

Liderança no contexto da enfermagem*

LEADERSHIP IN THE NURSING CONTEXT

LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE ENFERMERÍA

Alexandre Pazetto Balsanelli¹, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha²

RESUMO

A liderança é uma das ferramentas imprescindível no processo de trabalho do enfermeiro. Este estudo teve como objetivos fazer um levantamento bibliográfico sobre liderança no contexto da enfermagem e caracterizar tal produção científica encontrada, com base nas variáveis: ano, local de publicação e categorização dos temas. Tratou-se de uma revisão de literatura realizada *on-line* na base de dados LILACS, considerando periódicos, dissertações e teses disponíveis em língua portuguesa e espanhola, nos últimos vinte anos. Dos 31 trabalhos selecionados, 17 (54,8%) em revista de enfermagem internacional, 10 artigos (32,2%) foram publicados em periódicos de enfermagem nacional, 3 dissertações de mestrado (9,8%) e 1 tese de livre-docência (3,2%), com maior predomínio de divulgação entre 1997 e 1998 (22,6%). Ao categorizar as referências teve-se: 14 trabalhos (45,2%) sobre estilo de liderança exercido pelos enfermeiros, 15 (48,4%) reflexões sobre liderança e 2 publicações (6,4%) discorrendo a respeito de liderança e comunicação.

DESCRIPTORIOS

Liderança.
Enfermagem.

ABSTRACT

Leadership is one of the most indispensable tools for nursing work. This study is aimed at making a bibliographical survey about leadership in the nursing context and characterizing the scientific production on the topic based on year and place of publication and theme categorization. An online literature review, carried out using LILACS data, considered periodical material, dissertations and theses available in Portuguese and Spanish from the past twenty years. From the 31 selected works, 17 (54.8%) have been published in international nursing magazines, 10 (32.2%) have been published in Brazilian nursing periodicals, 3 (9.8%) were Master's Degree theses, and one (3.2%) was a teaching thesis, with publication concentrated between 1997 and 1998 (22.6%). When categorizing the references, the numbers were: 14 (45.2%) dealt with nurse leadership styles, 15 (48.5%) were reflections upon leadership, and 2 (6.4%) discussed leadership and communication.

KEY WORDS

Leadership.
Nursing.

RESUMEN

El liderazgo es una de las herramientas imprescindibles en el proceso de trabajo del enfermero. Este estudio tuvo como objetivos hacer un levantamiento bibliográfico sobre liderazgo en el contexto de la enfermería y caracterizar tal producción científica encontrada, con base en las variables: año, lugar de publicación y categorización de los temas. Se trató de una revisión de literatura realizada *on-line* en la base de datos LILACS, considerando periódicos, tesis de maestría y de doctorado disponibles en lengua portuguesa y española, en los últimos veinte años. De los 31 trabajos seleccionados, 17 (54,8%) fueron publicados en revista de enfermería internacional y en periódicos de enfermería nacional 10 artículos (32,2%), 3 tesis de maestría (9,8%) y 1 tesis de libre docencia (3,2%), con mayor predomínio de divulgación entre 1997 y 1998 (22,6%). Al categorizar las referencias se tuvo: 14 trabajos (45,2%) sobre estilo de liderazgo ejercido por los enfermeros, 15 (48,4%) reflexiones sobre liderazgo y 2 publicaciones (6,4%) que discurren respecto a liderazgo y comunicación.

DESCRIPTORIOS

Liderazgo.
Enfermería.

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gerenciamento de Serviços de Enfermagem da UNIFESP/EPM.

1 Enfermeiro, Especialista em Gerenciamento de Serviços de Enfermagem pela UNIFESP/EPM.

2 Enfermeira, Doutora em Saúde Pública, Professora Adjunta da Disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem da UNIFESP/EPM, Orientadora. Diretora da Faculdade de Enfermagem da Universidade de Santo Amaro (UNISA).
pazetto@terra.com.br

INTRODUÇÃO

O contexto mundial impõe à sociedade mudanças inevitáveis. Para estar em sintonia com a evolução tecnológica precisamos buscar a informação de fontes confiáveis constantemente. Adaptar-se a esta nova realidade será o desafio para todos que desejarem alcançar uma posição compatível com a categoria profissional escolhida, pois o mundo tem a inconstância de um vulcão ativo, fazendo com que sejamos desafiados o tempo todo⁽¹⁾.

As instituições hospitalares compostas por pessoas que as representam, necessitam saber direcionar suas políticas administrativas dentro desta nova proposta vigente. A enfermagem como se constitui em parte fundamental da estrutura organizacional, precisa preocupar-se com o seu autodesenvolvimento, adquirindo novas habilidades, novos conhecimentos e domínio no uso das tecnologias emergentes, sendo que um dos primeiros itens que o enfermeiro, como coordenador de equipes precisa ter e dominar é a ferramenta da liderança⁽¹⁾.

Mesmo com toda a transformação social que vivenciamos, a tecnologia ainda não substituiu a necessidade de orientar pessoas para alcançarem objetivos e metas. O capital humano continua sendo o bem mais valioso de uma empresa. O enfermeiro traz em sua essência o contato com o outro, seja no exercício da arte de cuidar, como também gerindo equipes e preocupando-se com quem cuida uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, norteia-se pela ética e lei do exercício profissional, orienta novas condutas, busca a participação de seus pares na construção de planos e projetos, enfim serve de inspiração para que hajam seguidores dispostos a trilhar seus caminhos. Assim, o enfermeiro será líder e não chefe. Conseguirá trabalhar junto com os membros de sua equipe com plena satisfação profissional.

Entretanto, na enfermagem brasileira, apesar da importância da liderança e da necessidade de seu desenvolvimento no processo de trabalho do enfermeiro, seu estudo necessita ser explorado. Desta forma, abordagens sobre o assunto em nosso meio são úteis, pois compreendemos que sem a utilização dos recursos derivados da liderança, possivelmente, os enfermeiros serão vítimas do “*status quo*”, das disfunções da burocracia e da decadência⁽²⁾.

Ante o exposto questiona-se: o que tem sido pesquisado com relação à liderança no contexto da enfermagem? As pesquisas realizadas possuem semelhança entre si? Conhecer os resultados dos trabalhos que enfocam o tema liderança para subsidiar as ações diárias do enfermeiro, gerente de pessoas, tornou-se alvo desse estudo.

OBJETIVOS

Os objetivos do presente estudo foram fazer um levantamento bibliográfico sobre liderança no contexto da enfermagem e caracterizar a produção científica encontrada com base nas variáveis: ano, local de publicação e categorização dos temas.

METODOLOGIA

Tratou-se de uma revisão da literatura realizada via online na base de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde). Para a construção do trabalho considerou-se análises de periódicos, dissertações e teses disponíveis em língua portuguesa e espanhola. Utilizou-se como descritores: liderança e enfermagem. O período de levantamento foi de janeiro de 1986 a junho de 2003 (17anos) uma vez que publicações sobre liderança em enfermagem aparecem no LILACS a partir de 1986.

A coleta de dados foi executada nos meses de agosto a setembro de 2003 e os artigos conseguidos através da Biblioteca Central da UNIFESP/EPM.

Para análise do material bibliográfico utilizado neste estudo se considerou as seguintes variáveis: tipo, ano e local de publicação. Também, categorizou-se as referências quanto a semelhança dos objetivos em três grandes grupos: estilos de liderança exercidos pelos enfermeiros, reflexões sobre liderança e liderança e comunicação.

Na intersecção dos descritores no banco de dados utilizados para a busca bibliográfica foram encontrados 110 trabalhos. Entretanto, para atender os objetivos do estudo, foram selecionados 31, sendo: 27 artigos (87,1%), uma tese de livre docência (3,2%) e três dissertações de mestrado (9,7%). Do total desta amostra, encontramos um trabalho em língua espanhola. Os 79 artigos que foram excluídos não apresentavam relação com a temática liderança ou estavam disponíveis na língua inglesa. Sabemos que outras produções científicas podem não estar indexadas significando que tal achado não esgota a temática em questão.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A figura 1 demonstra a distribuição das referências segundo o tipo de publicação e a figura 2 quanto ao ano de publicação.

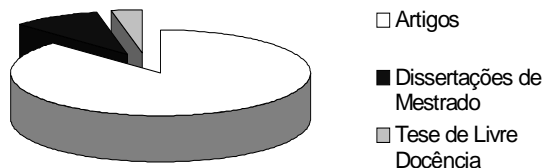


Figura 1- Distribuição das referências sobre liderança segundo o tipo de publicação - São Paulo, 2003

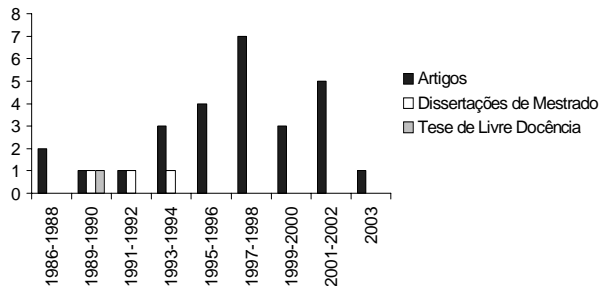


Figura 2 – Caracterização das referências sobre liderança segundo o ano de publicação - São Paulo, 2003

No que diz respeito ao *local de publicação* encontramos 10 artigos (32,2%) em periódicos de enfermagem nacionais, 17 (54,8%) em revista de enfermagem internacional, três dissertações de mestrado (9,8%) e uma tese de livre docência (3,2%).

No que diz respeito a Categorização das referências quanto a semelhança dos objetivos, temos 14 trabalhos (45,2%) que avaliaram o estilo de liderança exercido pelos enfermeiros, 15 artigos (48,4%) realizaram reflexões sobre a liderança e duas publicações (6,4%) discorrendo sobre liderança e comunicação, conforme ilustrado na Figura 3.

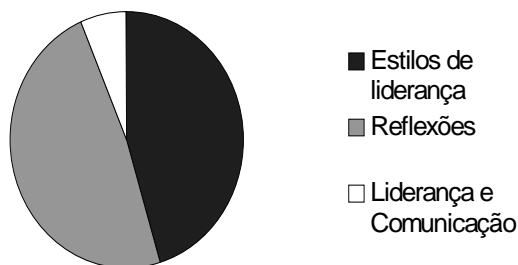


Figura 3 - Caracterização das referências sobre liderança segundo a semelhança dos objetivos dos estudos - São Paulo, 2003

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados permite verificar que a maioria dos trabalhos (54,8%), relacionam-se a artigos publicados em

periódicos de enfermagem internacional. Encontrou-se apenas uma tese de livre-docência (3,2%) e três dissertações de mestrado (9,8%). Embora é sabido que outras produções científicas podem não estar indexadas na base de dados utilizada para este estudo (LILACS), não esgotando a temática em questão, há necessidade de realizar pesquisas nesta área para que novas evidências possam contribuir para o exercício diário da enfermagem.

Com relação ao ano de publicação, percebe-se que há uma distribuição equitativa das divulgações ocorrendo maior predomínio entre os anos de 1997-1998 (22,6%). Destaca-se que as dissertações de mestrado e a tese de livre-docência foram concluídas entre os anos de 1989-1994. Tal fato deve motivar pesquisadores para buscar novas informações para compará-las com os dados outrora levantados.

Para discorrermos a respeito da categorização dos temas, este item foi subdividido de acordo com os três grandes grupos de semelhança utilizados neste estudo: estilos de liderança exercidos pelos enfermeiros, reflexões sobre a liderança e liderança e comunicação conforme apresentado a seguir.

Estilos de liderança exercidos pelos enfermeiros

Dos 14 trabalhos que avaliaram os estilos de liderança exercidos pelos enfermeiros, 5 (35,7%) utilizaram como modelo referencial a Liderança Situacional, 5 (35,7%) a teoria do Grid Gerencial, um (7,2%) a abordagem qualitativa e 3 (21,4%) relacionam-se a estudos de opinião.

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico⁽³⁾.

O comportamento de tarefa é definido como a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis. Já o comportamento de relacionamento consiste na medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e carícias psicológicas. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços⁽³⁾.

A disposição e a capacidade das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento relaciona-se ao conceito de maturidade⁽³⁾.

Assim, temos os quatro estilos de liderança propostos por este modelo: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4).

