

SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS AO LÍDER NA VISÃO DE ENFERMEIRAS<sup>1</sup>

Simone Coelho Amestoy\*  
Maria Elisabeth Cestari\*\*  
Maira Buss Thofehrn\*\*\*  
Viviane Marten Milbrath\*\*\*\*  
Adrize Rutz Porto\*\*\*\*\*

## RESUMO

Este estudo, de caráter qualitativo, descritivo e exploratório, que teve por objetivo conhecer os significados do líder na visão de enfermeiras, foi realizado em um hospital de grande porte da Região Sul do Rio Grande do Sul, durante os meses de fevereiro e março de 2008, contando com a participação de onze enfermeiras. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, realizada no próprio local do estudo. Os dados coletados foram submetidos à Análise de Conteúdo, da qual emergiram quatro categorias: Líder agente de mudança, Líder visionário, Líder motivacional e Líder construtor de laços de amizade. Tornou-se possível identificar a multiplicidade de significados que podem ser considerados como características que facilitam o exercer da liderança, a saber: motivação, visão, amizade e adaptabilidade às situações que proporcionam mudanças. Diante disso, destacamos a liderança como um instrumento essencial que poderá auxiliar os enfermeiros-líderes no gerenciamento, na tomada de decisões, no relacionamento interpessoal e na solução de conflitos que possam emergir no trabalho.

**Palavras-chave:** Enfermagem. Liderança. Ambiente de Trabalho.

## INTRODUÇÃO

A liderança passou a ser pesquisada cientificamente no início do século XX. Nesse período seu significado estava associado à ideia de natalidade, dessa forma algumas pessoas nasciam para ser líderes e outras, para serem lideradas<sup>(1)</sup>. No decorrer da história, a liderança deixou de ser compreendida como uma habilidade nata, tornando-se um fenômeno de influência grupal, no qual é imprescindível agregar esforços individuais, com o intuito de atingir as metas compartilhadas pelo grupo<sup>(2)</sup>.

No contexto atual, a liderança constitui-se como um instrumento essencial no processo de trabalho da enfermeira, por facilitar a realização das ações gerenciais, preparando-a para o enfrentamento de dificuldades que possam advir no ambiente profissional, entre elas, questões relacionadas ao trabalho em grupo e o estabelecimento de relações interpessoais

saudáveis<sup>(3)</sup>.

Diante disso, o domínio do conhecimento sobre a temática em pauta permite que o enfermeiro-líder, além de definir a estrutura de trabalho de sua equipe e da instituição, pode influenciar na administração, na educação, na pesquisa, no processo decisório, no aprimoramento e autonomia de seus colaboradores, com o intuito de disponibilizar uma assistência integral que atenda às necessidades dos usuários dos serviços de saúde<sup>(4)</sup>. Acrescentamos que a capacidade de liderar precisa ser construída e aprimorada; contudo, para que o enfermeiro exerça a liderança no seu ambiente de trabalho, é imprescindível que ele cultive algumas características, entre elas: comprometimento, capacidade de comunicação, competência, capacidade de ouvir, responsabilidade, visão, capacidade de trabalhar em equipe, coerência, bom humor, ética, flexibilidade e talento para estabelecer relacionamentos interpessoais

<sup>1</sup>Artigo extraído da Dissertação: Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

\*Enfermeira. Mestre. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Bolsista do CNPq. E-mail: samestoy@terra.com.br

\*\*Enfermeira. Doutora. Professora Associada da Escola de Enfermagem da FURG. E-mail: bethcestari@yahoo.com.br

\*\*\*Enfermeira. Doutora. Professora da Faculdade de Enfermagem e Obstetrícia da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). E-mail: mairabusst@hotmail.com

\*\*\*\*Enfermeira. Mestre. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da FURG. E-mail: vivimarten@ig.com.br

\*\*\*\*\*Acadêmica de Enfermagem do Oitavo Semestre. Faculdade de Enfermagem e Obstetrícia da UFPEL. E-mail: adrizoport@gmail.com

saudáveis<sup>(3,5)</sup>.

