

Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas

How leader nurse communicates in a hospital: an analysis of discursive practices

Como el enfermero líder se comunica en el hospital: una análisis de las prácticas discursivas.

Camila Cortez de Faria¹; Mayra Cristina Martins dos Santos²; Nadia Caroline Luz³; Laiane de Fátima Pereira⁴; Rogério Silva Lima⁵; Jerusa Gomes Vasconcelos Haddad⁶

Agência Financiadora: FAPEMIG (Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Minas Gerais).

Elaborado a partir do trabalho de iniciação científica intitulado “A comunicação no contexto da liderança do enfermeiro no ambiente hospitalar: uma análise das práticas discursivas”, 2015, Escola de Enfermagem Wenceslau Braz (EEWB), Itajubá, Minas Gerais, Brasil.

Como citar este artigo:

Faria CC; Santos MCM; Luz NC; et al. Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas. Rev Fund Care Online. 2017 jan/mar; 9(1):152-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i1.152-158>

ABSTRACT

Objective: To understand how nurses realize the communication in the exercise of leadership. **Method:** Qualitative, exploratory, descriptive and cross-sectional study. Were interviewed 13 clinical nurses from a hospital. Data collection occurred through interview, using semi-structured roadmap. To organize and analyze the data, we used the theoretical-methodological framework of the analysis of discursive practices. The study received a favorable opinion by the ethics and Research Committee (Opinion No. 476.254). **Results:** The use of communication in the nurse's leadership is important in driving the team, but presented a one-way perspective, keeping the leader/subordinate relationship. **Conclusion:** The communication is configured predominantly as a hierarchical process, unidirectional, little open to dialog and focused on to order maintenance in the hospital, reproducing the assumptions of classical management and guided by the technical and social division of the profession.

Descriptors: Leadership, Nursing Team, Communication.

¹ Discente do curso de graduação de enfermagem da Escola de Enfermagem Wenceslau Braz (EEWB). Email: camilacortezf@hotmail.com.

² Discente do curso de graduação de enfermagem da Escola de Enfermagem Wenceslau Braz (EEWB). Email: mayrals9@hotmail.com.

³ Discente do curso de graduação de enfermagem da Escola de Enfermagem Wenceslau Braz (EEWB). Email: nadiacarolinelucas@hotmail.com.

⁴ Discente do curso de graduação de enfermagem da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). Email: laianelfp@hotmail.com.

⁵ Enfermeiro. Mestre em Enfermagem. Professor da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). Email: rogerio.lima@unifal-mg.edu.br.

⁶ Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Professora da Escola de Enfermagem Wenceslau Braz (EEWB). Email: jerusa.haddad@bol.com.br.

RESUMO

Objetivo: Compreender como os enfermeiros percebem a comunicação no exercício da liderança. **Métodos:** Estudo de abordagem qualitativa, do tipo exploratório e descritivo com corte transversal. Foram entrevistados 13 enfermeiros assistenciais de uma instituição hospitalar. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista, com uso de roteiro semi-estruturado. Para organização e análise dos dados utilizou-se o referencial teórico-metodológico da análise das práticas discursivas. O estudo recebeu parecer favorável pelo Comitê de Ética e Pesquisa (Parecer nº 476.254). **Resultados:** O uso da comunicação na liderança do enfermeiro é importante na condução da equipe, porém apresentou uma perspectiva unidirecional, mantendo a relação líder/subordinado. **Conclusão:** A comunicação se configura, predominantemente, como processo hierárquico, unidirecional, pouco aberto à dialogicidade e voltado para manutenção da ordem do trabalho no hospital, reproduzindo os pressupostos da administração clássica e pautada na divisão técnica e social da profissão.

Descritores: Liderança, Equipe de Enfermagem, Comunicação.

RESUMEN

Objetivo: Entender cómo el enfermero percibe la comunicación para ejercer el liderazgo. **Métodos:** Estudio cualitativo, exploratorio, descriptivo y transversal. Fueron entrevistados 13 enfermeros de un hospital. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas, con guión semi-estructurado. Para organizar y analizar los datos se utilizó el marco teórico del análisis de las prácticas discursivas. El estudio recibió el dictamen favorable del Comité de Ética e Investigación (Dictamen núm. 476 254). **Resultados:** El uso de la comunicación en el liderazgo es importante en la conducción del equipo, pero mostró una perspectiva unidireccional, manteniendo la relación líder/subordinado. **Conclusión:** La comunicación se configura como un proceso jerárquico, unidireccional, poco abierto al diálogo y destinado al mantenimiento de la orden de trabajo en el hospital, la reproducción de los supuestos de gestión clásica y guiado por la división técnica y social de la profesión.

