

A VISÃO DE ENFERMEIROS RECÉM-FORMADOS SOBRE LIDERANÇA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Maritza Consuelo Ortiz Sanchez

Enfermeira e Doutora em Enfermagem pela Escola de Enfermagem Anna Nery/UFRJ
Docente Adjunta da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa da UFF
E-mail: morsa_peru@yahoo.com

Alex Vander Vargas

Enfermeiro e Mestre em Terapia Intensiva pelo Instituto Brasileiro de Terapia Intensiva
Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade de Duque de Caxias
E-mail: vander_alex@hotmail.com

Antonio de Magalhães Marinho

Enfermeiro e Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem Anna Nery/UFRJ
Docente Assistente da Escola de Enfermagem da UERJ
E-mail: dfen.marinho@hotmail.com

Claudemir Santos de Jesus

Enfermeiro e Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem Anna Nery/UFRJ
Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade Duque de Caxias
E-mail: u데미34@yahoo.com.br

Eduardo da Silva

Enfermeiro e Especialista em Programa Saúde da Família pela UNISUAM/RJ
Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade de Duque de Caxias
E-mail: edumon@ig.com.br

Grece Pimenta

Enfermeira formada pela Universidade Gama Filho.
Email: princessabf@hotmail.com

Resumo: Esta pesquisa de campo de caráter qualitativa tem como objetivo analisar os estilos de liderança na visão de um grupo de enfermeiros recém-formados por uma IES privada do RJ. A discussão apontou contribuições da graduação e da prática profissional sobre diferentes estilos de liderança no ambiente hospitalar como competência primordial ao gerenciamento da equipe. Ressalta, ainda, este trabalho a importância da liderança como uma característica intrínseca ou adquirida para se manter um relacionamento saudável entre os membros da equipe.

Palavras-chave: Enfermagem. Estilos de Liderança. Gerenciamento.

Abstract: This qualitative character of field research aims at analyzing leadership styles in the vision of a group newly formed by a private RJ IES nurses. The discussion pointed contributions from graduate and professional practice on different leadership styles in the hospital environment as a key competence to the management team. Also emphasizes this work the importance of leadership as an intrinsic characteristic or acquired to maintain a healthy relationship between the team members.

Keywords: Nursing. Personnel Management. Learning.

1- INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objeto observar o olhar do enfermeiro recém-formado sobre alguns comportamentos que reforçam a capacidade de influenciar as pessoas em unidades assistenciais, essência da construção da liderança.

A inquietação motivadora deste trabalho surgiu da observação sobre as atividades dos gerentes de enfermagem, no relacionamento com os membros da sua equipe de enfermagem e demais funcionários que atuam nas unidades assistenciais. Pode-se perceber que, para o bom gerenciamento, além da adoção de ferramentas e técnicas, é imprescindível a aquisição de diversas competências e habilidade, dentre eles a de liderança.

A Resolução 03/2001 que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem define os princípios, os fundamentos, as condições e os procedimentos necessários à formação de enfermeiros. Verifica-se no Art. 4º que a formação do enfermeiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais: Atenção à Saúde; Tomada de Decisões; Comunicação; Administração e Gerenciamento; Educação permanente e a Liderança. No trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumirem posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz.

Liderar é desenvolver a capacidade de influenciar as pessoas. O ser humano é dotado de três forças interiores: a razão, a emoção e a vontade. O líder diferentemente do gerente (chefe) atua fortemente na emoção e o gerente na razão. O gerente ideal é aquele que se apodera de características do líder para alcançar os objetivos institucionais. Neste estudo focamos nosso olhar sobre os requisitos referentes ao desenvolvimento das competências de liderança, tais como: capacidade de planejamento; exercício do poder; capacidade para tomar decisões; capacidade de gerenciamento de pessoas e conflitos; administração do tempo; capacidade de negociação; adoção de estruturas organizacional e gerencial.

