

REFLETINDO SOBRE LIDERANÇA EM ENFERMAGEM

Reflecting on nursing leadership

Reflexionando sobre liderazgo en enfermería

Mirtes Ribeiro

Sheila Lopes dos Santos

Taziane Graciet Balieira Martins Meira

Resumo

Este estudo refletiu sobre as diversas formas de liderança. A liderança envolve relação interpessoal. A comunicação é indispensável nesse processo, pois através dela o enfermeiro troca conhecimento, organiza seu serviço, traçando objetivos junto a sua equipe. No exercício da liderança, o profissional deve propiciar um ambiente favorável para a execução das atividades no cotidiano de trabalho. A liderança torna-se essencial para a profissão, pois ter aptidão para comunicar, solucionar conflitos e ter iniciativa são atributos que contribuem para o cuidar.

Palavras-chave: Liderança. Equipe de Enfermagem. Habilidade. Competência profissional.

Abstract

This study reflected on the diverse ways of leadership. The leadership involves interpersonal relationship. The communication is indispensable in this process, therefore through it the nurse exchanges knowledge, it organizes the nurses' service, tracing objective with the team. In the exercise of the leadership, the professional must propitiate a favorable environment for the execution of the activities in the daily work. The leadership becomes essential for the profession, therefore to have aptitude to communicate, to solve conflicts and to have initiative are attributes that contribute for the take care.

Keywords:

Leadership. Nursing, team. Aptitude. Professional competence

Resumen

Este estudio reflexionó sobre las diversas formas de liderazgo. El liderazgo envuelve relación interpersonal. La comunicación es indispensable en ese proceso, pues a través de ella el enfermero cambia el conocimiento, organiza su servicio trazando objetivos junto a su equipo. En el ejercicio del liderazgo, el profesional debe propiciar un ambiente favorable para la ejecución de las actividades en el cotidiano de trabajo. El liderazgo es esencial para la profesión, requiere actitud para comunicar, solucionar conflictos y tener de una iniciativa, son atributos que contribuyen para el cuidar.

Palabras clave:

Liderazgo. Grupo de Enfermería. Aptitud. Competencia Profesional.

INTRODUÇÃO

A Enfermagem é uma ciência que interage com as outras ciências. A busca do conhecimento a respeito da natureza, da sociedade, de fatos e fenômenos exige que o enfermeiro seja um profissional interativo e capaz de lidar com as diversas categorias profissionais.

A equipe de enfermagem é a maior entre as equipes de profissionais da área de saúde no âmbito de uma instituição hospitalar, tendo nesta o enfermeiro uma ação gerencial de destaque. Na saúde pública, o enfermeiro gerencia atividades nas Unidades Básicas de Saúde, assim como também coordena equipes de Programas como o Saúde da Família e Agentes Comunitários de Saúde. Em ambos os segmentos, o enfermeiro desempenha papéis fundamentais como consultoria, auditoria, gerência, vigilância epidemiológica, ações de atenção básica, entre outras.

O modelo de gerenciamento adotado por instituições de saúde associados ao aumento de exigência, pelo cliente, de qualidade de assistência prestada, fizeram com que ocorressem crises nas Instituições de Saúde. Isso impulsionou muitas organizações a optarem por um modelo gerencial que atendesse às exigências atuais; esse modelo é baseado na quebra das hierarquias tradicionais e ênfase no trabalho em equipe. Atrelado a esse novo modelo gerencial, percebe-se a liderança como mecanismo de alcance das metas e o sucesso da organização de saúde¹.

A liderança é de conhecimento universal, mas, no entanto, é de difícil conceituação.

Segundo Dias⁽²⁾, "é o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se aos objetivos". Simões e Fávero⁽³⁾ entendem como um fenômeno grupal a influência de um indivíduo sobre os demais ou mesmo um processo coletivo e compartilhado entre os membros de um grupo. A liderança envolve relação interpessoal. A comunicação é indispensável nesse processo, pois através dela o enfermeiro transfere e recebe conhecimentos, organiza seu serviço e traça objetivos a serem atingidos juntamente com sua equipe. Assim, é imperativo a constante atualização desse profissional, objetivando oferecer qualidade na assistência e possibilitando crescimento e desenvolvimento profissional, pois a desinformação e o comodismo limitam o processo de liderar.