Descritores: Liderazgo, Equipo de Enfermería, Comunicación.

INTRODUÇÃO

As características das organizações contemporâneas, marcadas pelo avanço tecnológico, pela agilidade no processamento de informações e pela instabilidade e a competitividade do mercado, têm tornado premente a necessidade de líderes dentro de uma organização.¹

Nessa perspectiva, o enfermeiro, por desempenhar a posição de coordenador da equipe de enfermagem e de gerente de unidades e instituições hospitalares, é visto como o profissional de referência por possuir papel fundamental no funcionamento de uma instituição de saúde. Por isso, esse profissional deve promover um ambiente favorável para o processo de trabalho, assumindo a difícil tarefa de coordenar a equipe de enfermagem de forma harmoniosa. Para tanto, necessita de atualização contínua, de modo não restrito ao aprendizado adquirido durante a graduação, bem como desenvolver e aprimorar habilidades e competências, tais como a busca constante pelo aperfeiçoamento do conhe-

cimento, a comunicação eficiente, a resolutividade e o bom relacionamento interpessoal.²

Atualmente a liderança tem se tornado um desafio ao mesmo tempo em que se torna uma necessidade. Para o exercício da liderança é necessária a competência, a honestidade, a humildade, a autodisciplina e o compromisso com o êxito profissional, o acompanhamento das operações e desempenho para a utilização eficiente dos recursos, para contribuir para a resolução de conflitos pessoais e gerar confiança na equipe.³ Desse modo, liderar não pode refletir apenas autoridade, poder e, muito menos, a adoção de posturas autoritárias, mas precisa, sobretudo, envolver a capacidade de influenciar atitudes, comportamentos e emoções das pessoas, motivando-as a realizar suas tarefas de modo a atingirem a excelência no trabalho^{1,4,5} o que, no contexto do processo de trabalho do enfermeiro, implica em garantir a qualidade da assistência por meio da conciliação dos objetivos organizacionais com as necessidades dos trabalhadores da enfermagem.⁴

Assim, o enfermeiro no exercício de suas funções necessita nortear-se não apenas pelo conhecimento técnico-científico e instrumental, mas também por competências relacionais para que possa alcançar os objetivos.¹

Desse pressuposto, as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem preconizam a liderança e a comunicação dentre as competências e habilidades que o enfermeiro deve desenvolver no percurso formativo.⁶

A comunicação é o atributo principal da liderança, pois por meio dela se pode influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados a fim de atingir as metas estabelecidas. Quando a comunicação é eficiente, pode-se provocar mudanças positivas no comportamento dos indivíduos, contribuindo para a satisfação profissional.^{1,7} Ademais, no trabalho com diferentes profissões, a comunicação entre as equipes favorece a aproximação dos diversos campos de conhecimento na relação profissional, permite trocas de saberes e facilita a compreensão de cada profissional acerca de seu papel no cuidado com o paciente.⁸

Entretanto, têm-se observado que no processo de trabalho do enfermeiro, por vezes, a comunicação pode ser utilizada como instrumento para consolidação de modelos de liderança autocráticos que reproduzem a divisão técnica e social do trabalho da enfermagem e não coadunam aos paradigmas contemporâneos de gerência que pressupõem horizontalização, flexibilidade e inserem as relações humanas como componente imprescindível ao sucesso organizacional.⁹⁻¹⁰

Os paradoxos encontrados entre o que se propõe no discurso, predominantemente veiculado nos ambientes acadêmicos, e o que se percebe operacionalizado na prática, despertaram reflexões a respeito do uso da comunicação como possibilidade de mudanças e rearranjos do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar.

Entende-se que a compreensão do uso que os enfermeiros fazem da comunicação no exercício da liderança e do modo como eles percebem esse instrumento pode desvelar possíveis caminhos que permitam a elaboração de estraté-

gias que, pautadas na formação continuada e na revisão dos processos de ensino, favoreçam o desenvolvimento da habilidade comunicativa como instrumento para consolidação de abordagens de liderança que coadunem ao perfil de profissional requerido na contemporaneidade.