A análise do estilo de liderança principal e secundário de enfermeiros líderes de um hospital filantrópico, permitiu aos autores de um estudo⁽⁴⁾ constatarem que o estilo principal utilizado foi o persuadir (E2) e como secundário o compartilhar (E3).

Outros pesquisadores⁽⁵⁾ ao interpretarem a correspondência de opinião entre o enfermeiro e o pessoal auxiliar de enfermagem sobre o estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica, encontraram os estilos E2 (persuadir) ou E1 (determinar) como predominantes.

Seguindo o mesmo objetivo acima, na unidade de emergência e no centro cirúrgico respectivamente, encontrou-se os estilos E3 (compartilhar) e E4 (delegar)⁽⁶⁾.

Portanto, percebe-se que não há um estilo de liderança predominante nos estudos apresentados uma vez que as equipes e situações são diferentes.

O Grid Gerencial propõe sua teoria de estilos de liderança em duas dimensões: orientação para produção e orientação para as pessoas⁽⁷⁾.

O Grid é representado por duas escalas de nove pontos que indicam os graus de interesse por essas duas dimensões. Dessa forma, há 81 combinações possíveis entre as orientações para produção e pessoas. Dentre essas, a Teoria Grid determina a identidade de cinco estilos essenciais: 9,1: orientação máxima para a produção com a orientação mínima para as pessoas; 1,9: orientação mínima para a produção e a orientação máxima para as pessoas; 1,1: orientação mínima tanto para a produção como para as pessoas; 5,5: orientação mediana para a produção e para as pessoas; 9,9: orientação máxima para a produção e para as pessoas⁽²⁾.

Os trabalhos que verificaram as expectativas da equipe de enfermagem sobre a liderança do enfermeiro⁽⁸⁾ e o comportamento ideal e real deste profissional à luz das teorias Grid^(2, 9-11) foram unânimes em encontrar o estilo 9,9 com maior pontuação. Tal fato descreve a necessidade de atender as expectativas da equipe de enfermagem para posteriormente alcançar os resultados desejados pela organização.

A abordagem qualitativa foi utilizada em apenas um estudo levantado⁽¹²⁾, sendo que a relação de poder que emergiram das descrições mostrou-se oculta na interação líder/liderado, mas, capaz de influenciar as pessoas conduzindo-as ou induzindo-as a alcançar os objetivos.

Encontraram-se três pesquisas de opinião⁽¹³⁻¹⁵⁾ em relação à liderança exercida pelo enfermeiro. Os achados evidenciam que a liderança centrada nas pessoas e serviços tiveram maior expressividade.

Reflexões sobre Liderança

Os 15 artigos que enfocam as reflexões sobre liderança, abordam os seguintes temas: conceitos (26,7%), teoria (20,0%), evolução histórica da liderança (6,7%), liderança para o século XXI (20,0%) e liderança no ambiente de trabalho (26,7%).

Os conceitos de liderança descritos nos trabalhos utilizados para esta revisão⁽¹⁶⁻¹⁹⁾ são relacionados às teorias administrativas. Percebe-se uma evolução das abordagens de acordo com a ênfase dada por cada escola.

Considerando as teorias da liderança, os estudiosos⁽²⁰⁾ relatam que a liderança situacional poderá trazer contribuições importantes para a enfermagem brasileira. Já outro autor⁽²¹⁾ propõe para o cotidiano de trabalho a arte de administrar com inteligência emocional exercendo a liderança transformacional.

As relações de poder explicadas pela teoria integrativa de Follet e apresentada por Santos⁽²²⁾, alerta-nos para a necessidade de rever nossa postura enquanto líderes no processo de relação com os liderados.

Admite-se que a escolha do modelo de liderança a ser adotado dependerá da equipe de trabalho que compõe o quadro de pessoal. O comportamento dos membros do grupo indicará as ações pertinentes; logo, a interação com os integrantes constitui-se de grande importância na administração de pessoas.