O trabalho em equipe exige que o enfermeiro considere o todo de cada indivíduo, respeite as individualidades, reconheça e fomente as competências, capacidades e potencialidades de cada membro. É importante que, durante o processo de

trabalho, o enfermeiro ofereça oportunidades de participação, compartilhe e busque soluções para os problemas surgidos com toda sua equipe, procurando ouvir as opiniões dos membros, desenvolvendo a comunicação verbal e não-verbal.

Tanto em pequenas comunidades quanto em grandes agrupamentos sociais, há sempre indivíduos que se sobressaem no grupo, influenciando-o com suas idéias, seus comportamentos e atitudes, sendo assim colocados na condição de líderes⁴. Dessa forma, o líder caracteriza-se pela iniciativa e organização, por ser estimulador, comunicador e agente de mudança.

Inevitavelmente, o enfermeiro desenvolverá a habilidade de liderança, independente de suas características pessoais, pois a Enfermagem requer um profissional competente, capaz de lidar com a grande diversidade humana, além de estar apto para resolver problemas e propor mudanças, apontando soluções para o que não satisfaz as necessidades da população e da equipe. "O enfermeiro, como profissional e coordenador da equipe de Enfermagem, precisa exercer liderança e, para isso, é indispensável que desenvolva essa habilidade"⁽²⁾.

Embora as habilidades pessoais do líder tenham grande importância no processo de liderança, outras características também deverão estar presentes: busca constante pelo conhecimento e distribuição deste aos liderados, comunicação eficiente, envolvimento, credibilidade, alto grau de resolutividade de atividades complexas e ambigüidades para o contexto organizacional em que se insere, bom relacionamento interpessoal, entre outras.

É necessário realizar estudos e fomentar discussões sobre a influência das habilidades de liderança no processo gerencial do enfermeiro; nesse sentido, este artigo tem como objetivo refletir a importância da habilidade de liderança para o enfermeiro.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo baseado em revisão de literatura de abordagem qualitativa, além da percepção das autoras a respeito do assunto abordado. A obtenção dos dados realizou-se por meio da pesquisa de capítulos de livros e artigos de enfermagem e administração tendo como critério de inclusão aqueles que contemplassem o tema liderança em enfermagem. O período de publicação analisada foi de 1991 a 2004, totalizando 26 trabalhos estudados, sendo o buscador principal a base de dados SCIELO.

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: HABILIDADES FUNDAMENTAIS DE UM LÍDER

Atualmente, gerência e liderança têm demonstrado uma grande importância na prática da enfermagem. O enfermeiro na sua prática diária depara-se com situações diversas que exigem tomada de decisão, flexibilidade, resolução de problemas, mediação de conflitos, coordenação da equipe e planejamento para atingir objetivos da organização e dos clientes³.

A liderança é um tema bem discutido atualmente, principalmente dentro da Enfermagem, já que nesta fazem-se e encontram-se líderes de vários tipos e estilos, além de características pessoais que os diferem entre si.

A atualidade do assunto é citada por Potter⁽⁵⁾ quando comenta a exigência, por parte das organizações, de líderes fortes e inovadores, capazes de estimular e implementar mudanças, sem comprometer sua função assistencial dentro de uma instituição de saúde.

Caracteriza-se por estilo de liderança a forma como os líderes conseguem influenciar as pessoas para que desempenhem suas atividades para a consecução de um objetivo comum. Vai desde o controle total à permissividade completa. Portanto, torna-se necessária uma análise sobre as abordagens da liderança em estudos de momentos históricos distintos.

