

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E VÍNCULOS PROFISSIONAIS: PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND PROFESSIONAL LINKS: PERCEPTION OF NURSES

Bianca Lessa de Garcia¹, Maira Buss Thofehrn², Adrize Rutz Porto², Pedro Márlon Martter Moura³, Lisa Antunes Carvalho⁴, Helen Nicoletti Fernandes⁵

Resumo

Introdução: Dentre as características que definem a atuação do enfermeiro, destaca-se a liderança enquanto atividade principal deste profissional e, sobretudo, a influência deste ato de liderar sobre as relações e os vínculos entre a equipe de enfermagem. **Objetivo:** Conhecer a percepção de enfermeiros de um hospital acerca da liderança e dos vínculos profissionais e de suas relações. **Método:** Estudo exploratório de abordagem qualitativa, realizado com cinco enfermeiras, num hospital filantrópico no sul do Brasil. Foram realizadas entrevistas semiabertas em dois momentos distintos. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica de análise temática numa proposta operativa realizada em três etapas: ordenação dos dados, a classificação dos dados e a análise final. **Resultados:** Os participantes entenderam a liderança como ação de organizar, delegar, coordenar a equipe, ser referência, participar, transmitir confiança e segurança. Ao relacionar com os vínculos no trabalho, destacou-se a associação com o trabalho em equipe. **Conclusão:** Os enfermeiros identificaram aspectos necessários para uma boa liderança, e também mencionaram a importância das boas relações para o estabelecimento de vínculos interprofissionais saudáveis, contudo, os mesmos tiveram dificuldade de associar a relação existente entre o estilo de liderança e os vínculos no trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Relações interpessoais. Enfermagem.

Abstract

Introduction: Among the characteristics that define the nurses' performance, leadership is highlighted as the main activity of this professional and, above all, the influence of this act of leading on the relationships and the bonds between the nursing team. **Objective:** To know nurses' perceptions about leadership and professional relationships and their relationships. **Method:** An exploratory qualitative approach, conducted with five nurses, at a philanthropic hospital in the south of Brazil. There were semi-open interviews at two different times. Interviews were recorded, transcribed and analyzed using the analysis technique, as data measurements, data classification and final analysis were performed. **Results:** Nurses understood leadership as organizational action, delegate, coordinate a team, be a reference, participate, transmit confidence and safety. When linking with the links in the work, an association with teamwork was highlighted. **Conclusion:** Nurses were able to identify resources for good leadership, and they also mentioned the importance of good relationships in establishing healthy inter-professional links, but they found it difficult to associate with leadership style and job ties.

Keywords: Leadership. Interpersonal relations. Nursing.

Introdução

A satisfação e a qualidade de vida no trabalho têm sido uma preocupação de estudiosos da área de saúde do trabalhador. Compreender os sentimentos vivenciados pelos profissionais em relação a sua atividade laboral se faz necessário, uma vez que a falta de satisfação impacta negativamente sobre o desempenho e a produtividade dos trabalhadores, além de ser uma das causas de conflitos na equipe¹.

No âmbito da enfermagem não é diferente, é preciso um olhar atento para as equipes no que tange questões subjetivas no processo de trabalho, tal como satisfação do trabalhador, relacionamento saudável entre os integrantes do grupo, entre outros. Esses aspectos são competência do líder da equipe, no caso, o enfermeiro. Entende-se por liderança do enfermeiro atividades de chefia dos serviços e unidades de enfermagem, bem como o planejamento, a organização e a

coordenação dos demais membros da equipe que estão sob sua responsabilidade². Tais atividades, no entanto, incubem ao enfermeiro tarefas que, por vezes, causam transtornos nos relacionamentos interpessoais, reproduzindo uma onda de tensão e atritos entre ele e os demais trabalhadores da enfermagem³.

Diante disso, observa-se como positivo que o enfermeiro leve em consideração características como a individualidade de cada um da equipe que, por sua vez, é formado por suas vivências, cultura, bem como pelo meio em que vive. Ademais, espera-se do enfermeiro-líder a sensibilidade de buscar conhecer cada um de seus profissionais, tentando compreender seus comportamentos e flexibilizando ações em suas estratégias de liderança que valorizem os vínculos interpessoais saudáveis⁴.

Essa perspectiva vai ao encontro da tarefa profissional de liderança do enfermeiro, que também se sustenta a partir do compromisso ético com o autocuidado profissional, isto é, uma vez que a enfermagem é

¹ Enfermeira. Mestre em Ciências. Universidade Federal de Pelotas - UFPel.

² Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da Faculdade de Enfermagem. Universidade Federal de Pelotas - UFPel.

³ Enfermeiro. Mestrando. Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Pelotas - UFPel.

⁴ Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Docente da Faculdade Anhanguera de Pelotas.

⁵ Enfermeira. Doutoranda. Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Pelotas - UFPel.

Contato: Pedro Márlon Martter Moura. E-mail: marlon_martter@hotmail.com

uma profissão que tem como essência o cuidado, o enfermeiro, ao exercer a liderança tem a incumbência de atentar-se, sobretudo, para o cuidado de quem cuida⁽⁵⁾, sendo uma atribuição que envolve muita responsabilidade de um coordenador de equipe, ao passo que igualmente o enfermeiro, enquanto um integrante da equipe merece, do mesmo modo, ser cuidado

Portanto, justifica-se a importância que a liderança do enfermeiro tem para a humanização e a valorização dos profissionais da enfermagem. Uma liderança exercida com base no respeito, na valorização do outro e nas inter-relações são alguns dos aspectos propostos pela Teoria dos Vínculos Profissionais (TVP), que pressupõe uma relação entre liderança e vínculos saudáveis da equipe de enfermagem⁶.

Nessa perspectiva, associa-se o trabalho do enfermeiro ao papel de líder, como um fator contribuinte para mediar conflitos e para a construção dos vínculos interpessoais saudáveis. Além disso, na TVP vislumbra-se ampliar os horizontes dos trabalhadores para o fazer/gerenciar em enfermagem ao valorizar questões subjetivas do relacionamento entre os membros da equipe. Ainda, na teoria percebe-se o estabelecimento de vínculos profissionais saudáveis a partir de ações do enfermeiro que preconizam as potencialidades da equipe, mediando e reconduzindo as fragilidades de cada membro por intermédio de um olhar sensível para as relações humanas⁶.

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo conhecer a percepção de enfermeiros de um hospital acerca da liderança e dos vínculos profissionais e de suas relações, haja visto ser de extrema importância os vínculos saudáveis no trabalho para a qualidade do cuidado prestado pela equipe de enfermagem e para a satisfação no labor desses trabalhadores.

Método

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, realizada com enfermeiros de um hospital filantrópico de grande porte do sul do Rio Grande do Sul.

Do total de 19 enfermeiros que atuam em unidades de internação no referido hospital, apenas cinco preencheram os critérios de inclusão no estudo: ter vínculo empregatício na instituição hospitalar há pelo menos um ano e liderar a mesma equipe de enfermagem de unidade de internação há pelo menos seis meses.

Os dados foram coletados, por meio de entrevista em profundidade, com dois momentos de entrevista, sendo uma em agosto e a outra em dezembro de 2012, conforme o roteiro de questões: O que significa a liderança para você?; O que entendes como vínculos profissionais?; e, Qual a sua percepção sobre o exercício da liderança junto à equipe de enfermagem para a formação de vínculos profissionais? Os participantes do estudo foram identificados com a letra "E" seguido de um algarismo representando a ordem cronológica das entrevistas.

As entrevistas gravadas foram transcritas e os dados obtidos foram analisados por meio da proposta operativa de Minayo⁸ conforme as etapas: ordenação dos dados, classificação dos dados e análise final. A ordenação dos dados constituiu-se no mapeamento das entrevistas realizadas com os enfermeiros. Para a classificação dos dados utilizou-se a técnica de leitura

flutuante para identificar ideias centrais e estruturas de relevância, as quais pudessem indicar a base de confronto do material empírico. Por último, esta classificação possibilitou identificar as partes que compuseram os significados dados a liderança e relacionados com a formação de vínculos profissionais, possibilitando a interpretação e a análise final dos dados.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa desse mesmo hospital, sob o protocolo 186/2012 - Ata 105, respeitando-se os preceitos éticos da Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde⁷.

Resultados

As cinco participantes do estudo foram do sexo feminino, com idade entre 30 e 62 anos. Destas, quatro enfermeiras se formaram em universidades federais e uma em universidade particular. Todas possuíam pelo menos um curso de pós-graduação e atuavam na instituição há pelo menos um ano.