Cabe ressaltar que esta temática, apesar da resolução, ainda é pouco enfatizada na formação do enfermeiro, tendo em vista que as aulas dão maior ênfase às ações e técnicas voltadas para a assistência direta à clientela, negligenciando as oportunidades de desenvolver e entender a importância da liderança.

O preparo para liderar a equipe deve iniciar na graduação, pela junção entre o gerenciar/liderar e o progresso das atividades em prol do cliente e da equipe. Todavia, faz-se necessário que as instituições formadoras se sensibilizem para a importância do ensino e aprendizado da liderança, para contribuir com a formação de profissionais aptos a assumirem posições de líderes da equipe de enfermagem, capazes de atitudes conscientes e agentes de transformação (CUNHA & XIMENES NETO, 2006).

Este estudo está estruturado em duas questões principais: 1- verificar como os enfermeiros recém-formados identificam nos gerentes de unidades assistenciais de enfermagem os comportamentos e habilidades que reforçam a competência e os estilos de liderança; 2- analisar os estilos de liderança pela percepção dos enfermeiros recém-formados.

2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo é de natureza qualitativa, que, de acordo com Minayo (2010), reforça as “relações, as representações, as crenças, as percepções e as opiniões. São produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam”.

Como cenário do estudo, utilizou-se o ambiente acadêmico de uma Instituição de Ensino Superior Privada do Estado do Rio de Janeiro, mediante a autorização do comitê de ética e pesquisa do Centro Universitário da Cidade do Rio de Janeiro. A partir da mesma, foi possível contatar os participantes da pesquisa que foram os profissionais recém-formados em Enfermagem.

Os critérios de inclusão envolveram 10 enfermeiros recém-formados, com até três anos de exercício profissional, que aceitaram participar da pesquisa. Para a coleta de dados utilizamos como instrumento um roteiro de entrevista do tipo semiestruturada. Em relação à data, local e horário, as entrevistas foram agendadas acontecendo no espaço da instituição de ensino, de acordo com a disponibilidade dos participantes (RODRIGUES, 2006; LAKATOS & MARCONI, 2004).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos depoentes do estudo antes do início das entrevistas, conforme a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, no qual foram atribuídos os pseudônimos Enf. 1, Enf. 2..., com intuito de respeitar,

garantir o anonimato dos participantes, cujos depoimentos foram gravados em formato digital por Mp3 (BRASIL, 2012; MINAYO, 2010).

Após a realização das entrevistas, os depoimentos foram transcritos na íntegra, e a partir da leitura dos depoimentos, obtivemos como resultados a unidade temática: O ensino formal contribuindo para o estilo de liderança do enfermeiro recém-formado. A forma de liderar e gerenciar a equipe foram expressos pelos enfermeiros na análise e interpretação dos dados, atendendo ao rigor da pesquisa qualitativa (LAKATOS & MARCONI, 2004).

3 - ANÁLISE DOS DADOS

3.1- O estilo de liderança sob o olhar do enfermeiro recém-formado

Para o processo de trabalho do enfermeiro é necessário ter o conhecimento amplificado para a área assistencial e administrativa, já que constantemente o mesmo irá se deparar com situações em seu âmbito trabalhista. Ainda mais que a enfermagem é uma profissão que tem evoluído consideravelmente nos últimos anos, em função do desenvolvimento técnico-científico e de sua prática profissional, essas alterações têm despertado o interesse para a elaboração de estudos sobre as práticas administrativas do enfermeiro e de suas tendências, oferecendo uma contribuição para o aprimoramento profissional e participação mais efetiva na sociedade (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

Acredita-se que, ao estudar os estilos de liderança utilizados pelos enfermeiros recém- formados na prática assistencial, esta pesquisa irá proporcionar um parâmetro necessário para os constructos nas Instituições de Ensino Superior, em que o docente poderá instrumentar o acadêmico para o futuro como enfermeiro, pois observa-se na prática dos depoentes que o estilo de liderança depende muito da equipe nas instituições de saúde públicas ou privadas, pela resistência apontada pelos participantes, na qual liderar pode ter ou não facilidades, mais tudo irá depender da postura do enfermeiro.