Azevedo⁽⁶⁾ afirma que, até o final dos anos 40, a abordagem dominante foi aquela centrada nas características do líder, seus traços, suas qualidades natas. O foco das características do líder muda para o seu comportamento (estilo de liderança) e, portanto, para a perspectiva de seu treinamento, tendo importância até os anos 60. Daí até o início dos anos 80, o contexto, os fatores situacionais se fizeram presentes para se tentar compreender a liderança.

A partir de então "a chamada nova perspectiva da liderança, que tem por base as idéias da gestão pelo simbólico", foi constituída. Por essa abordagem, o líder seria aquele que define a realidade organizacional articulando sua visão sobre a organização e a forma como define a função desta. Nos anos 90, vimos ressurgir os enfoques dos traços de personalidade e dos estilos de liderança⁶.

Assim como na administração, a liderança em enfermagem passou por transformações. Segundo o modelo Nightgaleano, proposto no século XIX, a liderança consistia no poder centralizador, autoritário descendente, adquirindo, pois, um caráter controlador do processo decisório, além da fiscalização de ações desenvolvidas pela equipe de enfermagem. Entretanto,

observa-se a existência, na idade contemporânea, de um novo modelo de liderança: descentralização do processo decisório, ênfase nas relações interpessoais, comunicação, disposição para assumir riscos, motivação e valorização do indivíduo^(2,3).

Diante desse contexto de transformação que se percebe, também a mudança de papéis no âmbito da enfermagem, ou seja, de uma função de supervisão do serviço de enfermagem e prestação de cuidados aos casos mais complexos, passou-se a ocupar cargos gerenciais atrelado à capacidade de liderança, acreditando-se que, assim como a gerência, a liderança se inclui num processo de aprendizado, sendo que a coexistência das duas características no pessoal de enfermagem contribui para que assim possa ocorrer o sucesso organizacional mediante o alcance dos objetivos da Instituição pelo profissional de saúde.

Muitas teorias sobre liderança foram criadas, entre elas podemos citar a situacional, a democrática, a permissiva e a autocrática, cada uma com suas características próprias podendo funcionar bem com um grupo e não com outro^(3,5). Segundo Kurcgant⁽⁷⁾, o papel que um elemento assume no grupo é determinado pelas necessidades do próprio grupo, pelas características próprias de cada um dos elementos desse grupo e pela forma como essas características são percebidas pelos demais elementos, caracterizando a liderança situacional.

Já a liderança democrática é centrada na pessoa que executa o trabalho, em que esta recebe maior controle e participação nas discussões, agindo, conseqüentemente, com maior liberdade e satisfação^(3,5).

Na liderança permissiva, há um significativo abandono dos líderes que detêm o controle completo do sistema recebendo pouca ou nenhuma orientação do líder, também conhecida como *laissez-faire*: caracteriza-se pela permissividade absoluta, na qual o líder transfere para o grupo o processo de tomada de decisão, cedendo o controle por completo ou optando por evitar encargos⁵.

A liderança autocrática constitui-se num processo em que o líder detém todo o poder, agindo de forma autoritária, sendo a execução da tarefa o seu foco principal^(3, 5, 8).

De acordo com Potter⁽⁵⁾, temos dois tipos de liderança: a transacional e a transformacional. A liderança transacional baseia-se na troca de recompensas por serviços. Envolve dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. O líder que emprega o primeiro, elogia, reconhece o esforço ou até aumenta o salário diante da tarefa proposta cumprida e alcançados os objetivos. Já no segundo padrão, o líder

adota uma conduta punitiva só interferindo junto aos liderados quando algo está errado. Esse tipo de liderança dá estabilidade à instituição mantendo seu funcionamento ao invés de modificá-lo. Mudanças ocorrem, mas não conseguem mudar o sistema.

Já a liderança transformacional pode mudar a instituição, pois motiva os funcionários a fazerem mais do que se esperava que fizessem. Esse tipo de líder modifica a cultura do trabalho utilizando padrões de comportamento como carisma (popularidade), estimulação intelectual (criar nos outros uma consciência dos problemas e de suas soluções) e consideração individualizada (desenvolvimento e fortalecimento da equipe, de modo que as pessoas e a organização se beneficiem no final).