Por acreditarmos na construção do líder e na liderança como uma habilidade que pode ser aperfeiçoada, elaboramos a seguinte questão de pesquisa: *Quais os significados de líder, na visão de enfermeiras?*

O presente artigo é um recorte da dissertação de mestrado cuja temática foi a liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem<sup>(3)</sup>. Acreditamos que o impacto ocasionado pelos depoimentos das participantes justifica sua elaboração, cujo objetivo foi conhecer os significados do líder na visão de enfermeiras. Convém salientar que o termo significado corresponde à forma como tais profissionais representam e expressam a figura do líder.

## METODOLOGIA

O estudo é de caráter qualitativo do tipo descritivo e exploratório, e foi realizado em um hospital de grande porte localizado no Sul do Rio Grande do Sul, durante os meses de fevereiro e março de 2008. Dele participaram onze enfermeiras com idade entre 23 e 39 anos, das quais sete eram especialistas e uma, mestranda. O tempo de experiência profissional variou de 1 ano e 3 meses a 15 anos, e o tempo de trabalho na instituição, entre 1 e 15 anos.

Para o desenvolvimento do estudo foram respeitados os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução n.º 196/96 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde. Obteve-se a aprovação do Comitê de Ética do hospital, sob o protocolo n.º 29/2007 e ainda, todas as participantes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido e foram identificadas por um número que corresponde à ordem das entrevistas, com o intuito de manter o sigilo e o anonimato.

Como técnica de coleta de dados, optamos pela utilização de entrevistas semiestruturadas, realizadas no próprio local do estudo, as quais foram gravadas e transcritas logo após sua realização. A Análise de Conteúdo<sup>(6)</sup> foi utilizada como técnica para tratamento dos dados, por ser entendida como um meio de expressão do sujeito, no qual o analista busca categorizar as palavras ou frases que aparecem com mais frequência no texto e em seguida infere uma

expressão que possa representá-las de forma adequada. A análise dos dados aconteceu durante todo o transcorrer do trabalho, em face da necessidade de constantes interpretações, sempre em conformidade com o objetivo do estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a intenção de facilitar o entendimento sobre os resultados obtidos, resgatamos quatro categorias relacionadas aos significados que deve ter o líder, na visão de enfermeiras, sendo elas: Líder agente de mudança, Líder visionário, Líder motivacional e Líder construtor de laços de amizade. Na sequência, apresentar-se-á cada uma delas.

### Líder agente de mudança

O líder como agente de mudança constituiu uma das categorias emergidas, por representar, conforme a análise dos dados, um significado atribuído pelas enfermeiras participantes do estudo.

[...] líder é aquele que modifica, líder é aquele que aceita mudanças (E9).

O fenômeno da mudança retrata um dos marcos da contemporaneidade e consiste no resultado de modificações contínuas, envolvendo diversos setores como o econômico, o político, o filosófico e o tecnológico<sup>(7)</sup>. A mudança constante é uma forma de vida nas organizações percebida não como uma probabilidade, mas sim, como uma certeza<sup>(8)</sup>. Os depoimentos a seguir expressam situações de mudanças que interferem no trabalho das enfermeiras, representando principalmente, a passagem de acadêmicas para graduadas, na condição do início da vida profissional.

[...] agora de um tempo para outro, tu vai ter que saber tudo, coisas que nunca viu antes, que não teve envolvimento, aí tu não sabe, tu não vivenciou, ou ninguém te passou que poderia ser de outra forma (E10).

[...] Tu vem da universidade com uma visão totalmente "Alice no país das maravilhas". Apesar de eu ter feito mais de quinhentas mil horas de estágio, só quando tu deixas de ser acadêmica e passa a ser chefia, e nem é folguista, é chefia mesmo da unidade, daquele turno que tu começa a

ter problema (E7).

