⁽³⁾. O processo de liderança está associado, portanto, à capacidade de incentivar as pessoas a atuarem de modo ético e profissional na construção de laços de confiança e sincronia para o alcance dos propósitos.

Quanto aos estilos de liderança, definem-se como autocrático e democrático. O líder autocrático é aquele que explora e estimula a dependência do grupo, e o líder democrático desenvolve a determinação, a responsabilidade e a criatividade dos membros do grupo. A escolha do estilo a ser adotado nas instituições dependerá do relacionamento, envolvimento e postura do Enfermeiro com relação à sua equipe⁽³⁾.

Para que sejam obtidos os propósitos profissionais e institucionais, é necessário que o processo de trabalho na Enfermagem seja desenvolvido de forma participativa e interativa com os diferentes setores

envolvidos. Nesse aspecto, a liderança é um instrumento gerencial indispensável para o Enfermeiro, pois tangencia a rede de relações humanas ao liderar sua equipe e contribui para o enfrentamento de conflitos⁽⁴⁾. Espera-se, portanto, que o Enfermeiro, além do conhecimento técnico-científico das práticas de saúde, possua/desenvolva competências e habilidades necessárias para exercício da liderança participativa e criativa⁽⁵⁾.

Nessa direção, o Enfermeiro líder deve estar aberto às contínuas mudanças do mercado de trabalho, de modo que faça frente às incertezas e complexidades crescentes^(4,6). Assim, as características do líder estão relacionadas à responsabilidade e a capacidade de identificar estratégias pertinentes ao contexto atual da Enfermagem. Destacam-se, nesse sentido, o comprometimento, a comunicação, escuta, visão ampliada, o trabalhar em equipe, a coerência entre o ser e fazer, o bom humor, a ética, flexibilidade e o talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis.

Nesse delineamento, esta pesquisa justifica-se por se considerar imprescindível a liderança do Enfermeiro para maior resolutividade e humanização na prática de cuidado em saúde. Dessa forma, é importante que o Enfermeiro tenha clareza da sua função e competência para desempenhá-la de forma eficaz e eficiente. Ainda é importante, que sejam ampliados os debates e discussões acerca da liderança do Enfermeiro, no sentido de melhor compreender o processo e delinear estratégias que favoreçam o alcance dos objetivos da equipe. Assim, questiona-se: Como os Enfermeiros e técnicos de Enfermagem percebem a liderança do Enfermeiro?

Na tentativa de responder ao questionamento explicitado e na expectativa de possibilitar olhares interativos e

comprometidos com o processo de liderança do Enfermeiro objetivou-se conhecer qual a percepção de Enfermeiros e técnicos de Enfermagem sobre a liderança do Enfermeiro.

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva de abordagem qualitativa, realizada em um hospital de médio porte, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul. A instituição possui 73 leitos, distribuídos nas seguintes unidades: Clínica médica, Clínica Cirúrgica, unidade de terapia intensiva com 10 leitos, unidade psiquiátrica com 23 leitos e sala de recuperação com seis leitos. Conta com um quadro de 81 funcionários da Enfermagem, dos quais 15 são enfermeiros e 66, técnicos de Enfermagem. A opção pelo estudo qualitativo justifica-se por este permitir reconhecer os seres humanos como únicos que buscam significados e simbologia em suas experiências a partir de seu contexto de vida⁽⁷⁾.

Como critérios de inclusão estabelecem-se ser Enfermeiro ou técnico de Enfermagem da referida instituição e estar presente no momento da coleta de dados. Foram, portanto, excluídos os profissionais que estivessem de atestado ou férias no período da coleta. Fizeram parte do estudo após a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dez Enfermeiros e dez técnicos de Enfermagem. Os dados foram coletados entre os meses de março e junho de 2012, por meio de uma entrevista semiestruturada com questões abertas, realizadas em dias e horários previamente agendados.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin, seguindo as três etapas do método. Primeiramente buscou-se fazer uma leitura exaustiva dos dados, seguida da organização

do material e a formulação de hipóteses. Na sequência foi realizada a exploração do material, ou seja, buscou-se codificar os dados brutos. Na terceira e última fase, os dados foram interpretados e delimitados os eixos temáticos pela compreensão dos significados estabelecidos⁽⁸⁾.

Foram considerados os preceitos éticos e legais que envolvem a pesquisa com seres humanos, conforme resolução 196/96 do Ministério da Saúde⁽⁹⁾. Assim, foi distribuído anteriormente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os participantes da pesquisa, sendo este em duas vias, ficando uma em poder do participante e outra em poder do pesquisador. Manteve-se o anonimato dos depoentes e os mesmos foram identificados pela letra “E” de Enfermeiro e “TE” de Técnicos de Enfermagem, seguida de um algarismo numérico, conforme ordem de entrevista: (E1, E2... E10; TE1, TE2... TE10). O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA, sob o número 342/2011.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir apresenta-se o material constituído pela síntese extraída dos conteúdos dos relatos dos profissionais da equipe de Enfermagem participantes da pesquisa, a qual revelou como tema central a importância da liderança para a prática profissional do Enfermeiro. A partir dos relatos dos membros da equipe de Enfermagem, ocorreu o processo de organização e análise dos dados, o qual resultou em três categorias: *Compreendendo o significado de liderança, Reconhecendo as características do Enfermeiro líder e Evidenciando estratégias de liderança*, descritas a seguir:

Compreendendo o significado de liderança

A liderança é uma ferramenta essencial do processo de gestão e deve estar presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. É a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando a atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum⁽¹⁰⁾. Para os Enfermeiros participantes do estudo a liderança significa estar com a equipe e conduzi-la da melhor forma possível, com responsabilidade, trabalhando no coletivo, estar à frente de todo o processo, sendo uma referência que possui conhecimento para delegar e capacitar sua equipe. É um processo de aprendizado, uma conquista pessoal e coletiva que implica a habilidade de conduzir pessoas e estabelecer metas, conforme as falas, a seguir.

“[...] Significa conduzir bem a tua equipe, trabalhar sempre com as pessoas que fazem parte da equipe para alcançar um objetivo para os seus funcionários [...]”. (E2)

“[...] É ser responsável, saber cativar e trabalhar com as pessoas”. (E4)

“[...] É tu conseguir liderar um grupo e este grupo junto com as tuas ideias formar uma equipe e com essa equipe tu conseguir passar idéias novas e conseguir com que eles apoiem e valorizem as coisas que tu faz [...]”. (E7)

A liderança envolve bem mais que a destinação de normas, protocolos e rotinas. Ser líder demanda envolvimento, estar junto ao liderado em um processo de progressão coletiva a fim de favorecer a execução de um cuidado seguro ao ser humano⁽¹¹⁾. Os técnicos de Enfermagem participantes do estudo relatam que a liderança está associada à capacidade do Enfermeiro de saber motivar a equipe e buscar metas em comum. Saber organizar e dinamizar uma unidade, esclarecer dúvidas, ter responsabilidade, segurança, equilíbrio e controle, autonomia,

conhecimento e respeito pelos funci compreendendo-os como seres humanos. Percebem que o Enfermeiro deve estar à frente da equipe, orientando, visando a resultados e zelando pela união e motivação da equipe.

“[...] Saber trabalhar em equipe, tu ter um líder que ajude a organizar uma unidade, um posto de enfermagem que saiba se organizar com seus colegas, que tenha um trabalho todo em grupo [...]”. (TE2)

“[...] Consegue manter a equipe de Enfermagem unida e render dentro do serviço, harmonizar a equipe para que consiga chegar no objetivo principal que é fazer todo o cuidado com o paciente e ter bons resultados [...]”. (TE10)

Nos relatos, evidencia-se que os técnicos de enfermagem reconhecem que o Enfermeiro líder é aquele trabalha em equipe, que possui escuta ativa, que orienta, que passa segurança estando realmente presente, a ponto de motivar sua equipe e exercer as suas atividades com autonomia e conhecimento. Nota-se que reconhecem esse profissional como uma referência a ser seguida para o alcance das metas locais e gerais.

Salienta-se que o trabalho em equipe nem sempre é alcançado com facilidade e efetividade, os sujeitos envolvidos no processo de trabalho possuem culturas e valores diferentes, em decorrência de experiências, de suas relações e interações. Nesse sentido, o Enfermeiro, ao exercer a liderança, deve considerar que cada pessoa traz consigo diferentes percepções, valores, conhecimentos e costumes, os quais determinam, frequentemente, o seu modo de ser e agir⁽¹²⁾. As diferenças individuais se manifestam no trabalho sob a forma de comportamentos e atitudes, como diferentes interesses e opiniões, disputas, egoísmo, entre outros, o que pode levar à perda do foco nos objetivos principais. Na busca constante pela

integração pessoal e as relações saudáveis no trabalho, o Enfermeiro deve dar ênfase e centrar atenção às boas relações humanas, atentando para os processos dialógicos e éticos⁽¹³⁾.

O exercício da liderança é, portanto, essencialmente relacional, e deve conciliar os interesses institucionais com os da equipe de Enfermagem. Assim, o Enfermeiro líder deve apresentar uma conduta pautada pela ética do comprometimento atitudinal⁽¹⁴⁾.

Reconhecendo as características do Enfermeiro líder

Observa-se que os enfermeiros reconhecem as características do líder, destacando que o mesmo, além de ser possuidor de um vasto conhecimento teórico-prático, deve possuir postura crítica, reflexiva, pró-ativa e integradora, que venha a torná-lo um exemplo a ser seguido pelos demais trabalhadores, conforme evidenciam as falas a seguir.

“[...] Trabalhar bem em grupo, aceitar bem as críticas e sugestões, saber escutar. O líder tem que saber escutar mesmo que às vezes ele não concorde [...]. Deve tentar se colocar no lugar do outro e auxiliar as pessoas que estão colaborando com eles, diferente do chefe né?[...]”. (E2)

“[...] Significa não tu ser um chefe, um chefe no meu ver é aquela pessoa que só manda, eu acho que um líder tem que estar ao lado do funcionário, mesmo seguindo as normas da instituição. Fazer um elo de ligação entre administração, funcionário e sempre tentando amenizar situações e solucionar problemas que acontecem”. (E10)

O Enfermeiro, por exercer a coordenação da equipe de Enfermagem e a gerência do processo de trabalho, em geral é visualizado como o profissional de referência para os diferentes trabalhadores da equipe de saúde. Assim, deve ter postura e visibilidade

de líder e não de chefe, ou seja, possuir habilidades interativas e associativas para compreender as singularidades e diferenças, potencializando processos circulares e dialógicos⁽⁵⁾. Nesse sentido, cabe ao mesmo ampliar o conhecimento próprio e da equipe, desde seu aspecto conceitual às metodologias que utiliza, orientando as pessoas e garantindo a satisfação profissional e a motivação humana no desenvolvimento do trabalho⁽¹⁵⁾.

Os Enfermeiros participantes do estudo reconhecem a diferença entre o líder e o chefe, quando referem que a liderança, motiva e influencia a equipe, o chefe atua pela imposição de suas ideias ou exigindo obediência. Nesse contexto, os chefes podem ser considerados como aqueles profissionais que fazem questão de ter controle absoluto sobre seus empregados, que determinam regras rígidas e fiscalizam constantemente. No entanto, não alcançam estratégias de colaboração, participação, iniciativas e responsabilidades de uma equipe, pois ordenam e impõem suas ideias, inibindo o potencial criativo de sua equipe, gerando um ambiente de insatisfação e medo⁽¹⁶⁾. O líder, por sua vez, é sábio e estratégico, utiliza sua sensibilidade, constrói uma cultura de respeito mútuo, em que cada um se torna parte fundamental da equipe. Nessa direção, a tendência será sempre o crescimento, a satisfação e o sucesso pessoal, profissional e institucional⁽¹⁰⁾.

Corroborando os descritores evidenciam-se os relatos dos técnicos de Enfermagem participantes do estudo, que afirmam que as características do Enfermeiro líder estão relacionadas ao saber se posicionar, ser um profissional de responsabilidade, autonomia e iniciativa, que organize a equipe/unidade mantendo harmonia, que possua visão ampla e influente, entre outras, conforme demonstram as falas, transcritas a seguir.

“[...] O líder tem uma visão ampla da administração, tem que ser uma pessoa que se sobressaia de toda a equipe para fazer as coisas funcionarem, fluírem, ter iniciativa não só ver os problemas e cruzar os braços, mas tentar resolver”. (TE5)

“[...] Em primeiro lugar tem que ter visão e principalmente tem que ter pulso firme, é uma responsabilidade muito grande. Ele lidera os técnicos e tem que ter noção do que ele manda fazer, uma equipe tem que trabalhar toda junta [...]”. (TE9)

Assim, evidencia-se que tanto os Enfermeiros quanto os técnicos de Enfermagem reconhecem o Enfermeiro líder como uma referência a ser seguida, um profissional com postura ética que saiba delegar, mas que atue junto à sua equipe para o alcance dos objetivos.

A comunicação adequada e o espírito de equipe só serão possíveis em ambientes saudáveis nos quais prevaleça o respeito mútuo, a transparência nas atitudes, o reconhecimento da individualidade, a disposição em oferecer e receber ajuda, bem como a capacidade de compreender a integralidade do ser humano⁽¹³⁾. Cabe ressaltar que o comprometimento das pessoas encontra-se relacionado à inclusão destas no processo de trabalho, proporcionando autonomia e responsabilidade para tomar decisões coletivas, conscientes, considerando as normas éticas e morais do ambiente.

Pessoas que participam ativamente do processo de trabalho criam elos de confiança e demonstram preocupação com os resultados da organização. Esse é o grande desafio do profissional Enfermeiro. Logo, processo de liderança na Enfermagem implica envolver a equipe de forma que haja espontaneamente o comprometimento com as metas institucionais⁽¹³⁾. Nesse contexto, existem algumas habilidades estratégicas necessárias para que o Enfermeiro possa ser considerado

líder (Figura 1).

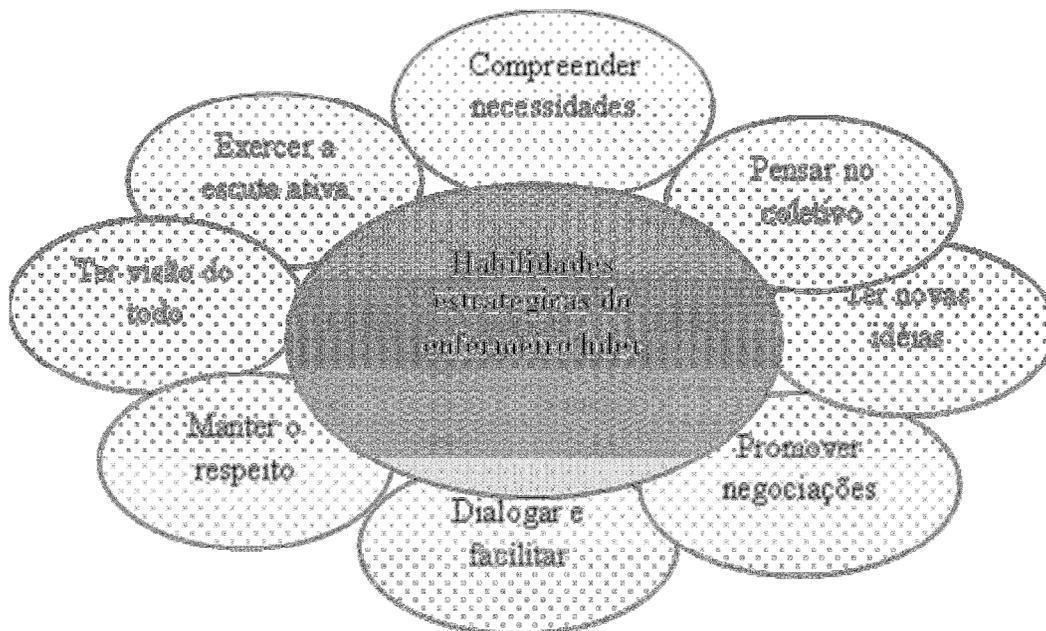
Evidenciando estratégias de liderança

Os Enfermeiros reconhecem que, para desempenhar a liderança, o profissional precisa ser empreendedor, ter ideias novas, estar sempre dialogando com a equipe avaliando os propósitos, compreendendo e conhecendo as necessidades de cada pessoa, buscando a resolução antes de passar adiante uma situação-problema. Deve explicitar o potencial de cada colaborador, valorizar a equipe e fazendo com que todos participem e tenham iniciativas. A propósito, vejamos os relatos a seguir.

“Eu acho que a gente tenta ser empreendedor, estar pensando em novas estratégias, detecta o problema do processo de trabalho, pensa maneiras junto com a equipe, para melhorar algo para o serviço ter qualidade [...]”. (E1)

“[...] Explorando de cada um o que tem de melhor para oferecer, ser clara, comunicação presencial, tento sempre escutar cada um, para trabalhar o vínculo, as relações humanas, dando o valor merecido de cada um para sentir-se importante no contexto”. (E6)

Observa-se que, apesar das dificuldades enfrentadas pelos Enfermeiros, eles percebem a importância de uma postura de liderança e procuram efetivá-la junto à equipe, dialogam com a mesma, tentando conhecer as necessidades de cada um, objetivando o bom relacionamento e o trabalho em equipe. Procuram propor estratégias coletivas para modificar a realidade, conforme demonstra a Figura 1, produzida pelos autores através de fragmentos de relatos dos Enfermeiros participantes do estudo, para representar as habilidades estratégicas do Enfermeiro líder.

Figura 1 - Habilidades estratégicas do Enfermeiro líder.

O papel do Enfermeiro ampliou-se gradativamente nos últimos anos, o que acaba exigindo maiores habilidades pessoais e profissionais. Para manter-se atualizado nesse processo evolutivo, o Enfermeiro necessita adquirir conhecimento específico e uma compreensão ampliada do cuidado de enfermagem⁽¹⁷⁾. Assim, destaca-se a necessidade de preparo dos profissionais de Enfermagem no que concerne às habilidades de liderança, para que as ações administrativas e gerenciais de Enfermagem sejam encaradas de forma natural e encorajadora.

As necessidades de mudança e aprimoramento constante têm impulsionado novos modelos de gestão, nos quais o líder precisa possuir atitudes cada vez mais dialógicas e circulares, isto é, motivadas por processo de cooperação e associação. Sob esse enfoque, espera-se que o Enfermeiro, ao exercer a liderança, esteja aberto às mudanças e sensível para apreender processos interpessoais focados nas singularidades humanas e na valorização de iniciativas pessoais da equipe⁽¹⁸⁾.

Dessa forma, o Enfermeiro deve buscar constantemente a sua atualização bem como condições que favoreçam as características ideais para o desenvolvimento da liderança. O sucesso na atuação da equipe de Enfermagem está pautado na busca por objetivos concisos e por uma liderança que permita o crescimento de todos aqueles envolvidos no processo. Portanto, a liderança deve permear todas as atividades do trabalho do Enfermeiro, permitindo transformar o real e construir o ideal, assumir desafios, remover os entraves, contornar e superar as barreiras assumidas como intransponíveis⁽³⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto os Enfermeiros quanto os técnicos de enfermagem referiram que o Enfermeiro, como líder, deve estar focado na sua equipe, isto é, deve saber valorizar iniciativas e potencializar talentos. Sob esse enfoque, o Enfermeiro ocupa um papel cada vez mais importante nos serviços de saúde. Espera-se, gradativamente, que o Enfermeiro seja capaz de liderar equipes, valorizar as singularidades humanas e potencializar as qualidades

peçoais e coletivas pelo diálogo, pela escuta e o fomento de processos estratégicos coletivos e participativos.

O processo de liderança envolve equipes, isto é, pessoas, que interagem, se relacionam, se associam e se fortalecem mutuamente. Sob esse enfoque, o líder necessita escutar, dialogar, compreender, potencializar e garantir a vitalidade e o dinamismo da equipe. O Enfermeiro líder deve saber se comunicar com competência, ser carismático, sincero e também saber ouvir o que o grupo tem a dizer, com paciência e compreensão, absorvendo as críticas, sugestões e aplicá-las. Considerar as novas ideias da equipe é uma maneira eficaz de motivá-la, visto que a motivação é fundamental para o sucesso do processo de trabalho.

Os resultados do estudo demonstram que a liderança é uma temática que não se esgota num trabalho como este. É uma ferramenta que envolve estratégias dinâmicas e circulares, as quais precisam ser discutidas, ampliadas e repensadas continuamente, no sentido de responder de forma atualizada e responsável as diferentes demandas sociais. Assim, denota-se a necessidade de os Enfermeiros estarem se inserindo, produzindo e socializando conhecimentos a respeito desta temática que se torna indispensável para a prática desta categoria profissional.

REFERÊNCIAS

- 1- Lanzoni GMDM, Lino MM, Luzardo AR e Meirelles BHS. Planejamento em Enfermagem e saúde: uma revisão integrativa da literatura. Rev. enferm UERJ [Internet]. 2009 [Acesso 25 Nov 2012]; 17(3):430-5. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v17n3/v17n3a23.pdf>
- 2- Jogulu, UD e Wood GJ. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. Equal Opportunities International [Internet]. 2006 [Acesso 25 Nov 2012]; 25(4): 236-250. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1571709>
- 3- García, I. e Santa BES. Relationship between nurses' leadership styles and power bases. Rev. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. 2009 [Acesso 25 Nov 2012]; 17(3):295-301. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19669037>
- 4- Santos, J.L.G. dos, Silva R.M. da, Prochnow AG, Beck CLC, Pedrosa MLR de, Leite JL. O exercício da liderança pelo Enfermeiro no contexto da organização do trabalho em saúde e Enfermagem: algumas reflexões. Rev enferm UFPE on line [Internet]. 2009 [Acesso em 25 Nov 2012]; 3(4):1209-15. Disponível em: http://www.revista.ufpe.br/revistaEnfermagem/index.php/revista/article/viewFile/139/pdf_994
- 5- Ramos VM, Freitas CASL, Silva MJ. A aprendizagem da liderança em Enfermagem: contribuições do internato em Enfermagem para a formação do estudante. Esc Anna Nery [Internet]. 2011 [Acesso 25 Nov 2012]; 15(1):157-161. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452011000100022&script=sci_arttext
- 6- Lanzoni GMM, Lino MM, Luzardo AR, Meirelles BHS. Planejamento em Enfermagem e saúde: uma revisão integrativa da literatura. Rev Enferm UERJ [Internet]. 2009 [Acesso 25 Nov 2012]; 17(3):430-5. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v17n3/v17n3a23.pdf>
- 7- Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9.ed. São Paulo: Hucitec; 2006.
- 8- Bardin L. Análise de conteúdo. 4a ed., Lisboa: Edições; 2009.
- 9- Brasil. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo

seres humanos. Resolução n. 196, de 10 de outubro de 1996. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 1996.

10- Neves VR, Sanna MC. Ensino da liderança em Enfermagem: um estudo bibliométrico. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2012 [Acesso 25 Jan 2013]; 25(2): 308-13. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002012000200024&script=sci_arttext

11- Amorim TV, Salimena AMO. Liderança situacional aplicada a Enfermeiros em instituição de alta complexidade cardiovascular. *R. Enferm. Cent. O. Min* [Internet]. 2012 mai/ago [Acesso em 20 Abr 2013]; 2(2):288-293. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/recom/>

12- Nascimento CD, Fonseca ISS, Moura SB, Servo MLS. Agir do Enfermeiro no exercício da liderança em Enfermagem: dificuldades da prática. *Rev enferm UFPE on line* [Internet]. 2008 [Acesso em 25 Nov 2012]; 2(4):434-37. Disponível em: www.revista.ufpe.br/revistaEnfermagem/index.php/revista/.../1525

13- Corradi EM, Zogda TRW, Pal MFB de. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. *Cogitare Enferm.* 2008; 13(2):184-93.

14- Trevizan MA, Mendes IAC, Hayashida M, Godoy Sd, Nogueira MS. La búsqueda del compromiso actitudinal: tendencia de la conducta ética del enfermero gerente. *Rev. esc. enferm. USP.* 2009;43(3):721-5.

15- Alecrim JS, Campos LF. Visão de técnicos e auxiliares de Enfermagem sobre o estilo de liderança do Enfermeiro. *Cogitare Enferm.* 2009; 14(4):628-37.

16- Lanzoni GMM de, Meirelles BHS. Liderança do Enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2011 [Acesso 25 Nov 2012]; 19(3): 651-58. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000300026&script=sci_arttext&tlnq=

pt

17- Gindri L, Mederios HMF, Zamberlan C, Costenaro RGS. A percepção dos profissionais da equipe de Enfermagem sobre o trabalho dos Enfermeiros. *Cogitare Enferm.* 2005;10(1):34-41.

18- Pereira Á, Lima ACMV, Silva RS. The negotiation power: reflection about the managing of conflicts in nursing. *Rev Enferm UFPE On Line* [Internet]. 2009 [Acesso 25 Nov 2012]; 3(1):114-19. Disponível em: <http://www.ufpe.br/revistaEnfermagem/index.php/Enfermagem/article/view/195/298>

Recebido em: 22/04/2013

Versão final em: 02/08/2013

Aprovação em: 01/09/2013

Endereço de correspondência

Silomar Ilha

Endereço: Rua Maria Noal, n.8, Bairro Patronato, Santa Maria/RS, Brasil. CEP: 97020-510

E-mail: silo_sm@hotmail.com