Segundo a visão de Rowe⁽⁹⁾, há três tipos de liderança: liderança estratégica, liderança gerencial e liderança visionária. Liderança estratégica é a capacidade de influenciar as outras pessoas a tomar decisões de modo que possibilitem a continuidade da instituição a longo prazo e a estabilidade financeira da organização a curto prazo; liderança gerencial é baseada na organização, estabilidade e ordem. Nesse tipo de liderança, as metas, que surgem das necessidades, possibilitam o crescimento e a viabilidade da empresa a curto prazo; na liderança visionária, os líderes ocupam cargos de alto risco, possuem idéias inovadoras, buscam negócios arriscados e as metas desse tipo de liderança são caracterizadas para garantir a viabilidade da empresa a longo prazo⁹.

Segundo estudos citados por Guirardello⁽¹⁰⁾, existem quatro competências inseparáveis dos grandes líderes: visão, confiança, auto-estima positiva e comunicação. A visão é a capacidade do líder de enxergar adiante e conduzir o grupo a atingir seus objetivos. Quando o líder expõe sua visão, impulsiona os membros de sua equipe a alcançarem seus potenciais. A confiança é construída através de objetivos estabelecidos, compromisso com a organização, credibilidade, realidade, honestidade e valores. Se o líder possui auto-estima positiva, não se deixará abater quando falhar e novas tentativas serão realizadas. Quando se conhecem suas fraquezas e virtudes, pode-se explorá-las atingindo um crescimento pessoal satisfatório. Através de uma contínua comunicação, o líder influencia os elementos do grupo a atingirem as metas da instituição.

Diante desses estilos de liderança, pode-se perceber a impossibilidade de classificar qual seria a melhor forma de liderar, tendo ainda em vista que cada um deles pode abordar o grupo de acordo com suas características, desempenho, maturidade dos

componentes, disponibilidade de tempo, demanda de liderados e outros⁵.

Outro problema na caracterização do tipo de liderança ideal para determinado setor é o fato de que nem sempre teremos total satisfação dos participantes com o processo escolhido para a organização, mas, nem por isso, a forma de administrar tendo sido mais bem aceita pela maioria e atingindo a satisfação da empresa deve ser abandonada.

Como já foi exposto, não existe o melhor estilo de liderança, o melhor é que haja um balanceamento de cada modalidade tendo em vista as características individuais de cada equipe. O sucesso de um líder não depende apenas dele, visto que se utiliza de outras pessoas enquanto estabelece e administra o trabalho na organização⁸. Apesar disso, ele pode atingir suas metas com sucesso ao embutir em sua personalidade traços que demonstrem confiança, flexibilidade, coerência, apoio, saber ouvir, facilitador do processo, ético, justo, comunicativo, autoconfiante, inteligente, seguro, competente, determinado, participativo, criativo, sociabilizável, controlado, entre outros^(7,8). Tais características estimularão seus "seguidores" que, ao acreditar na força que os conduz, buscarão sem maiores problemas atingir os objetivos e se tornarão seguros diante de mudanças implementadas, comuns nas ciências da saúde^(7,5).

O alcance do sucesso torna-se mais significativo na Enfermagem tendo em vista que o objetivo principal é a vida humana, assim a importância não está em encontrar uma forma fixa de liderar, mas sim em agir de modo a conseguir conduzir um número maior de participantes, ganhando sua confiança, o que só é possível através da demonstração de uma personalidade aceitável.

REFLETINDO A LIDERANÇA

O enfermeiro é fundamental na engrenagem de uma instituição de saúde, seja no ambiente hospitalar ou na saúde pública. No exercício da liderança, o profissional deve propiciar um ambiente favorável para a execução das atividades em seu cotidiano de trabalho. Esse profissional assume a difícil tarefa de coordenar a equipe de enfermagem, e por isso necessita desenvolver habilidades que favoreçam a condução equilibrada de um grupo heterogêneo, transmitindo segurança na tomada de decisões.