Na enfermagem, como em qualquer outra profissão, mudança pode não ser sinônimo de profundas transformações, mas também necessita ser compreendida como uma medida que irá proporcionar crescimento e melhorias na prática assistencial. Mesmo com os benefícios que as mudanças podem ofertar ao ambiente de trabalho, cabe destacar que as pessoas reagem de maneiras distintas diante de sua ocorrência e, em geral, tenta-se resistir a elas, como bem demonstra o depoimento a seguir:

Sempre tem uma resistência ao novo e a gente tem que trabalhar em cima disso (E3).

A reação à mudança é considerada uma condição normal, natural e sadia, desde que ocorra por um período transitório, no qual a pessoa busca recursos para enfrentar situações diferentes. Estimular o diálogo aberto entre todos os envolvidos no processo de mudança, de modo a superar as objeções que possam ser identificadas, representa uma estratégia disponível aos profissionais. Com o intuito de evitar falhas no processo de adesão às mudanças, recomenda-se que todas as pessoas que possam ser afetadas por elas estejam envolvidas em seu planejamento. Dessa forma, cabe ao líder compreender a mudança como um desafio, uma oportunidade de fazer algo novo e de transformar a realidade<sup>(1)</sup>.

Não obstante, convém reforçar que em toda modificação a resistência à mudança está presente e é normal ocorrer no início de cada nova tarefa, no trabalho grupal, e representa o medo da perda de uma posição de comodidade e o medo do ataque, pela modificação da realidade já consolidada. Além disso, essa resistência pode ocorrer também por parte do próprio líder à sua própria ideia, pelos mesmos motivos mencionados<sup>(9)</sup>.

Uma das características do trabalho na enfermagem é lidar com o inesperado, ou seja, com mudanças que alteram o cotidiano laboral do enfermeiro-líder<sup>(10)</sup>. Em virtude disso, esse profissional deve ter consciência dos aspectos que envolvem esse processo, para poder influenciar positivamente sua equipe na aceitação das mudanças, o que pode contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

### Líder visionário

A visão foi outro significado atribuído ao líder, como forma de conhecer os integrantes da equipe e promover seu crescimento.

[...] o papel do líder é importante no processo de trabalho, mas até tu se tornar um líder leva muito tempo. Tu só te preocupas com a técnica, tu não tens visão, e líder tem que ter visão do todo e de como aquele funcionário trabalha, de como que ele lida com o colega do lado, tem que saber os limites de cada um e desenvolver estes limites, até onde pode ir e não pode. Eu acho muito complicado (E9).

[...] o verdadeiro líder faz a sua equipe funcionar, ele faz uma equipe ser positiva (E11).

Nas organizações, a visão refere-se ao direcionamento, ou seja, ao caminho que deve ser trilhado para que se alcancem os objetivos determinados. Ante tal perspectiva, a visão fomenta orientações para as decisões cotidianas, a fim de estimular as pessoas a trabalharem em busca dos mesmos objetivos, evitando a adoção de metas conflitantes<sup>(11)</sup>.

A ausência de visão pode ocasionar prejuízos tanto para a organização como para os profissionais, pois esses são expostos a múltiplas prioridades, confundindo-se em relação ao seu objeto de trabalho. Também pode ocorrer o desperdício acentuado de energia, a duplicação de esforços e a queda na produtividade. Todavia, se compartilhada de forma clara com todos os membros da equipe, a visão torna-se um fator positivo, auxiliando na construção da confiança, motivação e cooperação.

A visão sempre remete à liderança, por isso, neste estudo, o líder visionário é tido como a pessoa capaz de impulsionar o desenvolvimento da organização e dos colaboradores, sendo motivado por um espírito empreendedor e pelo desejo de aprimoramento. Na atualidade, o enfermeiro que exerce o papel de líder nas instituições de saúde precisa ter visão do todo, e isso implica na determinação de objetivos que possam ser alcançados, bem como no planejamento e implementação de ações facilitadoras deste processo.

É de responsabilidade do líder visionário determinar pontos de referência, traçar objetivos e rumos a serem adotados e atuar de forma decisiva, para que a ação coletiva se realize com a intensidade necessária e na direção

escolhida<sup>(12)</sup>. Quanto a isso, analisemos o depoimento a seguir:

O setor onde a chefia é líder o serviço flui perfeitamente, a rotina é realizada, é tranquila a realização da assistência, é perfeito. Mas naqueles setores onde a chefia não consegue se posicionar como liderança não existe qualidade, ou a equipe perde, não sabe por onde começar, a equipe não tem norte, é todo mundo solto fazendo uma coisa que não tem conjunto (E6).

Durante o exercício da profissão vivenciamos momentos conflitantes, nos quais não sabemos como nos posicionar, conforme o exposto. Devemos então ter em mente que é impossível agradar a todos, por isso os líderes comprometidos não se omitem perante a responsabilidade de tomar decisões impopulares<sup>(13)</sup>.

Em face do processo de trabalho da enfermagem, torna-se importante resgatar que o enfermeiro, exercendo o papel de líder, tem seu foco na tarefa profissional, ou seja, no cuidado das pessoas que necessitam da assistência de enfermagem. Dessa forma, percebemos que o líder visionário norteia suas ações baseado na justiça, centralizando seus pensamentos e preocupações no desenvolvimento grupal e tendo consciência de que o sucesso organizacional depende da criação de um ambiente de trabalho saudável, no qual há valorização tanto da produtividade como das relações interpessoais.

### **Líder motivacional**

A capacidade do líder de motivar sua equipe foi outro significado emergido no estudo, conforme descrito nos seguintes depoimentos:

[...] tem que motivar a equipe, então o líder é tudo (E9).

É preciso ter um líder motivado, pois pessoas motivadas acabam motivando, o restante da equipe (E5).

A motivação é o estímulo interno que impulsiona as pessoas a buscar algo desejado, com o intuito de atender às suas necessidades<sup>(1)</sup>. Muitos gerentes tentam elevar a motivação dos trabalhadores pela adoção de abordagens positivas ou negativas. Neste cenário, o medo e a manipulação são formas de motivação negativa que não oferecem bons resultados, pois as

pessoas acabam trabalhando com afinco, unicamente, para não perderem o emprego. O líder precisa ter consciência de que usufruir do medo para obter maior produtividade pode afetar o clima de trabalho e a satisfação humana. Assim, a utilização de medidas coercitivas poderá resultar em obediência das pessoas ou no acatamento às ordens, normas e rotinas, sendo uma ilusão esperar resultados diferentes destes<sup>(12)</sup>.

Quando abordamos os fatores motivacionais na enfermagem, na maioria das vezes, a questão salarial é tema de pauta. Pesquisas desenvolvidas informam que a retribuição financeira é apontada como um dos principais causadores de insatisfação no ambiente de trabalho do enfermeiro<sup>(14-15)</sup>. Apesar de na literatura a remuneração ser identificada como um fator desestimulante, neste estudo não obtivemos o mesmo resultado, pois, conforme o depoimento abaixo, esse fator contribui para a motivação pessoal, por ser mais fácil influenciar, planejar ações e implementar mudanças junto a profissionais motivados e que acreditam nos objetivos propostos pela instituição.

[...] o pagamento está sempre em dia, além disso, na região, a instituição oferece um dos melhores salários (E9).

Cumpramos esclarecer que apenas o dinheiro não garante a satisfação. Diante disso, o enfermeiro inserido no contexto hospitalar que deseje tornar-se um líder motivacional precisa criar um ambiente de trabalho propício para a realização das atividades cotidianas. Neste sentido, deve haver interesse desse profissional em satisfazer os interesses organizacionais, contribuindo para o aumento da produtividade, de modo a favorecer o cuidado e atenção aos usuários, bem como propiciar a supressão das necessidades pessoais e profissionais da equipe de enfermagem.

Convém salientar que grande parte das instituições hospitalares enfrenta restrições de recursos humanos e materiais, o que dificulta a realização do cuidado. Tais condições podem desencadear insatisfação no ambiente de trabalho, em virtude de baixas remunerações e duplas jornadas de trabalho, contribuindo para o distanciamento entre o trabalho prescritivo, estabelecido institucionalmente, e aquele realmente realizado junto ao objeto de trabalho,

ou seja, o ser humano que busca a execução do cuidado pela equipe de enfermagem, a qual conta com estratégias que visam à motivação e ao alcance da satisfação das necessidades humanas<sup>(16)</sup>.

Como estratégias para a criação de uma atmosfera motivacional, o enfermeiro necessita: estabelecer expectativas claras quanto ao desempenho de cada funcionário e informá-los de forma eficiente; tomar decisões com firmeza; auxiliar na união do grupo e na construção do espírito de equipe; buscar a integração das necessidades e anseios das pessoas; estimular a participação da equipe na tomada de decisões e valorizar o seu desempenho<sup>(1)</sup>. Por fim, o enfermeiro precisa estabelecer relações de confiança com os seus colaboradores, dando o exemplo, sendo justo e agindo de forma coerente.

#### Líder construtor de laços de amizade

A construção de laços de amizade no ambiente hospitalar também se destacou dentre os resultados obtidos.

Eu com as gurias da equipe conversamos sobre tudo, nos tornamos amigas (E10).

Na contemporaneidade, a fragilidade dos laços humanos origina um sentimento de insegurança que inspira desejos e sentimentos ambíguos, envolvendo, ao mesmo tempo, o estreitamento e a frouxidão dos laços afetivos. Diante da precariedade dos vínculos e do contexto da individualização, há um esforço para relacionar-se; entretanto os relacionamentos em longo prazo que ocasionam parcerias, compromisso e engajamento mútuo são visualizados com certa desconfiança<sup>(17)</sup>.

Em 2004 desenvolveu-se um estudo envolvendo pesquisadores de todo o mundo, no qual foi possível constatar que, se os trabalhadores tiverem um grande amigo no trabalho, é mais provável que: tornem-se mais produtivos; tenham um ambiente de trabalho seguro, reduzindo-se os acidentes; sintam-se informados e saibam que suas opiniões agregam valor; e, por fim, tenham a oportunidade de se concentrar em seus pontos fortes, diariamente<sup>(18)</sup>.

Para as enfermeiras não é diferente. Os amigos são considerados importantes, o que fica evidenciado no seguinte depoimento:

[...] mas é aquela coisa, tu vais mostrando a amizade, eu acho que a gente tem que conquistar o funcionário, aos pouquinhos ele já acaba te vendo como um líder (E3).

Os laços de amizade podem retrair e reinventar formas de inter-relação grupal, tornando-se possível a experimentação e criação de algo novo que favoreça o bem comum<sup>(9)</sup>; porém devemos atentar para o fato de que estamos presos a um imaginário de dominação e dominados que condiciona nosso modo de pensar e agir e interfere nas relações afetivas, entre outros aspectos, dificultando o estabelecimento de limites no relacionamento entre enfermeiro e equipe, que não é uma situação simples. Desta forma reforça-se a necessidade de refletir e construir laços de amizade na enfermagem.

Em nosso entendimento, um dos motivos que contribuem para o desenvolvimento de relações conflituosas entre enfermeiro e equipe é a dificuldade do primeiro em adotar um estilo de liderança flexível. Assim, os enfermeiros podem abusar da autoridade legalmente constituída, fazendo com que a equipe se distancie cada vez mais, obedecendo às ordens em virtude da hierarquia.

A conduta ambígua do enfermeiro, alternada entre a permissividade e o autoritarismo, foi expressa no depoimento a seguir:

A gente chega no mercado de trabalho e é engolido por ele, tu és praticamente jogado aos leões. Aí, tu não sabes se tu és boazinha e simpática, que é taxada como fraca sem liderança, ou se tu és autoritária, por querer mudar coisas que são impostas há anos (E11).