Corroborando tal pensamento, ao estudar a trajetória histórica da liderança, os pesquisadores⁽²³⁾ concluem que quando se fala em transformação na enfermagem, fala-se primordialmente na atuação do enfermeiro e não se considera que a história da profissão e a sua inserção na

sociedade se dão através das ações realizadas pelo conjunto de trabalhadores da enfermagem. Em vez de percebidos como atores sociais, portanto construtores de sua própria história, estes agentes são, na realidade, vistos como objetos, sujeitos a cumprir decisões, ordens e determinações das quais não tiveram nenhuma, ou quase nenhuma participação. Não pretende-se, com isso, colocar os enfermeiros na posição de algozes e o pessoal auxiliar de vítimas, mas chamar a atenção para o fato de que não pode haver transformação possível sem a participação efetiva desses trabalhadores.

Nos dias atuais, a liderança no século XXI tem sido preocupação de algumas publicações^(1,24-25), principalmente explicitando a necessidade das escolas reverem seus conteúdos de ensino sobre este tema na formação de seus profissionais.

Já no campo prático, questões como autoridade, qualidade da assistência e trabalho em equipe ganharam destaque⁽²⁶⁻²⁹⁾.

Quando se fala em transformação na enfermagem, fala-se primordialmente na atuação do enfermeiro e não se considera que a história da profissão e a sua inserção na sociedade se dão através das ações realizadas pelo conjunto de trabalhadores da enfermagem

Liderança e Comunicação

A comunicação constitui-se num elemento de suma importância no processo de liderar do enfermeiro. A maneira como se dá a transmissão de mensagens interferirá no resultado desejado.

Explicitando tal pensamento, os autores estudiosos desta temática⁽³⁰⁾ referem que a comunicação visa provocar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo.

CONCLUSÃO

A partir dos objetivos propostos, o presente estudo permite as seguintes conclusões:

-Foram disponibilizados 110 trabalhos no banco de dados utilizado para esta revisão de literatura e selecionados 31, sendo: 27 artigos (87,1%), uma tese de livre docência (3,2%) e três dissertações de mestrado (9,7%). Do total desta amostra, encontrou-se um trabalho em língua espanhola;

-Há uma distribuição equitativa das divulgações de acordo com o ano de publicação com maior destaque para os anos de 1997-1998 (22,6%);

REFERÊNCIAS

- (1) Cunha AMCA. Gestão em enfermagem: novos rumos. O Mundo da Saúde. 2002; 26(2):309-14.
- (2) Trevizan MA, Mendes IAC, Fávero N, Galvão CM, Reis JN. O esperado e o praticado pelo enfermeiro em relação à liderança no ambiente hospitalar: visão do atendente de enfermagem. Hosp Adm Saúde. 1993;17(1):31-4.
- (3) Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 8ª ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária; 2002.
- (4) Lourenço MR, Trevizan MA. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros líderes. Acta Paul Enferm. 2002; 15(1):48-52.
- (5) Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Fávero N. O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica sob o enfoque da liderança situacional. Rev Lat Am Enferm. 1997;5(2):39-47.
- (6) Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Mendes IAC. Enfermeiro cirúrgico: seu estilo de liderança com o pessoal auxiliar de enfermagem. Rev Gaúcha Enferm. 1997;18(1):31-42.
- (7) Blake RR, Mouton JS. O novo Grid gerencial. 4ªed. São Paulo: Pioneira; 1987.
- (8) Trevizan MA, Mendes IAC, Hayashida M, Galvão CM, Cury SRR. Análise de expectativas sobre a liderança do enfermeiro à luz das teorias grid. Rev Gaúcha Enferm. 2001;22(1):20-9.
- (9) Galvão CM. Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico. [dissertação] Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem da USP; 1990.
- (10) Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. [tese] Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem da USP, 1989.
- (11) Faro CMMS. Liderança do enfermeiro da rede básica de serviços de saúde. [dissertação] Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem da USP; 1992.
- (12) Kurciant P, Pires HHC, Ciampone MHT. A liderança na administração do pessoal de enfermagem segundo a percepção de enfermeiras, auxiliares e atendentes de enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 1996;30(3):416-38.