O enfermeiro tem se destacado na ocupação de cargos ligados ao gerenciamento da equipe de

enfermagem¹. No entanto, a função gerencial do enfermeiro, no Brasil, é uma questão ainda mesclada por desentendimentos e incompreensões. O fato de ele incorporar funções em seu trabalho em grau considerado acentuado por alguns autores tem sido causa de muita polêmica na profissão. Essa polemica avulta na medida em que se torna evidente a dicotomia entre o que se espera do enfermeiro na visão dos teóricos de enfermagem e o que se verifica ser a sua ação cotidiana nas instituições de saúde¹¹.

Levando em consideração um líder gerente, indagamos até que ponto pode este utilizar o poder a ele concedido. Segundo Kurcgant⁽⁷⁾, o poder tem conotações de submissão e domínio, de controle e consentimento. Assim, tendências construtivas seriam neutralizadas por dois elementos: o direito de admissão e demissão por parte desse líder gerente e a busca constante de lucro pela instituição.

De fato, o enfermeiro líder exerce poder, mas este deve ser dosado tendo em vista as relações interpessoais e o desenvolvimento de cada um dentro da organização, fatores determinantes de melhor prática assistencial e a conseqüente satisfação do cliente e da instituição de saúde.

A posição formal ocupada pelo enfermeiro no organograma institucional não lhe garante o poder de líder, pois o que autoriza alguém a agir como líder é a percepção positiva que os seguidores apresentam em relação à pessoa. Nessa direção, recomenda-se que a liderança seja vista como uma responsabilidade e não como posição e privilégios³. Já Mendes⁽¹²⁾ acredita que na época turbulenta em que vivemos, para que uma organização alcance as metas estabelecidas e obtenha o *status* desejado se faz necessário que ela a realize com êxito como comunidade. Esse caminho é árduo e exige novas posturas e novos valores, principalmente no que se refere ao gerenciamento e liderança¹³.

A liderança é exigida nas mais diversas atuações de enfermagem. Um exemplo é a gerência de caso, uma forma de organização do trabalho utilizado pela enfermagem que associa ações administrativas e assistenciais. Nessa gerência, a responsabilidade por toda atenção ao paciente durante todo o processo clínico é do enfermeiro, que utiliza a liderança em todas as fases do processo que incluem análise, tomada de decisão e resolução de problemas¹⁴.

O mercado necessita do líder flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, negando a liderança que

controla, dita as regras e normas^(3,15). Recentemente, a liderança é marcada pelo fortalecimento do grupo, valorização das competências individuais, descentralizando o poder e possibilitando que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho^(3,15). Perfil desafiador e questionador enquadram-se nas características do enfermeiro líder contemporâneo.

Quanto ao desempenho da liderança, são apontadas dificuldades freqüentemente encontradas pelos enfermeiros, as quais se referem às questões de relacionamento na equipe e às próprias atribuições desses profissionais. Além das diversas dificuldades em liderar a equipe de enfermagem, merece destaque a insatisfação apresentada em relação à formação profissional, especificamente quanto ao preparo para o exercício da liderança; ressalta-se a importância de se oferecer oportunidade para o aluno desenvolver atitudes críticas e reflexivas, a criatividade e a consciência de que devem atuar como agentes de mudança^(3,15). Assim, acreditamos que nas instituições de saúde o preparo em liderança de seus profissionais, sobretudo daqueles que se ocupam de funções gerenciais, é essencial para a prática¹⁶.

O enfermeiro é um formador de opiniões, um importante agente de mudanças e um educador por excelência, por isso deve sempre se embasar teórica e cientificamente para transmitir a outrem informações fidedignas e ser capaz de imprimir questionamentos e propor mudanças em busca de melhorias na sua assistência. Frente ao exposto, entendemos que, na enfermagem, torna-se cada vez mais urgente a necessidade de enfrentar as mudanças, de serem criadas novas perspectivas de trabalho, com aquisição de novos conhecimentos e habilidades, a fim de que o enfermeiro apresente um melhor desempenho de suas funções, sejam elas assistenciais ou administrativas. