

 Artigo original

## CARACTERIZAÇÃO DA AUTORIDADE QUE ENFERMEIRAS GERENTES EXERCEM EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE NO MÉXICO E EM PORTUGAL

Danelia Gómez-Torres<sup>1</sup>, Livia Quiroz-Benhumea<sup>2</sup>, María Sandra Davila-Villada<sup>3</sup>, Elizabeth Bernardino<sup>4</sup>

**RESUMO:** Foram objetivos do estudo analisar o significado da autoridade exercida pela enfermeira gerente em instituições de saúde e comparar o tipo de autoridade de dirigentes de enfermagem no México e em Portugal. Pesquisa qualitativa, descritiva e comparativa, da qual participaram 24 gerentes de enfermagem. O instrumento utilizado foi o de roteiro de entrevista, com base nas dimensões: significado e tipo de autoridade. Discutiu-se o significado de autoridade de acordo com a teoria do interacionismo simbólico. Os resultados possibilitaram refletir sobre o significado de autoridade, revelando-se que, para as gerentes mexicanas, é um valor moral do gestor e, para os portugueses, uma competência inerente à posição. No que concerne ao tipo de autoridade exercido, para as primeiras predominou justiça, compreensão e igualdade em relação aos demais. Para os segundos, esta deve ser democrática, participativa e de aceitação. Conclui-se que não há confluência sobre a autoridade entre gerentes de ambos os países e que sua divergência incide na perspectiva final de suas decisões.

**DESCRIPTORES:** Gerência; Enfermagem; Instituições de saúde; Diretores de hospitais.

### CHARACTERIZATION OF THE AUTHORITY EXERCISED BY NURSE-MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS IN MEXICO AND PORTUGAL

**ABSTRACT:** The study aimed to analyze the meaning of the authority exercised by the nurse-manager in health institutions and to compare the type of authority of nurse-managers in Mexico and in Portugal. This study is qualitative, descriptive and comparative. A total of 24 nurse-managers participated. The instrument used was an interview script, based in the following dimensions: meaning and type of authority. The meaning of authority was discussed in accordance with the theory of symbolic interactionism. The results made it possible to reflect on the meaning of authority, revealing that – for the Mexican managers – it is a moral value on the part of the manager; while for the Portuguese, it is a skill which is inherent to the position. Regarding the type of authority exercised, for the former, justice, comprehension and equality in relation to the other employees predominated. For the latter, the authority must be democratic, participative and based on acceptance. It is concluded that among the managers from both countries there is no confluence regarding authority, and that their divergence affects the final perspective of their decisions.

**DESCRIPTORS:** Management; Nursing; Health institutions; Hospital directors.

### CARACTERÍSTICACIÓN DE LA AUTORIDAD EJERCIDA POR ENFERMERAS GERENTES DE INSTITUCIONES DE SALUD EN MÉXICO-PORTUGAL

**RESUMEN:** Los objetivos son analizar el significado de autoridad que ejerce la enfermera gerente en instituciones de salud y comparar el tipo de autoridad ejecutada por dirigentes de enfermería en México y Portugal. Investigación cualitativa, descriptiva y comparativa, participaron 24 gerentes de enfermería, el instrumento fue una guía de entrevista, basada en las dimensiones: significado y tipo de autoridad, se discutió el significado de autoridad según teoría de interaccionismo simbólico. Los resultados permitieron reflejar el significado de autoridad; para las gerentes mexicanas es un valor moral del dirigente y para los portugueses una competencia en función de la posición designada; respecto al tipo de autoridad que ejercen, en las primeras predominó, justicia, comprensión e igualdad hacia los demás, para los segundos democrática participativa y aceptación. Concluyéndose que no existe la misma dimensión de autoridad entre gerentes de ambos países, su divergencia radica en la perspectiva final de sus decisiones.

**DESCRIPTORES:** Gerencia; Enfermería; Instituciones de salud; Directores de hospitales.

---

<sup>1</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da Faculdade de Enfermagem e Obstetrícia da Universidade Autônoma do Estado do México. Toluca, Estado do México, México.

<sup>2</sup>Enfermeira. Mestranda em Gerontologia. Faculdade de Enfermagem e Obstetrícia da Universidade Autônoma do Estado de México. Toluca, Estado do México, México.

<sup>3</sup>Enfermeira. Licenciada em Enfermagem pela Faculdade de Enfermagem e Obstetrícia da Universidade Autônoma do Estado de México. Toluca, Estado do México, México.

<sup>4</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil.

**Autor Correspondente:**

Danelia Gómez-Torres

Universidad Autónoma de Estado de México

Rua Bolívia, 4 -52169 - Metepec, Estado de México, México

E- mail: gomezdanelia@usa.net

**Recebido:** 14/05/2016

**Finalizado:** 17/08/2016

## ● INTRODUÇÃO

A autoridade que as enfermeiras exercem na administração gerencial e na educação contínua tem grande impacto em seu trabalho nos dias de hoje, sendo o compromisso e a motivação fatores que compõem o marco integral da prática de enfermagem. Nesse contexto, o nível de autoridade se relaciona, de forma expressiva, com as competências acadêmicas que as dirigentes adquiriram ao longo de seu desenvolvimento profissional, bem como com aquelas advindas de sua trajetória, segundo sua história profissional na área da gestão diretiva em geral e da autoridade em particular.

A autoridade, como tal, está intimamente associada ao poder de obter mudanças, inspirar comportamentos que permitam interagir de forma coletiva, favorecer o crescimento e o desenvolvimento da disciplina. Nesse sentido, individualidade do sujeito pode aparecer como característica de função gerencial<sup>(1)</sup>. Durante a atuação profissional, esta se torna uma plataforma para a prática gerencial, o que possibilita ao enfermeiro realizar atividades relacionadas com a função diretiva em instituições de saúde. Há, entretanto, ambientes que propiciam atividades de representação simbólica, como é o caso de Portugal, onde esta é exercida majoritariamente por homens, em contraste com o que ocorre no México, onde comumente são exclusivas de mulheres. Aliado a esta representação, tem-se o fato de que a Enfermagem no mundo é praticada por uma porcentagem maior de representantes do sexo feminino, razão pela qual, neste artigo, os tipos de autoridade descritos pelos profissionais de ambos os países diferem.

Responder à questão “Qual o significado de autoridade para a enfermeira dirigente?”, bem como identificar o significado da autoridade da enfermeira na organização institucional de saúde, refletindo sobre as distintas percepções quanto ao tipo de autoridade do dirigente de enfermagem, pode contribuir com fundamentos básicos no desempenho da função gerencial. Tais fundamentos podem ser aplicados tanto à disciplina como à ciência, relacionando-se com o objeto do estudo: o significado do tipo de autoridade projetado pela enfermeira gerente no âmbito hospitalar.

Utilizou-se como fundamentação teórica o interacionismo simbólico relacionado ao significado do conceito central. Dessa forma, entende-se que trata-se de atividades construídas por meio da interação entre os indivíduos. Uma vez definidas essas ações, aparecem no ambiente social no qual estão inseridas<sup>(2)</sup>. A teoria considera que a realidade social que se desenvolve a partir da interação de uns com outros, entre os seres humanos, é mediada pelo uso de símbolos ou a interpretação de significados acerca das ações de outros. Na abordagem interacionista, o comportamento humano não é uma questão de meras respostas às atividades de seus pares, mas envolve uma resposta às intenções destes. Por outro lado, a sociedade humana está alicerçada no consenso de sentidos compartilhados, sobre a forma de compreensão e expectativas comuns. O interacionismo atribui grande importância ao significado que as coisas têm em relação ao comportamento humano, além de entendê-lo como resultado do processo interativo estabelecido entre as pessoas. Nessa perspectiva, o interacionismo enfatiza o significado das coisas difíceis de se interpretar, visto que o comportamento do indivíduo é autodirigível no âmbito simbólico, permitindo a compreensão do significado que este constrói a partir das interações que estabelece em uma mesma sociedade. A teoria IS é uma das formas de interpretar as percepções das pessoas, o significado e o sentido que elas dão às coisas e como estes relatos se relacionam com as experiências vivenciadas.

Como ferramenta teórica, o interacionismo simbólico possibilita a compreensão do fenômeno de um modo mais amplo, possibilitando compreender se esse significado é recorrente ou resultante. Por meio dessa metodologia, é possível instrumentalizar a técnica de entrevista. De acordo com as considerações metodológicas do IS<sup>(3)</sup>, usam-se procedimentos como: estudos de caso, entrevistas, observação participante, história de vida, análise de documentos, missivas, diários, entre outros, visto que apresenta como característica entender a vida social como resultado das interações dos atores. Seus principais critérios apontam a importância do entorno como simbólico, sendo outorgados os significados e as intencionalidades<sup>(3)</sup> aos sujeitos. Por outro lado, a relevância é outorgada ao significado que as coisas apresentam para os indivíduos e pelo fato de a significação ser atribuída a uma relação interativa

As considerações metodológicas do IS<sup>(4)</sup> como método têm uma sequência. Assim, o primeiro passo é a exploração, considerando esta como a aproximação inicial de qualquer realidade que se

pretenda estudar e que se desconhece a princípio, cujo propósito é contar com um ponto de partida para chegar a uma compreensão clara do problema a detectar, identificando importantes linhas de relação. Dessa forma, se propicia que as ferramentas conceituais do pesquisador evoluam à luz do que vai apreendendo acerca da vida estudada.

O segundo passo é a inspeção que indica o desenvolvimento teórico, ou seja, trata-se de destrinchar as relações e precisar os conceitos. O intuito é examinar o conteúdo empírico, aproximando-se do material por diferentes ângulos, formulando diversas perguntas sobre este e chegando a uma nova valoração que venha a surgir a partir de tais interrogantes. Dessa forma, deve-se assumir que a única maneira de conhecer os seres humanos e grupos e detectar suas interações é a pesquisa naturalista<sup>(5)</sup>. Nesse sentido, percebe-se a sintonia da teoria interacionista como objeto de estudo, uma vez que este se propõe a encontrar o significado que a autoridade apresenta para o enfermeiro gerente.

## ● MÉTODO

Pesquisa com enfoque qualitativo cujo método explora uma experiência, cultura ou situação em sua profundidade, considerando-se o contexto e a complexidade<sup>(4)</sup> em nível descritivo, visto que pretende especificar as propriedades e características importantes das pessoas que são o objeto do estudo. Além disso, é comparativa, já que considera as perspectivas das enfermeiras mexicanas e dos portugueses.

Os ambientes onde foi desenvolvida foram as instituições de saúde onde as pessoas envolvidas trabalham: a Cidade do México, e o Estado de México, e o território português. Os atores sociais considerados para esta pesquisa foram dirigentes de enfermagem de hospitais que assumiam postos de maior hierarquia nas instituições de atenção à saúde. Os critérios de inclusão foram: ser enfermeira (enfermeiro) e que durante a pesquisa exercessem o cargo de diretoras (diretores) ou subdiretoras (subdiretores) de instituições de terceiro nível ou dirigentes nacionais por mais de dois anos. Instrumento: roteiro de entrevista semiestruturada com onze perguntas, produzidas com base em questões condutoras e, por sua vez, desvinculadas dos objetivos. A aplicação das questões foi realizada em centros de trabalho dos participantes; posteriormente, foram recolhidas sem excluir nenhuma entrevista em ambos os grupos. Obteve-se saturação dos dados: com 11 em Portugal e 13 no México, possibilitando responder à pergunta da pesquisa e atingir os objetivos do estudo para, desta forma, gerar um contraste entre a percepção e o significado de autoridade gerencial.

Primeiramente, procedeu-se à exploração, por meio da qual se chegou a uma aproximação da temática de autoridade nos dois países. Com isso, o intuito foi definir as diferentes abordagens, desde seus antecedentes, até o momento atual, integrando-se um marco contextual. Ao realizar a associação da informação, foram apreendidas as estruturas de relevância do material teórico<sup>(1)</sup>. Uma vez finalizada essa atividade, foi possível identificar os dois eixos temáticos que mais se destacaram, bem como as relações de importância, a fim de compreender o problema. Foi realizado durante o período de janeiro a junho de 2015 em ambos os países.

O segundo passo foi proceder a uma inspeção mediante leitura repetida, exaustiva e crítica do conteúdo empírico, por meio da qual se pôde apreender e concentrar os conceitos que mais se destacaram, para poder selecionar os dados importantes. Foi realizado através de técnica cromática, aglutinando os dados em uma matriz para estabelecer uma relação entre conceitos e por categorias de cada temática, concentrando as contribuições dessa análise que foi produto de atos reflexivos em diferentes ângulos.

Para discutir os resultados, após realizar a análise sistemática e a interpretação da informação, selecionou-se o que foi mais representativo considerando o que apareceu. Dessa forma, discorreu-se sobre esses resultados contrastando o material empírico como referencial teórico de IS e obtendo-se o significado da autoridade que as(os) gerentes de enfermagem exercem nos dois cenários. Os resultados se instauram seguindo o propósito de responder aos objetivos da pesquisa<sup>(5)</sup>. Inicia-se apresentando as respostas do significado de autoridade por meio de quadros, de forma comparativa. Posteriormente, é feita a discussão por categorias utilizando como eixos centrais as atividades realizadas pelos dirigentes de ambos os países, principalmente no sentido de valorizar aquilo o que cada um apresenta, com o intuito de melhorar o que se relaciona com a gestão. É importante ressaltar que este estudo tem a finalidade de analisar comparativamente os dados coletados, sem pretensão de julgar se os tipos de

autoridade são adequados ou não. Busca-se, desse modo, averiguar as variáveis encontradas<sup>(6)</sup> comuns e divergentes.

Aspectos éticos da pesquisa. Para cumprir políticas, regulamentos e disposições legais vigentes de ordem internacional, cujo objetivo é proteger a integridade, os direitos e o bem-estar dos participantes, foi enviado ao Comitê de Ética da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra o protocolo de pesquisa aprovado de acordo com o decreto 227-10/2014. Pelo fato de a pesquisa envolver pessoas, esta deve se desenvolverem conformidade, por isso foi solicitada a assinatura de consentimento por escrito aos entrevistados para sua participação<sup>(7)</sup>. Uma vez que estes se inteiraram das características do estudo, lhes foi informado que, para preservar seu anonimato, as referências a eles seriam feitas utilizando-se uma letra e um número. O pesquisador principal se comprometeu a manter a confidencialidade dos sujeitos do estudo e a resguardar o acesso a dados específicos por até cinco anos, impedindo sua consulta a qualquer pessoa alheia à pesquisa. Finalmente, em virtude de suas características de objetividade e imparcialidade, esta se considera de menor risco, visto que, ao utilizar as entrevistas, não se verifica conflito financeiro, de emprego ou profissional.

## ● RESULTADOS

Os resultados derivaram de duas vertentes. A primeira visou obter o significado de autoridade para os dirigentes de enfermagem em geral, da perspectiva do interacionismo simbólico; a segunda é sobre o tipo de autoridade que eles exercem em seus postos gerenciais dentro das instituições de saúde. As descobertas podem ser verificadas de forma comparativa para determinar semelhanças ou diferenças entre os grupos envolvidos. Os resultados provêm das singularidades que os atores sociais apresentam, como ser oriundos de um país diferente. Um dos dados notáveis foi o gênero: no que se refere às instâncias mexicanas, o total foi de treze mulheres. Já em relação aos portugueses, a maioria era de homens, oito de onze. Outro aspecto relevante foi que, através das entrevistas, obteve-se saturação de dados – se deduziu que isso se deve ao alto nível de escolaridade que os participantes apresentam.

Destaca-se que o processo de gestão exercido pelas (pelos) enfermeiras (enfermeiros) gerentes tem distintos componentes. Um deles é que a autoridade, de maneira geral, é conceituada como um posto ocupado por uma pessoa a quem se deve obedecer ou respeitar. Contudo, é criada e mantida pela opinião pública, estando, também condicionada por sentimentos, afetos, reverência ou pessimismo; inclusive quando a autoridade repousa sobre a simples coesão física aceita pelos subordinados. Essas características se refletem nos resultados desse ato social e se observam nos Quadros 1 e 2.

De acordo como que foi mencionado anteriormente, a autoridade do gerente pode ser desvelada através de uma apreciação, da qual é possível inferir sua relação com os subordinados dentro da estrutura organizacional. Nesta se incorporam: conhecimento e disciplina, valores morais, éticos, humanísticos, entre outros. Tal marco social interpretativo considera que, para os seres humanos, os significados são um elemento existente em ações conjuntas. E, para explicar o comportamento das

Quadro 1 – Comparativo do significado de autoridade sob a perspectiva de gerentes de enfermagem em diversas entidades de México e Portugal. Toluca, Estado do México, México, 2016

Categoria	México	Portugal
Significado de autoridade	<i>Aquela figura com premissas morais bem estabelecidas, com aspectos humanos e éticos relacionados à sua formação pessoal, profissional e trajetória desenvolvidas por toda sua vida. (M6) O respeito, a disciplina, o conhecimento, a linha de trabalho e a responsabilidade em geral. (M4) Grau de influência que se tem sobre o pessoal, assim como de áreas afins ao trabalho. (E2)</i>	<i>É uma competência que nos permite liderar uma equipe e gestão que nos permite efetivamente conduzir um processo. (P1) Significa a capacidade de decidir e implementar projetos, planejamento, monitoramento e controle de situações. (P2) É fazer valer a força de sua posição, para que seu propósito seja cumprido [...] comprovando esta autoridade com aqueles que são os saberes da profissão, as competências adquiridas e, inclusive, pelo que me foi ensinado e formado. (P7)</i>



peças, é necessário que o significado das coisas derive da interação social entre gerente e subalternos. Da mesma forma, aqueles gerentes que têm contato direto com os colaboradores compreendem que há princípios básicos a serem observados para assegurar que todos estejam motivados ao cumprir suas funções na instituição de saúde. Considera-se, assim, que a autoridade não é uma qualidade que se outorgue, mas que se adquire. Trata-se, portanto, do produto de uma interação entre um grupo social, sendo um valor plenamente identificado.

Quadro 2 – Comparativo do tipo de autoridade sob a perspectiva de gerentes de enfermagem de diversas entidades no México e em Portugal. Toluca, Estado do México, México, 2016

<b>Categoria</b>	<b>México</b>	<b>Portugal</b>
Tipo de autoridade	<p><i>Sou sensível e gosto de tratar meus colegas sempre com carinho, ter contato físico com um abraço, dar as mãos; meu jeito de tratar é igual com superiores e as autoridades na medida do possível.(M4)</i></p> <p><i>Uma autoridade que compreende e entende a pessoa pode incentivar a produtividade, mas sou dessas pessoas que entendem que os seres humanos são mais importantes que resultados.(M8)</i></p> <p><i>É necessário trabalhar, tornar-se presente, com autoridade moral e formal, por meio desse compromisso e de responsabilidades.(M5)</i></p>	<p><i>Faço uso de uma gestão global, como um modelo aberto, onde as pessoas são relevantes permitindo integrar as contribuições e a intervenção de outras áreas.(P2)</i></p> <p><i>Um cargo de autoridade, mas também faço o possível para que seja uma autoridade aceita mediante a compreensão e participação das pessoas.(P5)</i></p> <p><i>Uma autoridade democrática e participativa[...] o tipo de autoridade que exerço é facilitadora dentro do prisma democrático onde todos podem e devem participar [...] naturalmente existem algumas situações de autoritarismo ou posição dessa autoridade exercida.(P6)</i></p>

De acordo com os resultados, há diferentes orientações para atribuir significados à autoridade, tais como: ser um impulso instintivo, carisma e instrumento político. Por conseguinte, este conceito está atrelado às causas do comportamento das pessoas e se torna produto da interação social.

## ● DISCUSSÃO

A autoridade se fundamenta em um ato racional e de liberdade, vislumbrado como um processo dinâmico proveniente da experiência interna que se constrói socialmente<sup>(8)</sup>, sendo reconhecida por outros e projetando que a pessoa (gerente) está mais bem preparada, tem maior capacidade de julgamento e especializou-se em tudo o que está relacionado com a gerência. Como estabelece o interacionismo simbólico IS, esta noção que vai de dentro para fora é uma experiência individual que se torna um ato social<sup>(9)</sup>. Nesse contexto, o significado de autoridade é extraído da concepção que o gerente apresenta acerca de sua interação com os sujeitos.

A perspectiva dessas(desses) gerentes se relaciona com a autoridade vinculada a uma atuação com justiça e qualidade moral, entre outros aspectos. Espera-se que a autoridade possa ter obediência sem coação, ou seja, que a(o) gerente que assumiu essa vertente receba uma obediência legítima<sup>(10)</sup>. De certa maneira, essas descobertas estabeleceram que o poder gerencial nas organizações ajuda a identificar e compreender a vida das instituições e a realidade de cada uma delas.

De acordo com uma das premissas do interacionismo simbólico, o significado provém da interação social que cada indivíduo mantém com o outro<sup>(11)</sup>. E tal interação se dá através da comunicação simbólica, obtendo-se, por meio da linguagem, outros símbolos significativos.

A análise de opiniões de enfermeiras(enfermeiros) sobre o significado de autoridade na intervenção gerencial nos leva a identificar os símbolos significantes ou processos de comportamento mental, fundamentais nos profissionais de enfermagem, em sua qualidade de gerentes e em sua rotina laboral<sup>(12)</sup>. No que diz respeito às impressões das enfermeiras mexicanas, a autoridade representa um valor gerado por meio do reconhecimento moral como diretivo, validado por seus colaboradores ou subordinados, considerando-se aspectos humanísticos, éticos e profissionais, resultado de uma

trajetória de vida. Para os enfermeiros portugueses, a autoridade está relacionada a capacidade ou competência e decorre de uma postura para desenvolver projetos e processos. A premissa do interacionismo simbólico é que o significado de tais coisas surge de uma interação social que a pessoa apresenta com seus pares; isto é, com dirigentes de mesmo nível.

Tipo de autoridade: depreende-se da pesquisa que, em organizações de saúde mexicanas, as enfermeiras que exercem uma gerência chamam a atenção para um equilíbrio entre o binômio poder-respeito; o que certamente se manifesta quando a autoridade assumida está inclinada à moralidade, justiça, compreensão e igualdade em torno dos demais. Ou seja, as gerentes de enfermagem se identificam com seus colaboradores ao defender suas convicções em seu contexto social; além disso, dão visibilidade a formas de agir por meio da adoção de posturas mais compreensivas, justas e humanas. Tal postura potencializa a liberdade dos subordinados, buscando superar as relações construtivas e, ao mesmo tempo, evitando o autoritarismo e a opressão<sup>(12)</sup>. Em contrapartida, o tipo de autoridade que os gerentes portugueses exercem é democrática, participativa, por consenso e aceitação. Isso porque eles se identificam com os demais, envolvem-se na construção de novas maneiras de interagir com atitudes mais interativas e facilitadoras. Dessa forma e considerando que a autoridade de enfermagem necessita ser concebida e exercida sob uma visão reflexiva acerca da prática gerencial, ao contrastar os conceitos do interacionismo simbólico, nos encontramos diante de um comportamento autorreflexivo dos gerentes como pessoas em processo de interação social, visto que ao mesmo tempo estão comprometidos com as práticas democráticas para com os trabalhadores. No exercício profissional, o enfermeiro gerente não apenas elenca suas práticas de controle, hierarquia, ordem e impessoalidade, mas também reflete sobre o processo de trabalho: diálogo, participação, em conjunto com sua própria equipe, assim como comum multiprofissional<sup>(12)</sup>.

## ● CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstrou que o significado de autoridade reside na forma como esta se dimensiona, ao se fazer patente sua representação e interação social em função do âmbito de atuação do dirigente. No que concerne às gerentes mexicanas, se baseia no ser do gestor (moralidade). Já para os portugueses, centra-se no saber (sua competência); por conseguinte, não existe a mesma dimensão de autoridade entre gerentes de ambos os países. Sua divergência maior se fundamenta na perspectiva final de suas decisões. Assim, para primeiras, o cidadão não é visto como ponto central da intervenção gerencial e, para os segundos, está orientada no bem-estar do cidadão.

Dessa forma, é possível inferir que a autoridade exercida pelos gerentes de enfermagem é uma intervenção sensível. Este estudo contribui, portanto, para a orientação dessa prática gerencial-autoridade, a qual deve estar situada próximo ao ponto focal: o usuário dos serviços de saúde. Assim, as (os) gerentes de alto nível devem agir de forma política, a fim de adquirir e manter uma autoridade solidária para com a população.

Se evidenciou, ainda, que o gênero dos participantes é relevante para o exercício da autoridade, visto que o modelo que exercem aponta para uma atuação do gerente em decorrência de sua maturidade, nível acadêmico e período de incorporação à prática gerencial, assim como a essência natural de homem-mulher. Também é relevante verificar os diferentes cenários acerca da prática gerencial, no que diz respeito à autoridade no próprio contexto de atuação, onde o paradigma que prevalece está centrado no plano humanístico com suas peculiaridades genéricas.

## ● REFERÊNCIAS

1. dos Santos JLG, Prochnow AG, da Silva DC, da Silva RM, Leite JL, Erdmann AL. Prazer e Sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. Esc. Anna Nery. [Internet] 2013; 17(1) [acesso em 04 jan 2016]. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452013000100014>.
2. de Ceretto JG, Giacobbe MS. Nuevos desafíos en investigación. Argentina: Homo Sapiens Editores; 2009.
3. Sampieri RH, Collado CF, Lucio MDPB. Metodología de la Investigación. 5ª ed. México: Interamericana; 2013.

4. Martinez JGG. Métodos de investigación administrativa. 2ª ed. México: Trillas; 2009.
5. Tardivo G, Fernández MF. El Interaccionismo simbólico en Italia y España: un camino por recorrer. Bar. rev. castell. manch. cienc. soc. [Internet] 2014; (18) [acesso em 04 jan 2016]. Disponível: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=322132553004>.
6. Bardin L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2009.
7. Cantú-Martinez PC. Bioética e Investigación en Salud. México: Trillas; 2010.
8. Sánchez ML. El poder gerencial de los consejos comunales. Orbis. Revista Científica Eléctronica de Ciencias Humanas. [Internet] 2014; 9(27) [acesso em 04 jan 2016]. Disponível: <http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/27/art4.pdf>.
9. Perlo CL. Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. Invenio. [Internet] 2006;9(16) [acesso em 15 abr 2016]. Disponível: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701607>.
10. Ambriz AZC. Liderazgo. Teorías sobre el Liderazgo. [CD-ROM]. España: Intercom; 2008.
11. Newman J, Clarke J. Gerencialismo. Educ. Real. [Internet] 2012; 37(2) [acesso em 17 mar 2016]. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1590/S2175-62362012000200003>.
12. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Ávila VC, Oliveira AFL, da Silva CNS. Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. Cogitare Enferm. [Internet] 2014;19(3) [acesso em 15 jan 2016]. Disponível: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v19i3.35006>.