Percepções acerca da liderança e vínculos profissionais

As enfermeiras entenderam que liderança remete à ação de organizar, delegar, coordenar a equipe, sendo um exemplo de líder:

[...] liderança é tu coordenar um grupo, dando exemplo para esse grupo. (E1)

[...] a liderança [...] tem que ter uma pessoa de referência. (E2)

[...] é organizar, preservar a equipe, delegar funções, estar junto, porque eu acho que deve dar o exemplo. E se viras as costas para o teu funcionário, tu não estás sendo um líder, porque eles têm que ter o exemplo. (E4)

[...] é tu estares com a equipe e ajudá-la nas necessidades é delegar, então percebo que é muito importante... também darmos o norte (E5)

Além disso, houve a compreensão da liderança ser uma referência de participação junto a equipe, transmitindo confiança e segurança:

Participando junto com esse grupo. Sendo a base desse grupo, transmitindo confiança, transmitindo transparência, segurança para equipe. (E1)

No entanto, a única participante que fez menção ao significado de vínculos profissionais, não soube se expressar claramente:

[...] o vínculo profissional é tu teres aquela referência. Tu ver no líder aquilo que tu queres fazer também e tu ter o apoio dessa pessoa e vice-versa, porque eu acho assim, ninguém trabalha sozinho [...] se tu não tiveres esse vínculo, essa afinidade, tu não consegues fazer um bom trabalho. (E2)

Relações entre liderança e vínculos profissionais

A despeito da relação entre a liderança exercida pelo enfermeiro e os vínculos estabelecidos na equipe de enfermagem foi sinalizado que a liderança do enfermeiro influencia nos relacionamentos e no desempenho do trabalho, por envolver a interação entre líder e liderados e a integração de suas ações:

[...] é tu fazer o teu trabalho da melhor forma possível e trazer contigo esse grupo, é fazer com que eles consigam entender a tua maneira de trabalho e consigam dar seguimento a ela, formar um, vínculo contigo, que traga benefícios para os seus pacientes. (E1)

Também foi levantado como fator influenciador para os vínculos no trabalho, o modo com que o enfermeiro lidera, tendo em vista as distintas características existentes entre cada membro da equipe:

[...] tem pessoas que tu não tens como mudar, por mais que tu fales, eles não vão mudar, é a maneira deles de ser, cada um tem o seu tempo. Então, tu tens que saber perceber isso e tentar administrar da melhor forma possível porque senão vira uma guerra. (E2)

Tenho no setor funcionários de diferentes gerações, então o comportamento, o modo de fazer, de ser é diferente. Os novos que chegam, preciso ter com eles um relacionamento diferente do que com os antigos, para conseguir integrá-los, mas ao mesmo tempo a organização, o comprometimento, isso é tudo o mesmo. (E5)

Ainda as participantes assinalaram a ideia de construir relações baseadas no respeito e na empatia, a fim de garantir junto ao grupo de trabalho um vínculo positivo que permita a ambos os trabalhadores a confiança para o exercício de suas funções de forma autônoma, reconhecendo e valorizando cada membro como parte fundamental para o cuidado:

[...] a independência que eu dou para eles, o respeito a autonomia. O respeito que eu tenho com eles e que eu espero que eles tenham comigo, isso não é fácil. O acreditar neles, sabe [...]. (E2)

[...] acho que é muito importante ter uma certa empatia, por que isso tu não tens com todos, então de certa forma tu consegues atender a todos com justiça. E também conhecê-los e saber respeitar as diferenças de cada um dentro da sua formação, das suas habilidades. (E5)

Em relação aos caminhos a serem percorridos para o estabelecimento de bons vínculos no trabalho, uma enfermeira destacou a comunicação como sendo um importante artefato a ser utilizado:

A comunicação entre os membros da equipe ela sempre fortalece o vínculo e traz uma solidez no relacionamento, tranquilidade do que está acontecendo, está sob controle e, por que temos muitos pacientes, muitos procedimentos e também entre nós temos que estar bem resolvidos para poder atender [...]. Essa relação é muito importante e se acentua a partir do momento que o enfermeiro sabe o quê ele tem para fazer e consegue integrar a pessoa, o profissional com a pessoa humana, então saber somar com os técnicos também e com a equipe multiprofissional, então temos que ser um colaborador [...]. (E5)

Além da comunicação efetiva, os enfermeiros também mencionaram que são profissionais de influência e que precisam dar exemplo para os demais membros da equipe:

Elas [equipe] se comprometem, é aquilo, tu dás o exemplo e as pessoas seguem e eu vejo isso. (E4)

O enfermeiro é o espelho da sua equipe, depende como ele conduz ou como se porta, a equipe vai acompanhar essa conduta, esse trabalhar, se relacionar. (E5)

[...] a partir do momento que tu começa a desempenhar o teu papel de líder e tentar juntar a equipe, conversar, vê o quê que está errado, o quê que pode mudar, o quê que pode melhorar acho que a tendência é sempre de ter alguma resposta positiva, pelo menos na minha, nesses três anos de profissão, eu sempre tive bons resultados pensando por esse lado [...]. (E1).