É conveniente lembrar que o gerente de enfermagem para desempenhar o seu papel, deve possuir uma série de qualidades, tais como: capacidade para conviver e trabalhar com pessoas; saber ouvir e se comunicar, examinar e conciliar; assumir riscos, tomar e manter decisões; ter caráter moral; controle emocional; capacidade motivacional para a equipe; ser constante e justo sem se tornar rígido; ser dotado de liderança, iniciativa e lealdade (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

Assim, administrar pessoas não é um processo simplificado, pelo contrário, é uma atividade complexa porque se trata de comportamentos individuais que precisam ser coordenados, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Florence, ao trabalhar na guerra como voluntária, com seus conhecimentos e técnicas, foi um exemplo em administração hospitalar e liderança (SANTOS & BERNARDES, 2010).

Em relação à graduação, a didática influencia no aprendizado diário, sejam informações obtidas em sala de aula como no campo prático. A busca incessante sobre o “aprender” faz parte do estudante, para, posteriormente, colocar em prática o que lhe foi ensinado. A seguir, são descritas algumas falas dos entrevistados:

Com relação à minha equipe, assim, eu trouxe algumas coisas que aprendi na minha graduação e com eles também eu vou aprendendo (Enf. 2).

Cresci como pessoa, cresci como profissional e dá pra gente agora, com o conhecimento adquirido dentro da graduação, agir tecnicamente (Enf. 3).

Em um campo de trabalho cada vez mais competitivo, o enfermeiro precisa estar preparado para assumir as inúmeras funções a ele atribuídas. Sendo assim, atribui-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 (AMESTOY ET AL, 2012).

A liderança além de ser algo intrínseco, também pode ser aprendida na graduação e deve-se enfatizar este ensinamento na área gerencial. Entretanto, houve um participante que relatou o ensino pela aprendizagem informal, em que a prática assistencial contribuiu para tal:

O que eu sei sobre liderança é o que eu já trabalhei fora (Enf. 1).

O aprendizado, porém, não deve girar em torno da graduação, ou seja, a pesquisa sobre o assunto deve ser contínua com o objetivo de prorrogação do aprendizado. O enfermeiro além de atuar como profissional assistencialista também deve se destacar, sobretudo, em sua liderança, a qual contribui em todas as atividades exercidas como profissional.

Assim, para obter resultados positivos na formação da equipe, deve-se ter, além dos conhecimentos sobre gerenciamento e liderança, a maturidade para se adequar quando preciso bem como o crescimento, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da equipe em prol de uma melhor qualidade em conjunto, com resultados positivos para o atendimento.

Os estilos de liderança são vivenciados na área da enfermagem, já que diariamente o enfermeiro lida com situações distintas e com pessoas com grau de conhecimento e personalidades diferentes. A aplicabilidade dos estilos de liderança acrescenta positivamente, ou não, a gestão dos enfermeiros, já que durante o gerenciamento da equipe se deparam com situações que requerem posicionamento e atenção. Assim, o enfermeiro é o profissional em que ser líder é exercer o poder sobre as pessoas, mas este deve ser dosado, tendo em vista as relações interpessoais e o desenvolvimento de cada um dentro da organização (RIBEIRO; SANTOS; MEIRA, 2006).

Cabe destacar que as teorias de liderança, por sua vez, vêm se retroalimentando na evolução desses princípios científicos de administração. Assim, enquanto o marco inicial esteve centrado nas características e no comportamento do líder, estudos subsequentes contemplaram variáveis relacionadas à situação e às interações entre sujeitos inseridos em uma cultura organizacional (AMESTOY, 2009).

A habilidade da liderança não exige do profissional apenas a aprendizagem de técnicas de administração e gerenciamento de recursos humanos e materiais, mas também de um conjunto de características pessoais, comportamentais e de relacionamento, que são adquiridas a partir de suas vivências, conforme relatado a seguir:

Ela vê em você um líder natural com domínio da sua função e automaticamente adquire o respeito da sua equipe, sem precisar se opor de forma muito ofensiva ou que cause desconforto (Enf. 5).

Esse profissional assume a tarefa de coordenar a equipe e entende a necessidade de desenvolver habilidades que favoreçam a condução de um grupo heterogêneo, transmitindo segurança na tomada de decisões (RIBEIRO; SANTOS; MEIRA, 2006). Tanto que, na fala abaixo, o depoente complementa sobre o trabalho em equipe, para mostrar a liderança:

Tem que haver uma interação, eles precisam ver o seu interesse quanto enfermeiro em ajudá-los e participar da equipe de alguma forma. Aí seria uma questão de postura e respeito (Enf. 7).

Diante desta fala, percebe-se uma postura democrática, caracterizada pelo trabalho em conjunto ou participativo, a importância de um relacionamento interpessoal, pois o mesmo proporciona um ambiente de harmonia entre os funcionários, além da comunicação com o seu liderado, não baseado somente no poder (SOUZA & SOARES, 2006).

Considero-me democrata. Eu gosto muito deste estilo, porque eu procuro escutar cada profissional. Cada profissional aqui tem uma ampla gama de conhecimento, tem uma vasta experiência e é bom você trazer esta experiência para sua prática e adaptar o que você acha e julgar necessário, utilizar já o que você julgar correto em relação ao serviço com a equipe, mas eu prefiro o estilo de liderança democrática. Eu gosto de escutar todo mundo (Enf. 6).

Mediante este depoimento, o participante se adéqua ao estilo de liderança democrata, que contribui para com o relacionamento da equipe, não somente nas ações desenvolvidas ou a serem realizadas na prática assistencial, mas também em consideração à opinião do outro integrante. Porém, uma das desvantagens do estilo democrático, vislumbra na descentralização do poder influenciado pela independência e o não comprometimento dos membros do grupo com os objetivos e metas da organização, o que ameaça principalmente os líderes inseguros, cuja competência desqualificada se torna vítima das críticas dos subordinados (KURCGANT, 2010).

É preciso salientar que a comunicação é o atributo principal da liderança, pois por meio dela a pessoa inicia o contato com as demais e pode influenciar os outros, como no relato abaixo, em que este enfermeiro também se considera um democrata:

Eu tento ter um estilo democrático, eu não chego aqui só para mandar. É de uma forma que tem que haver interação de acordo com a realidade que vai acontecendo, e a gente tenta interagir de uma forma de acordo que, se o plantão chegar de uma forma que dê para facilitar as coisas, a gente facilita. Senão a gente tenta fazer a linha dura. Depende muito do dia-a-dia e como acontece em determinados plantões (Enf. 4).

Por esta razão, para a liderança, a comunicação se torna imprescindível, já que permite ao enfermeiro se aproximar da equipe e demais profissionais com o intuito de compreender as atividades executadas, compartilhar idéias e visões, bem como criar interdependências ao desenvolvimento das atividades através da equipe (COSTA & DALL'AGNOL, 2011).

A liderança pode ser uma característica intrínseca do ser humano ou um aprendizado a ser adquirido continuamente. Para ser um chefe é necessário instituir “poder”, porém, não significa que o chefe seja “líder”. A percepção do líder abrange mais do que ser um ditador de

regras, mas conquistar os liderados. Tanto que, através da fala a seguir, percebe-se um posicionamento autocrata:

Eu acho que é o respeito! Você se dá ao respeito, independente de ter estudado aqui ou não. O respeito é você quem impõe (Enf. 8).

O relato aponta que, quando o enfermeiro assume uma postura autocrata, denominado por alguns autores como diretivo, burocrático e até ditatorial, pode ocorrer resistência pela equipe de enfermagem, em que não há interação entre os membros, comprometendo a produção de uma boa funcionalidade, já que a enfermagem é uma profissão de cooperação contínua (SOUZA & SOARES, 2006).