Isso posto, essa pesquisa objetivou compreender como os enfermeiros percebem a comunicação no exercício da liderança no ambiente hospitalar.

MÉTODOS

Estudo de abordagem qualitativa, do tipo exploratório e descritivo com corte transversal, desenvolvido em um hospital geral e filantrópico do sul de Minas Gerais (MG). Para condução deste estudo foi utilizada a abordagem teórico-metodológica da Análise das Práticas Discursivas.¹¹ O uso da abordagem qualitativa retrata não apenas uma opção metodológica, mas também a postura que se pretendeu estabelecer entre pesquisador e participantes da pesquisa, por meio de um recorte que não desconsidera a interpessoalidade das relações cotidianas na construção do conhecimento.

Assim, práticas discursivas são compreendidas como a linguagem em ação, os modos como as pessoas produzem sentidos, que por sua vez são construções sociais, coletivamente elaboradas, a partir das quais compreendem e manejam os fenômenos a sua volta.¹¹

Os integrantes do estudo foram os enfermeiros que compunham o serviço de enfermagem do referido hospital. Foram incluídos no estudo os enfermeiros assistenciais que concordaram em participar. A amostragem foi intencional e a amostra constituiu-se de treze enfermeiros. Cinco enfermeiros se recusaram em participar.

A coleta dos dados ocorreu em 2014. Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada composto por duas perguntas: No dia-a-dia do seu trabalho, de que forma você, como líder, utiliza a comunicação frente à sua equipe?; Você encontra algum problema no processo de comunicação com a equipe nas situações em que você precisa exercer a liderança?

Realizou-se o pré-teste do roteiro de entrevista com três enfermeiros e os mesmos foram incluídos no estudo, visto que os questionamentos respondiam ao objetivo do estudo e, portanto, não houve a necessidade de alterá-los.

Os dados foram coletados pelos pesquisadores principais, na própria instituição hospitalar, em horário previamente combinado com os enfermeiros. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra. Para a organização dos dados foi utilizada a técnica dos mapas, que consistem em instrumentos de visualização que têm por objetivo dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes a esse processo.¹¹ São ferramentas para sistematizar o processo de análise das práticas discursivas e favorecer a busca pelos pontos formais da construção linguística, pelos repertórios utilizados nessa construção e pela dialogia implícita na produção de sentido.

O presente estudo respeitou os aspectos éticos e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer nº 476.254). Os participantes concederam a anuência em participar da pesquisa e, após terem sido esclarecidos dos objetivos, assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Para preservar o anonimato, os participantes foram codificados com a letra P seguida de numeral arábico.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho de interpretação resultou em um mapa que foi intitulado: “A comunicação na liderança para o enfermeiro”. O mapa era composto por três eixos: “Como o enfermeiro utiliza a comunicação”; “Condições de possibilidade do comunicar-se do enfermeiro líder” e “Para quê o enfermeiro comunica?”

A análise do mapa, por meio da leitura vertical e horizontal dos seus eixos, permitiu acessar o modo como os enfermeiros percebem a comunicação no processo de liderar a partir dos repertórios por eles utilizados para materializar as relações estabelecidas no cotidiano do trabalho.

Notou-se que as ações comunicativas que moldam o exercício da liderança são influenciadas pelas conjecturas históricas, culturais, políticas e econômicas que determinam as concepções de líder e do papel do enfermeiro, atreladas aos interesses dos atores sociais envolvidos nas relações de trabalho.

Como o enfermeiro utiliza a comunicação: as falas do enfermeiro, o silêncio do interlocutor e as possibilidades de escuta

Para o gerenciamento efetivo de uma organização, o processo comunicativo é essencial, visto que possibilita que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz.¹² A ação comunicativa com o grupo liderado é reportada como importante ferramenta para os enfermeiros, esse aspecto pode ser notado em alguns trechos das entrevistas:

“[...] eu conto muito com a comunicação com a minha equipe, eu, principalmente a parte de enfermagem, todas as intercorrências, qualquer coisa que acontece com o paciente [...]” (P12)

“[...] eu acho que a comunicação é o mais importante, quando a comunicação não é efetiva eu não consigo fazer uma liderança.” (P9)

“[...] comunicação em si ela é um instrumento fundamental [...]” (P5)

As diferentes formas de comunicação, bem como suas abordagens, são observadas nas falas dos enfermeiros ao referirem quanto à comunicação na interação com a equipe. Para os depoentes, o exercício da comunicação pressupõe,

predominantemente, o uso do falar, a despeito do menor uso de outras formas de comunicação verbal, como a escrita.

“[...] eu gosto de falar sempre [...]” (P1)

“[...] você deverá avaliar qual o tipo de comunicação deverá ser utilizada seja ela verbal, por meio de solicitações e reuniões ou não verbal, por exemplo, por meio de um memorando ou de ofício.” (P7)

“[...] quando eu preciso falar alguma coisa [...] eu acredito que elas [as técnicas e auxiliares de enfermagem] recebem tudo como forma construtiva, nada destrutivo [...] eu preciso também estar em roda ali, falando, dessa parte de liderança, elas são bem flexíveis e abertas também.” (P4)

A despeito do processo comunicativo ser comumente valorizado nas instituições de saúde, é preciso que se considere que se o modo como ele foi desenvolvido for insuficiente pode gerar insatisfação e dificuldades no ambiente de trabalho.¹²

Nessa perspectiva, chama atenção o fato de que os enfermeiros parecem atribuir à comunicação um sentido unidirecional, materializada na linguagem na evocação da primeira pessoa do singular, mesmo quando qualificavam a prática da comunicação com a equipe no cotidiano do trabalho:

“Eu gosto muito de falar o que eu espero deles [...] como eu gostava de trabalhar, e de certa forma eu consigo a liderança [...]” (P1)

“Eu chego até os meus funcionários e falo que tenho uma orientação para passar e se tiver alguma dúvida eu vou e retorno.” (P8)

“[...] eu chego, dou as orientações que eu tenho que dar, eu chamo a atenção na hora que tem que chamar [...]” (P13)

A ênfase atribuída ao “Eu” no processo comunicativo pode indicar o pouco espaço concedido ao “Outro”, como pessoa, voz e agente ativo nos atos de fala que circunscrevem o exercício da liderança e da comunicação na enfermagem no contexto estudado. Esse aspecto pode remeter ao posicionamento que o enfermeiro assume no processo de trabalho, o qual pode estar norteado por pressupostos da administração clássica, que implica na adoção de um processo comunicativo hierarquizado e pouco aberto à dialogicidade.⁷

Quando a comunicação ocorre de forma vertical, no sentido descendente, sob forma de ordem e raramente de orientação, torna-se precária, faz com que as pessoas não sejam ouvidas e as decisões, por sua vez, sejam de baixa qualidade, pois são baseadas em poucas informações, às vezes incompletas e incorretas e apresentam um fluxo distorcido e demorado. Esta

comunicação distancia a direção e o nível operacional, impedindo a aproximação entre líder e os seus subordinados.¹²⁻¹³

Entretanto, os modelos gerenciais mais atuais, baseados em estruturas descentralizadas, prezam profissionais mais flexíveis que devem privilegiar menos a comunicação vertical e favorecer a comunicação horizontal ou lateral tanto interunidades como intraunidade.¹²

Nessa ótica, os aspectos do relacionamento interpessoal entre os líderes e sua equipe são reportados e colocam em perspectiva a ideia que os enfermeiros têm em relação a sua comunicação como instrumento para o desenvolvimento do trabalho em equipe, para a satisfação do grupo e a realização das atividades. Evidencia-se uma tentativa de abertura para a interação com o outro nos sentidos veiculados pelos enfermeiros, ainda que nos depoimentos a voz deste outro seja pouco materializada.

“[...] comunicação bastante aberta [...] se eles precisam de ajuda eles falam [...]” (P4)

“[...] a gente tem que falar de um jeito bem claro até por causa do nível técnico [...]” (P10)

“[...] eu gosto de pensar na equipe de enfermagem e eu acho que eles ficam satisfeitos com isso.” (P1)

“[...] Pois eles acreditam no seu trabalho [...]. O pessoal conta muito, confia muito no trabalho da gente, então mesmo os técnicos, outros enfermeiros que também estão sob minha supervisão, e eles têm muita liberdade de chegar de conversar.” (P3)

“[...] de forma que eles tenham a liberdade e a confiança [...] para que eles possam te dar um feedback [...] se sentirem parte [...] daquela equipe, e não eu a líder sozinha [...]” (P11)

Desse entendimento, afirma-se que os líderes devem ter a capacidade de ouvir, a fim de estabelecer ligação estreita entre líder e liderado. Essa ligação pode se desenvolver através da relação empática, na qual é preciso entender o outro como único em sua individualidade.¹⁴ Mesmo porque o diálogo deve ser tomado como uma das estratégias imprescindíveis utilizadas pelos profissionais enfermeiros para o desenvolvimento da liderança.¹

Ademais, o líder eficaz proporciona aos liderados o desenvolvimento de responsabilidades. Produz um ambiente organizacional que permite ouvir e ser ouvido, propício para que seja fornecido um feedback quanto ao desempenho para estimular equipe a desenvolver novas competências e habilidades, assumindo atitude positiva na realização das atividades cotidianas.¹⁵ Desse modo, é possível estabelecer um

ambiente profícuo para o desenvolvimento do trabalho e para um cuidado de saúde seguro.^{12,16}

Adicionalmente, o processo de liderança envolve equipes, ou seja, pessoas diferentes que interagem, se relacionam, se associam e se fortalecem. Para o sucesso do processo de trabalho, o líder deve considerar a singularidade humana, uma vez que indivíduos possuem necessidades diferentes. É preciso ter em vista as novas idéias da equipe, absorvendo as críticas, sugestões e aplicando-as, a fim de garantir a vitalidade, a motivação e o dinamismo grupal. Por outro lado, os integrantes da equipe também devem demonstrar disposição para interagir de forma produtiva, para um relacionamento benéfico com o líder.¹⁷⁻¹⁸

Condições de possibilidade do comunicar-se do enfermeiro líder

Os enfermeiros desempenham sua ação comunicativa em uma conjuntura histórica e cultural que determina as características da força de trabalho em enfermagem. Desse lugar, eles dão sentido às vicissitudes de seu trabalho enquanto líderes da equipe de enfermagem.

“[...] ao mesmo tempo que eu sou, que ai eles colocam a gente como “a chefe” [...] acho que tudo conversado a gente se entende [...] porque é uma classe, a enfermagem, a classe [...] trabalha muito. Nós somos muito sobrecarregadas, temos um dia-a-dia, uma rotina muito pesada às vezes, principalmente dentro de um hospital [...]” (P18)

“[...] para quebrar o bloqueio que tem entre o colaborador e eu [...] os funcionários já são antigos, então assim, forma meio que um bloqueio [...]” (P19)

“[...] Mas assim, principalmente eu que assim, por eu ser mais nova e o funcionário ser mais velho. [...] Por eu querer ser líder dele sendo que ele tem muito mais tempo de experiência que eu, sendo que ele é mais velho do que eu, entendeu? [...]” (P21)

Observa-se que o arcabouço que possibilita as falas do enfermeiro, como líder, remetem à divisão social e técnica da profissão da enfermagem. Esse processo histórico, atrelado aos interesses do capital no início da configuração da enfermagem como profissão, persiste até os dias de hoje perpetuando a divisão da equipe em classes distintas que desempenham atividades semelhantes. A divisão técnica e social do trabalho da enfermagem determina relações nem sempre favoráveis, causando o distanciamento entre líderes e liderados, repercutindo de forma contundente na construção das relações no grupo.¹⁹

Para quê o enfermeiro se comunica?

Os enfermeiros parecem utilizar a comunicação como um instrumento para a manutenção da ordem do trabalho. Ao discorrerem, salientam as orientações, o chamar a atenção e as advertências que são comumente associadas à liderança autocrática.²⁰

“[...] tem regras e normas que a gente tem que seguir [...]” (P4)

“[...] Algum problema [...] a gente chama, orienta e registra [...] o que a gente orienta eles acatam.” (P6)

“[...] a comunicação é a maneira principal de atingir os objetivos [...]” (P10)

“[...] às vezes a gente precisa ser firme [...] assumir mesmo uma posição.” (P12)

Entretanto, é preciso considerar que, para além das palavras e subjugações, o exemplo positivo do líder poderá fortalecer o respeito entre os membros do grupo, influenciar nas condutas de seus colaboradores e, assim, favorecer o alcance de objetivos.²¹

Mesmo porque, a despeito do exercício da liderança, pressupor a capacidade de tomar decisões, definir tarefas e organizar o serviço, sua operacionalização é intrínseca à comunicação adequada, que requer a instrumentalização dos profissionais no tocante às competências atitudinais que repercutem no bom relacionamento entre os integrantes da equipe.^{1,22}

Paradoxalmente, observa-se que os esquemas conceituais a respeito da liderança e suas ferramentas, como a comunicação, estão de tais modos ancorados nos pressupostos da gerência clássica que os enfermeiros sentem-se desconfortáveis em impor limites.

“[...] cobrar, mas é difícil, porque eu sempre espero uma correção e não uma punição [...]” (P1)

“[...] Eu tenho dificuldade para falar não para os funcionários [...]” (P2)

“[...] A gente não sabe expressar aquilo que a gente quer [...] porque se não chegou eu vou ter que arrumar uma outra forma de estar me comunicando com a pessoa, para que ela entenda como que vai ser o processo, como aquele problema vai ser resolvido, como aquela falha vai ser resolvida.” (P5)

A comunicação nem sempre é bem sucedida na gerência de enfermagem. Pesquisas identificam conflitos no pro-

cesso de comunicação como ausência de elogios, falta de honestidade nas relações interpessoais, ausência de críticas construtivas, não acolhimento de opiniões do enfermeiro, o que obstrui o fluxo de comunicação ocasionando demora na tomada de decisão e distorção de informação prejudicando a agilidade no processo de trabalho.^{7,23}

CONCLUSÃO

No contexto estudado, os enfermeiros percebem a comunicação como importante ferramenta para o exercício da liderança. Para eles, a comunicação se configura, predominantemente, como processo hierárquico, unidirecional, pouco aberto à dialogicidade e voltado para manutenção da ordem do trabalho no hospital, reproduzindo os pressupostos da administração clássica e pautada na divisão técnica e social da profissão.

Contudo, pôde-se observar também que os enfermeiros, de forma mais tênue, veiculam sentidos que remetem à necessidade de escuta e abertura ao diálogo.

Assume-se como limites desse estudo o fato da coleta de dados ter sido transversal e efetuada apenas por meio de entrevistas. Entende-se que uma maior permanência no campo em questão, associada à observação participante, poderia desvelar outros parâmetros para análise das contradições.

Sugere-se outras investigações que se proponham a investigar como os demais membros da equipe de enfermagem e da equipe multiprofissional percebem a comunicação com o enfermeiro com vistas a identificar possíveis rotas para o estabelecimento de canais mais abertos.