Discussão

O significado atribuído à liderança, por cada enfermeiro, está relacionado às vivências que o mesmo teve quanto a temática, pois de acordo com Vygotsky⁹, as ações realizadas pelo indivíduo serão interpretadas pelas demais, de acordo com sua cultura. E o comportamento desses perante quem realizou a ação vai contribuir para a sua construção do significado, ou seja, a ação do indivíduo promoverá a reação dos demais, proporcionando à pessoa que praticou a ação, a interpretação desse comportamento, construindo a partir disso o significado sobre o mesmo⁹.

Diante disso, observa-se que o conhecimento teórico apresentado pelas enfermeiras foi coerente com o que é esperado do trabalho do enfermeiro enquanto líder. Os mesmos contemplaram em suas falas algumas atribuições inerentes a essa prática como a tomada de decisão, o trabalho em equipe e a comunicação¹⁰. Chama a atenção nos relatos que liderança precisa ser exercida sob uma ótica de conservação e valorização dos membros da equipe, o que se infere que os mesmos prezam, em sua prática profissional, pelas relações interpessoais no trabalho.

No entanto, cabe ressaltar que, no cenário brasileiro, observa-se que os enfermeiros ainda possuem muita dificuldade em liderar e consideram, já na graduação, que a teoria aprendida não se associa à prática profissional¹¹. Nesse sentido, destaca-se que essas dificuldades encontradas pelos enfermeiros no exercício da liderança tornam-se um fator negativo e conflituoso.

tante para as relações estabelecidas entre eles e sua equipe, uma vez que essas dificuldades de liderar incitam à tomada de decisões muitas vezes inflexíveis e autoritárias por parte do enfermeiro, o que reflete negativamente na equipe e resulta na quebra do vínculo entre líder e liderado¹².

No que diz respeito à relação entre a liderança e os vínculos profissionais, as enfermeiras esboçaram de forma mais subjetiva tal relação, sendo pouco claros quanto ao que pensavam acerca da temática. Todavia, citaram como aspectos fundamentais para o exercício da liderança atitudes como o relacionamento, a confiança, a empatia e o respeito, por meio da interação entre o líder e seus colaboradores, os quais são ferramentas de suma importância para a formação de vínculos profissionais saudáveis¹³.

Observa-se, ainda, que os enfermeiros associaram o significado de liderança às experiências que vivenciam com seus colaboradores, identificando-se como um exemplo a ser seguido pela equipe. Além disso, as falas garantem subsídios que permitem identificar a relação entre a liderança exercida e a formação de vínculos profissionais propriamente ditos, pois as enfermeiras referem a existência de comprometimento, motivação e dinamicidade, por parte dos colaboradores, sendo essas características mencionadas como componentes dos princípios da Teoria dos Vínculos Profissionais⁶ e, logo, embora não seja expressado claramente a formação de vínculos a partir da liderança exercida, foi possível identificá-la nas diferentes falas apresentadas.

As expressões atribuídas à liderança por cada enfermeiro revelam que o comportamento e o envolvimento direto desses profissionais no dia a dia do trabalho da equipe são uma peça chave para a efetividade da liderança, bem como possibilita a criação de vínculo e a interação de todos os trabalhadores da enfermagem. Tais descrições definem uma certa conformidade das expectativas dos profissionais de enfermagem em relação ao líder, os quais esperam que o comportamento exemplar, o trabalho em equipe com os demais profissionais de enfermagem, o trabalho multiprofissional e o esforço para garantir um ambiente de trabalho articulado com vistas à harmonia em prol da união e integração dos trabalhadores, sejam as características fundamentais de um líder¹⁴.

Além disso, as múltiplas possibilidades e estilos de lideranças foram apontados como fator contribuinte para a criação de vínculos profissionais saudáveis pelos enfermeiros. Eles relataram a pluralidade dos estilos de liderança a serem desenvolvidos, entendendo a liderança enquanto processo situacional, adaptada e exercida conforme for as características comportamentais e as necessidades dos liderados¹⁵. Nesse sentido, verifica-se que os enfermeiros conseguiram, mesmo que inconscientemente e/ou com pensamento raso, elencar aspectos relevantes que auxiliam nos bons vínculos profissionais.