Nesse contexto, os líderes democráticos são acusados de ser permissivos, enquanto os autocráticos são chamados, com frequência, de dominantes e durões. Indivíduos que concentram suas ações em um desses dois extremos apresentaram dificuldades em exercer liderança, pois na conjuntura atual há necessidade de líderes flexíveis e capazes de adotar posturas adequadas e condizentes com a situação<sup>(6)</sup>.

Percebemos que uma entrevistada mostrou-se coerente com seu papel de líder, fazendo uso da liderança situacional, ao relatar sua reação ante um episódio que lhe desagradou, envolvendo uma “*funcionária amiga*”.

[...] Tinha uma funcionária, que a gente já se

conhecia antes de trabalhar, até não era muito, mas quando a gente começou a trabalhar ficamos amigas e nos ligávamos. Um dia ela chegou sem o uniforme, com umas calças de ginástica para trabalhar e com um jaleco branco, aí eu chamei sua atenção: olha, isso não é roupa para trabalhar, é roupa para ir para a academia. Ela não gostou que eu chamei sua atenção, mas trocou o uniforme (E3).

Objetivando amenizar os conflitos no ambiente de trabalho, destacamos a necessidade da imposição de limites, tornando-se possível o estabelecimento de laços de amizade com a equipe sem perder o respeito, a autoridade e o poder de liderança; mas este limite deve ser assegurado pela enfermeira.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa permitiu identificar com clareza, a partir da multiplicidade de significados atribuídos ao líder pelas enfermeiras, características que facilitam o exercício da liderança, entre elas: a motivação, visão, amizade e adaptabilidade às situações que proporcionam mudanças. Este resultado indica que as participantes entendem a liderança como uma competência profissional que pode ser

aprimorada diariamente, mas para isso acontecer é necessário o líder desenvolver algumas características que o auxiliarão durante o exercício da profissão.

Outro aspecto evidenciado no estudo refere-se ao descontentamento das enfermeiras quanto ao ensino da liderança durante a formação acadêmica, o que parece justificar sua expectativa de aprender e desenvolver as características necessárias à liderança durante a prática profissional.

O estudo possibilitou refletir sobre a temática em pauta, no entanto a discussão não se dá por encerrada, pois existem questões que precisam ser exploradas, como, por exemplo, a formação inicial e permanente do enfermeiro para a liderança, o papel institucional nesse processo e o desenvolvimento e fortalecimento do profissional enfermeiro como líder. Destacamos a importância da liderança enquanto um instrumento no processo de trabalho do enfermeiro que o auxilia no gerenciamento, nas tomadas de decisão, no relacionamento interpessoal com a equipe de enfermagem e multiprofissional e, ainda, na solução de conflitos que possam emergir no trabalho.

---

### MEANINGS ATTRIBUTED TO THE LEADER IN THE NURSES' VIEW

#### ABSTRACT

A qualitative, descriptive and exploratory study, which aimed to know the meanings attributed to the leader in the nurses' view. It was carried out in a large hospital in the southern region of Rio Grande do Sul, during the months of February and March 2008, with the participation of eleven nurses. As a tool of research, a semi-structured interviews conducted in the place of study was used. The collected data were submitted to analysis of the content from which four categories emerged: Leader as agent of changes; Visionary leader; Motivational leader and Leader as a builder of friendship ties. It was possible to obtain a multiplicity of meanings, which can be considered as characteristics that facilitate the exercise of leadership, including: motivation, vision, friendship, and adaptability to situations that provide changes. Thus, we highlight the importance of nurses using the leadership as a tool to assist in the management, decision making, in interpersonal relations and in solving disputes that may arise at work.