REFERÊNCIAS

- Vilela PF, Souza AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. *Rev enferm UERJ* [Internet]. 2010 [citado em 24 set 2015];18(4):591-7. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>.
- Ávila VC, Amestoy SC, Porto AR, Thofehrn MB, Trindade LL, Figueira AB. Visão dos docentes de enfermagem sobre a formação de enfermeiros líderes. *Cogitare enferm* [Internet]. 2012 [citado em 24 set 2015];17(4):621-7. Disponível em: http://educacao.fau.com.br/site/arquivos/arquivo_20130802091409.pdf.
- Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev latinoam enferm* [Internet]. 2011 [citado em 24 set 2015]; 19(3):651-8. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n3/pt_26.pdf.
- Cardoso MLAP, Ramos LH, D'innocenzo M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2011 [citado em 24 set 2015]; 45(3):730-7. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reusp/v45n3/v45n3a26.pdf>.
- Ghorbanian A, Bahadori M, Nejati M. The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australasian Medical Journal* [Internet]. 2012 [citado em 24 Set 2015];5(1):1-7. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3413924/pdf/AMJ-05-01.pdf>.
- Brasil. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Diário Oficial da União, Brasília, 9 nov. 2001. Seção I; p. 37-42. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>.
- Santos JLG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. Concepções de comunicação na Gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um Hospital Universitário. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2011 out [citado em 24 set 2015];45(4):959-65. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reusp/v45n4/v45n4a24.pdf>.
- Moura GMSS, Inchauspe JAE, Dall'Agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul enferm* [Internet]. 2013 mar [citado em 24 set 2015];26(2):198-204. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/v26n2a15.pdf>.
- Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciênc saúde coletiva* [Internet]. 2010 jun [citado em 24 set 2015];15(Supl1):1301-14. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csc/v15s1/039.pdf>.
- Gomes LA, Garces TS, Bezerra STF, Cabral RL, Coelho MMF, Miranda KCL. Percepções de enfermeiros sobre liderança: um repensar necessário. *Rev gest sist saúde* [Internet]. 2015 [citado em 24 set 2015];06(3):2711-22. Disponível em: http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/934/pdf_1.
- Spink MJP, Medrado B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: Spink MJP, organizador. *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2013. [citado 2015 set 24]; p. 41-61. Disponível em: <http://maryjanespink.blogspot.com.br/2013/11/versao-virtual-do-livro-praticas.html>.
- Santos MC, Bernardes A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. *Rev gaúc enferm* [Internet]. 2010 jun [citado em 24 set 2015];31(2):359-66. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rngen/v31n2/22.pdf>.
- Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E. Desafio para a mobilização de competências gerenciais por enfermeiros em pronto socorro. *Ciênc cuid saúde* [Internet]. 2014 [citado em 20 out 2015];13(1):137-44. Disponível em: http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/16635/pdf_123.
- Vieira TDP, Renovato RD, Sales CM. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. *Cogitare enferm* [Internet]. 2013 [citado em 20 out 2015]; 18(2):253-60. Disponível em: URL: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/27706>.
- Hey FCG, Lara F, Centa S A. A Influência do Líder: uma análise da influência do líder no ambiente no qual está inserido. *Ciênc Cult* [Internet]. 2013 [citado em: 20 out 2015];47:259-67. Disponível em: http://www.utp.br/tuiuticienciaecultura/ciclo_4/tcc_47_disturbios/pdf_47/art_16.pdf.
- Nogueira JWS, Rodrigues MCS. Comunicação efetiva no trabalho em equipe em saúde: desafio para a segurança do paciente. *Cogitare enferm* [Internet]. 2015 [citado em 20 out 2015];20(3):636-40. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/40016/26245>.
- Blanco BM, Valente GSC, Lima CA, Oliveira ACL, Correas MB. A importância da liderança do enfermeiro no gerenciamento das relações interpessoais entre a equipe de saúde. *Rev pesqui cuid fundam* [Internet]. 2013 [citado em 28 ago. 2015];5(3):211-17. Disponível em: http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/viewFile/1496/pdf_853.
- Souza RS, Ilha S, Lima CLE, Gracioli MAS, Backes DS, Nicola GDM. Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem. *Rev enferm Cent Oeste Min* [Internet]. 2013 [citado em 30 out 2015];3(2):687-95. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/360/432>.
- Moura GMSS, de Magalhães AM, Dall'agnol CM, Juchem BC, Marona DS. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha de chefias. *Rev latinoam enferm* [Internet]. 2010 [citado em 24 set 2015];18(6):1099-106. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/pt_09.pdf.
- Kian KO, Matsuda LM, Waidmann MAP. Compreendendo o cotidiano profissional do enfermeiro-líder. *Rev RENE* [Internet]. 2011 [citado em 24 out 2015]; 12(4):724-31. Disponível em: <http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/290/pdf>.
- Amestoy SC, Cestari ME, Thofahrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta paul enferm* [Internet]. 2009 [citado em 30 out. 2015];22(5):673-8. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v22n5/12.pdf>.
- Araszewski A, Bolzan MB, Montezeli JH, Peres AM. O exercício da liderança sob a ótica de enfermeiros de pronto socorro. *Cogitare enferm* [Internet]. 2014 [citado em 24 set 2015];19(1):41-7. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/35933>.
- Jericó MC, Peres AM, Kurciant P. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. *Rev esc enferm USP* [Internet]. 2008 set [citado em: 24 set. 2015];42(3):569-77. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reusp/v42n3/v42n3a21.pdf>.

Recebido em: 26/11/2015

Revisões requeridas: Não

Aprovado em: 24/05/2016

Publicado em: 08/01/2017

Autor responsável pela correspondência:

Jerusa Gomes Vasconcelos Haddad

Universidade Federal de Alfenas

R. Gabriel Monteiro da Silva, 714

Centro, Alfenas/MG

CEP: 37130-000