Além disso, eles pensaram acerca da forma na qual eles conduzem e tratam sua equipe, sendo essas reflexões importantes para as relações interpessoais, pois oportunizam aos líderes refletir sobre o modo no qual estão agindo diante da equipe. Isso toma uma relevância enorme, uma vez que os técnicos e auxiliares de enfermagem esperam que o enfermeiro esteja

focado na sua equipe e que saiba valorizar iniciativas e potencializar talentos¹⁶.

Ainda sob essa ótica das expectativas dos membros da equipe sobre a liderança do enfermeiro, cabe ressaltar um estudo que foi realizado em Manaus³, o qual teve por objetivo avaliar a auto percepção individualmente de enfermeiros e técnicos acerca do seu trabalho, comparando-as com a percepção do outro profissional. Como resultado evidenciou-se certa distonia entre os enfermeiros e os técnicos e auxiliares, sendo que os técnicos relataram que não se sentiam apoiados pelo líder – fato este que não foi autopercebido pelos enfermeiros³. Tais resultados revelam que os membros da equipe de enfermagem têm o enfermeiro como referencial, o que de fato foi reconhecido pelas enfermeiras deste estudo. Desse modo, porquanto assume uma posição de referência, o enfermeiro exerce forte influência sobre as relações e os vínculos estabelecidos na equipe.

Diante disso, com vistas a identificar as características da equipe, torna-se imprescindível que o enfermeiro desenvolva, no seu modo de liderar, o interesse também de conhecer a opinião dos colaboradores sobre diferentes aspectos, como sua história de vida, a fim de compreender a subjetividade de cada indivíduo, o significado das experiências que vivenciam coletivamente, de maneira a promover a integração e colaboração no grupo, respeitando suas particularidades, mas proporcionando um contexto em que todos trabalhem unidos em prol do mesmo objetivo, caminhando assim para a formação de um grupo que alcance, ao mesmo tempo, qualidade na prestação da assistência e uma relação de vínculos saudáveis no trabalho.

Já em relação à comunicação, a qual foi outra questão abordada pelas participantes da pesquisa, também tem sido alvo de estudiosos no âmbito do trabalho da enfermagem. A falta de comunicação é um fator que dificulta as relações entre enfermeiros e os demais membros da equipe, refletindo na harmonia entre os trabalhadores¹⁷. Por outro lado, vislumbram-se alguns fatores positivos, quando existe uma comunicação interpessoal eficaz por parte dos enfermeiros, como a redução do estresse e a promoção do bem-estar entre a equipe, além da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, tanto nos aspectos individuais, quanto nas relações e nos vínculos profissionais¹⁸.

A comunicação apresenta-se, ainda, como um recurso que visa a aproximação dos diferentes participantes da equipe de enfermagem, cuja finalidade é o compartilhamento de saberes e práticas de cada um, esclarecimento de ideias, visões e perspectivas. Ainda, o diálogo é visto como um meio propício para a criação de objetivos e metas, além de ser o elemento crucial para o gerenciamento de conflitos entre a equipe, uma vez que este é um fator que interfere diretamente na qualidade da assistência de enfermagem^{2,19}.

Dessa maneira, a comunicação também contempla a interação humana e compreende o processo de relações entre a liderança exercida pelo enfermeiro e o estabelecimento dos vínculos da equipe. Cabe reforçar que, nesta pesquisa, considera-se importante que as relações no ambiente de trabalho sejam saudáveis, sendo que o enfermeiro é um ator de relevância para sensibilizar e estimular as relações entre seus colaboradores.

Contudo, para que ocorra o estabelecimento dessas relações saudáveis, é necessário que o enfermeiro assuma uma postura proativa em relação à prática da sua liderança, sendo que a troca de saberes e afetos entre os integrantes da equipe é um fator contribuinte para isso²⁰. Pondera-se que, para que isso ocorra, as potencialidades e as fragilidades de cada um precisam ser entendidas, respeitando as suas singularidades, as diferentes faixas etárias entre os profissionais da equipe, com o intuito de estabelecer relações interpessoais capazes de contribuir para a formação de bons vínculos e fortalecer o grupo, de modo a tornar o ambiente profissional agradável e proporcionar relações saudáveis entre todos que convivem no contexto do cuidado.