**Key words:** Nursing. Leadership. Working Environment.

---

### SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS AL LÍDER EN LA VISIÓN DE ENFERMERAS

#### RESUMEN

Estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio, que tuvo como objetivo conocer los significados atribuidos al líder en la visión de los enfermeros. Esto se hizo en un gran hospital en la región sur de Rio Grande do Sul, durante los meses de febrero y marzo de 2008, con la participación de once enfermeras. Como técnica de recogida de datos fue utilizada la entrevista semiestructurada, realizada en el propio local de estudio. Los datos recogidos fueron sometidos al Análisis de Contenido a partir de la cual surgieron cuatro categorías: Líder principal agente de cambio, Líder visionario, Líder motivador y Líder constructor de lazos de amistad. Es posible obtener una multiplicidad de significados, que pueden considerarse como características que facilitan el ejercicio de liderazgo, entre ellas: motivación, visión, amistad, y poder adaptarse a las situaciones que traen el cambio. Así, destacamos el liderazgo como un instrumento esencial que podrá auxiliar a los enfermeros

líderes en la gestión, la toma de decisiones, en la relación interpersonal y en la solución de conflictos que puedan surgir en el trabajo.

**Palabras clave:** Enfermería. Liderazgo. Ambiente de Trabajo.

## REFERÊNCIAS

1. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Porto Alegre: Artmed; 2005.
2. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto Contexto Enferm* 2008; 17(4): 734-42.
3. Amestoy SC. Liderança como instrumento no processo de trabalho da enfermagem. 2008. 128f. [dissertação]. Rio Grande (RS): Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande; 2008.
4. Gelbcke FL, Souza LA, Dal Sasso G, Nascimento E, Bulb M.B.C. Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira. *Rev Bras Enferm*. 2009; 62(1): 136-9.
5. Strapasson MR, Medeiros CRG. Liderança transformacional na enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2009; 62(2): 228-33.
6. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8ª ed. São Paulo: Hucitec; 2004.
7. Lourenço MR, Shinyashiki GT, Trevizan MA. Management and leadership: analysis of nurse managers' knowledge. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2005 jul/ago; 13(4): 469-73.
8. Zigarmi P, Blanchard K, Zigarmi D, Hoekstra J. Parceria para o desempenho. In: Blanchard K. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desenvolvimento. Porto Alegre: Bookman; 2007. p. 139-64.
9. Thofehrn MB, Leopardi MT. Teoria dos Vínculos Profissionais: um novo modo de gestão em enfermagem. *Texto e Contexto Enferm*. 2006 jul/set; 15(3): 409-17.
10. Souza NVDO, Lisboa MTL. Os múltiplos e contraditórios sentidos do trabalho para as enfermeiras: repercussões da organização e do processo laboral. *Ciênc Cuid Saúde* 2006 set/dez; 5(3):326-34.
11. Stoner J, Blanchard K, Zigarmi D. O poder da visão. In: Blanchard K. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desenvolvimento. Porto Alegre: Bookman; 2007. p. 42-56.
12. Gómez E. Liderança ética: um desafio do nosso tempo. São Paulo: Planeta do Brasil; 2005.
13. Zenger J, Folkman J. Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder. Rio de Janeiro: Sextante; 2008.
14. Batista AA, Vieira MJ, Cardoso NCS, Carvalho GRP. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Rev Esc Enferm USP*. 2005; 39(1): 85-91.
15. Simões ALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2003 set/out; 11(5): 567-73.
16. Amestoy SC, Schwartz E, Thofehrn MB. A humanização do trabalho para os profissionais de enfermagem. *Rev Acta paul enferm* 2006 out/dez; 19(4): 444-9.
17. Gomes LGN, Silva Júnior N. Experimentação Política da Amizade: alteridade e solidariedade nas classes populares. *Rev Psic: Teor e Pesq*. 2007 abr/jun; 23(2): 149-58.
18. Rath T. O poder da amizade: descubra a importância que os amigos têm para sua saúde, seu desempenho profissional e sua satisfação com a vida. Rio de Janeiro: Sextante; 2006.

**Endereço para correspondência:** Simone Coelho Amestoy. Rua Deputado Antônio Edu Vieira, 1776, apto 201, Pantanal, CEP: 88040-000, Florianópolis, Santa Catarina.

**Data de recebimento:** 03/03/2009

**Data de aprovação:** 05/10/2009