Tanto que liderar significa influenciar pessoas pelo processo de comunicação humana a fim de alcançar um ou mais objetivos (CUNHA & XIMENES NETO, 2006). Porém, no depoimento abaixo, o enfermeiro relata como os funcionários respondem em sua chefia:

Em sua grande maioria eles procuram respeitar como chefia, como supervisor, como profissional, mas existem alguns que são insubordinados, o que é inevitável acontecer; isso depende do perfil de cada um (Enf. 10).

Uma das grandes responsabilidades do enfermeiro/administrador é o exercício da liderança em suas atividades. Há três pontos centrais para liderar a equipe de forma eficaz, quais são: o diagnóstico, que envolve a habilidade de avaliar as necessidades ou o estágio de desenvolvimento da equipe; a flexibilidade, que implica na habilidade de usar uma variedade de comportamentos de liderança; e a adequação, cuja habilidade de usar comportamentos de liderança atendam às necessidades de desenvolvimento da equipe (RAMOS; FREITAS; SILVA, 2011). O processo de liderança vai além de delegar tarefas, engloba comunicação e interação com o outro, segundo relato do participante abaixo:

Me considero um líder situacional, porque eu procuro tomar as minhas ações de acordo com o que acontece e com o perfil de cada equipe e de cada pessoa dentro da equipe. Procuro ver a equipe como um todo e depois procuro ver o indivíduo, cada um. Por isso que eu considero a minha liderança situacional (Enf. 9).

Para esses autores, liderança é um processo que influencia as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Nessa abordagem,

os líderes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação (CARDOSO, 2011).

A Liderança Situacional é uma proposta teórica desenvolvida por Hersey e Blanchard, que afirmam ser este um modelo que preconiza a não existência de um estilo melhor de liderança, ou seja, que o líder precisa utilizar vários estilos que podem ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica, para alcançar a eficácia no trabalho e promover o desempenho satisfatório dos liderados (SOUZA & SOARES, 2006).

A liderança situacional é abordada por poucos, não muito conhecida entre os enfermeiros. Este estilo aborda a percepção do enfermeiro por cada integrante da equipe, separadamente, para então administrar a sua equipe de forma mais ordenada já que o mesmo sabe o que esperar de cada um. Este estilo requer tempo e observação do enfermeiro para tal feito, pois visa o estudo comportamental do seu liderado. Percebe-se que, para coordenar uma equipe, o enfermeiro deve estar habilitado para desempenhar suas funções gerenciais e saber interagir com o grupo, sendo mais que um chefe, um líder.

Frente a esse contexto, destacar a liderança como um instrumento gerencial no processo de trabalho da enfermagem auxilia o enfermeiro na coordenação da equipe, na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos que possam emergir no ambiente laboral. Considera-se a liderança um fenômeno de influência grupal, em que é essencial agregar esforços, a fim de atingir as metas compartilhadas pelo grupo (BLANCHARD, 2007).

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visa a contribuir para a assistência de enfermagem quanto à postura do enfermeiro no decorrer do seu exercício profissional, ou seja, sua atuação ao gerir a equipe e colaborar para com o ensino de graduação ao estimular o aprendizado dos acadêmicos da área, para atuarem durante os procedimentos, ações e na administração em enfermagem no cotidiano hospitalar.

A pesquisa objetiva contribuir para o enriquecimento dos estudos referentes ao tema abordado, como também à extensão no estímulo de cursos, palestras e participação em eventos, a fim de acrescentar aos profissionais e acadêmicos de enfermagem a ampliação do conhecimento deste assunto para a prática.

O estudo apontou que o gerenciamento da equipe é voltado para a diversidade por alguns enfermeiros, porém também se percebe que há profissionais que adotam apenas a postura de chefe. A contribuição do ensino para a formação profissional emerge da expressão de uma idéia distinta acerca da temática, tanto que para alguns participantes o ensino, durante a graduação, contribuiu de forma significativa e através dos entrevistados, ressalta-se também a importância do conhecimento para se gerir uma equipe e a insatisfação de alguns quanto ao ensino recebido direcionado para esta área.