Diante disso, percebe-se que a temática liderança e vínculos profissionais permitiu aos enfermeiros a reflexão acerca da relação que há entre a posição de liderança e o estabelecimento de vínculos profissionais saudáveis. Todavia, os mesmos apresentaram certas dificuldades em expressar com palavras os significados que atribuem à relação existente entre liderança e vínculos profissionais, visto que se trata de temas que envolvem profunda subjetividade.

Por tanto, considerando as ideias de Vygotsky²¹ de que todo o processo de mediação refletirá em comportamentos adotados, a partir da internalização do que é vivenciado pelo indivíduo no meio que o cerca, ao pensar na repercussão que tem a liderança exercida pelo enfermeiro, enquanto instrumento de trabalho mediador para a formação de vínculos profissionais, entende-se que os resultados do estudo demonstram a falta de reflexão do processo de trabalho, pois as falas apresentam subsídios para a relação entre liderança e formação de vínculos profissionais, mas seu conteúdo não tem evidências de uma reflexão profunda sobre o tema, tão pouco relacionada aos princípios teóricos que podem sustentar e garantir embasamento para o enfermeiro desenvolver sua atividade profissional.

Por fim, identifica-se que os enfermeiros refletiram e identificaram características de uma boa liderança e também descreveram a importância das boas relações para o estabelecimento de vínculos interprofissionais saudáveis no trabalho, contudo, eles tiveram dificuldade em associar a relação que existe entre o ser líder e o a utilização dessa função para proporcionar relações saudáveis no trabalho da enfermagem.

Referências

- Barbosa FLS, Bizzaria FPA, Neto AR, Moreira RN. Visão multidimensional da satisfação no trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *Rev Gestão*, 2016; 23(2): 99-110.
- Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*, 2012; 46(1): 227-233.
- Llapa-Rodríguez EO, Oliveira JKA, Neto DL, Campos MPA. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°. *Rev Gaúcha Enferm*, 2015; 36(4): 29-36.
- Pereira A, Silva RS, Camargo CL, Oliveira RCR. Retomando as abordagens do cuidado sensível. *Enferm Glob*, 2012; 25: 356-366.
- Leal DF, Rauber JJ. A concepção de ética dos profissionais da enfermagem. *Rev Min Enferm*, 2012; 16(4): 554-563.
- Thofehn MB, Quadros LCM, Dias DG, Porto AR, Garcia BL. Teoria dos vínculos profissionais: visão dos enfermeiros que a implementaram no Brasil. *Enferm Foco*, 2013; 4(2): 127-130.
- Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. *Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012*. Brasília; 2012.
- Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 13 ed. São Paulo: Hucitec; 2013.
- Vygotsky L. *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 7 ed. São Paulo: Martins Fontes; 2007.
- Caveiao C, Coelho ICMM, Zagonel IPS. A produção do conhecimento sobre competências gerenciais de enfermagem: revisão integrativa. *Rev Enferm UFPE online*, 2013; 7: 910-918.
- Guerra KJ, Spiri WC. Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica. *Rev Bras Enferm*, 2013; 66(3): 399-405.
- Manola CCV, Moreira SAS. Liderança: uma abordagem entre líderes e liderados à luz do grid gerencial. *Rev REUNA*, 2014; 19(4): 183-204.
- Andres CC, Pereira ALB. Concepções de liderança dos profissionais de enfermagem no contexto hospitalar. *Estudo & Debat*, 2014; 21(1).
- Moura GMSS, Inchauspe JAF, Dall'Agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul Enferm*, 2013; 26(2): 198-204.
- Barreto LMTS, Kishore A, Reis GG, Baptista LL, Medeiros CAF. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Rev Admin*, 2013; 48(1): 34-52.
- Souza RB, Ilha S, Lima CLF, Gracioli MAS, Backes DS, Nicola GD. Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem. *R Enferm Cent O Min*, 2013; 3(2): 687-695.
- Martins CCF, Santos VEP, Pereira MS, Santos MP. Relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem x estresse: limitações para a prática. *Cogitare Enferm*, 2014; 19(2): 309-315.
- Vertino KA. Effective interpersonal communication: a practical guide to improve your life. *Online J Issues Nurs*, 2014; 19(3).
- Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandon K, Martinez-Santana D, Jerez-Yanez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichán*, 2014; 14(1): 79-99.
- Ferreira GE, Dall'Agnol CMA, Porto AR. Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros. *Esc Anna Nery*, 2016; 20(3).
- Vieira ZA. *Vygotsky: Contexto, contribuições à psicologia e o conceito de zona de desenvolvimento proximal*. Itajaí: Univali; 2001.