-17 artigos (54,8%) foram publicados em periódicos de enfermagem internacional, 10 (32,2%) em revista de enfermagem nacional, 3 dissertações de mestrado (9,8%) e uma tese de livre docência (3,2%);

-Ao categorizar as referências quanto a semelhança dos objetivos dos estudos teve-se: 14 trabalhos (45,2%) sobre estilo de liderança exercido pelos enfermeiros, 15 (48,4%) reflexões sobre liderança e 2 publicações (6,4%) discorrendo a respeito de liderança e comunicação;

-Dos 14 trabalhos (45,2%) que avaliaram o estilo de liderança exercidos pelos enfermeiros, 5 (35,7%) utilizaram como modelo referencial a Liderança Situacional, 5 (35,7%) a teoria do Grid Gerencial, um (7,2%) a abordagem qualitativa e 3 (21,4%) relacionavam-se a estudos de opinião;

-Os 15 artigos (48,4%) que enfocaram as reflexões sobre liderança, abordaram os seguintes temas: conceitos (26,7%), teoria (20,0%), evolução histórica da liderança (6,7%), liderança para o século XXI (20,0%) e liderança no ambiente de trabalho (26,7%);

-Dois artigos (6,4%) trabalharam a questão da liderança e comunicação.

Esses resultados fazem-nos refletir sobre a necessidade de pesquisarmos sobre a liderança para o desenvolvimento do conhecimento nesta temática. Assim os questionamentos desse instrumento gerencial poderão ser respondidos e transformados em qualidade tanto no âmbito assistencial quanto no inter-profissional.

- (13) Melo MRAC, Rozendo CA, Sonobe HM, Riul S. Opinião da equipe de enfermagem em relação à liderança exercida pela enfermeira. *O Mundo da Saúde*. 1995;19(10):333-8.
- (14) Maia SC. Tipos de liderança do enfermeiro de centro cirúrgico. [dissertação] Salvador: Escola de Enfermagem da UFBA; 1993.
- (15) Vale EG, Caetano FHP, Carneiro MMG, Sampaio MGC. Estilos de liderança da enfermeira numa instituição pública de Fortaleza. *Rev Bras Enferm*. 2000;53(4):533-6.
- (16) Luiz MV. A enfermagem e o conhecimento dos conceitos de liderança, motivação, comunicação e mudança. *Acta Paul Enferm*. 1989;2(4):111-22.
- (17) Caldas NP, Santos I. Atuação dos enfermeiros nos diferentes níveis gerenciais. *Rev Enferm UERJ*. 1993;1(1):77-89.
- (18) Infante NB. Liderazgo em enfermaria: possibilidades y tendencias. *Educ Med Salud* 1992;26(2):242-50.
- (19) Carneiro A. Inter-relação dos papéis de chefe, educador e líder, desempenhado pelo enfermeiro. *Rev Baiana Enferm*. 1986;2(2):58-73.
- (20) Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Mendes IAC. Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. *Rev Esc Enferm USP*. 1997;31(2):227-36.
- (21) Neto DL. Liderança transformacional: a arte de administrar com inteligência emocional. *Nursing*. 2000;2(2):16-9. (edição brasileira)
- (22) Santos NQ. A teoria integrativa de Follet aplicada à enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 1996;5(2):82-8.
- (23) Rozendo CA, Gomes ELR. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmistificação. *Rev Lat Am Enferm*. 1998;6(5):67-76.
- (24) Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. Liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev Esc Enferm USP*. 1998;32(4):302-6.
- (25) Coutinho RMC, Souza NB, Ferreira HM. A necessidade da liderança na formação do enfermeiro do século XXI. *Rev SOBECC*. 2002;7(4):25-30.
- (26) Endrigo KALD. Liderança sem autoridade é possível para a enfermeira? *Âmbito Hosp*. 2003;14(160):30-2.
- (27) Marra CC, Fernandes NS, Carmagnani MIS. A qualidade da assistência de enfermagem e a motivação no trabalho. *Enfoque*. 1988;16(4):88-9.
- (28) Chaves EHB. Aspectos da liderança no trabalho do enfermeiro. *Rev Gaúcha Enferm*. 1993;14(1):53-8.
- (29) Matheus MCC. O trabalho em equipe: um instrumento básico e um desafio para a enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 1995;29(1):13-25.
- (30) Trevizan MA, Mendes IAC, Fávero N, Melo MRAC. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Rev Lat Am Enferm*. 1998;6(5):77-82.