O enfermeiro necessita ter o conhecimento amplificado à área assistencial e administrativa, já que constantemente irá se deparar com situações em seu âmbito trabalhista. A liderança pode ser adquirida através do aprendizado acadêmico, na busca por literaturas e também deve ser dada continuidade para tal feito, para que haja sucesso no direcionamento a ser tomado com a equipe e com o atendimento prestado ao cliente.

Sabe-se que liderar o outro não é uma tarefa fácil, requer dedicação e tempo, e, por serem muitos os afazeres de um enfermeiro, esta área fica fragilizada, mas ao analisar os relatos dos depoentes, percebeu-se que foram apontados três estilos de liderança: democrata, autocrata e situacional, em que o profissional de enfermagem deve desempenhar com competência seu papel. Gerenciar uma equipe requer dedicação e estudo contínuo, tanto que a enfermagem precisa de profissionais qualificados, pois é necessário desempenhar com destreza o processo administrativo e assistencial.

Cabe ressaltar que o estilo de liderança Liberal "*Laissez- faire*", apesar de ser reconhecido à luz de diversos autores, não foi apontado nos relatos analisados dos participantes. Em função disso, reforçamos os três que emergiram neste estudo, que foram: o autocrata, o democrático e o situacional.

É importante que, durante toda a formação, os acadêmicos sejam direcionados, orientados e ensinados como lidar com a equipe, para que os mesmos estejam preparados para tomar decisões cabíveis e fundamentadas para cada situação que se apresentar no cotidiano hospitalar. Através de lacunas obtidas nos discursos dos depoentes, observa-se que o conhecimento nas áreas de gerenciamento e liderança precisa ser aprimorado por muitos e que não basta apenas gerenciar, ou seja, o enfermeiro precisa ser líder, atrair a sua equipe para si, e, por conseguinte, a qualidade do serviço prestado à saúde apresentará êxito, tanto na produção quanto no aprendizado mútuo.

Este estudo busca ressaltar a importância da liderança na prática profissional do enfermeiro, como uma característica intrínseca ou adquirida. Ao desempenhá-la, ele tende a enriquecer qualitativamente a caminhada diária do “ser enfermeiro” e, assim, propiciar um relacionamento saudável e de interação plena com sua equipe.

5 - REFERÊNCIAS

AMESTOY, S.C. et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. **Rev. Gaúcha Enferm.** (Online). v. 30, n. 4: 617-24, 2009.

AMESTOY, S.C et al. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. **Rev. esc. enferm. USP** (Online). v. 46, n. 1, p. 227-33, 2012.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**. Bookman; Porto Alegre, 2007.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos**. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 466/12. Acesso em 27 de setembro, 2014. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

CARDOSO, M.L.A.P. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev. Esc. Enferm. USP** (Online). v. 45, n.3, p. 730-37, 2011.

COSTA, D.G.; DALL’AGNOL, C.M. Liderança participativa no processo gerencial do trabalho noturno em enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem** (Online). v. 19, n. 6: 1306-13, 2011.

CUNHA, I.C.K.O.; XIMENES NETO, F.R.G. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 3, 2006.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

RAMOS, V.M.; FREITAS, C.A.S.L.; SILVA, M.J. Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. **Esc. Anna Nery** (Online). v. 15, n. 1, p. 157-61, 2011.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S.L.; MEIRA, T.G.B.M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Esc. Anna Nery** (Online). v. 10, n. 1, p. 109-15, 2006.

RODRIGUES, A.J. **Metodologia científica**: completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

SANTOS S.R. **Administração aplicada à enfermagem**. João Pessoa: Idéia; 2007.

SANTOS, I.; OLIVEIRA, S.R.M.; CASTRO, C.B. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. **Texto contexto - enferm.** (Online). v. 15, n. 3 p. 393-400, 2006.

SANTOS, M.C.; BERNARDES, A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Rev Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre (RS); v. 31, n. 2, p. 359-66, 2010.

SOUZA, F.M.; SOARES, E. A visão administrativa do enfermeiro no macrosistema hospitalar: um estudo reflexivo. **Rev. bras. Enferm** (Online). v. 59, n. 5, p. 620-25, 2006.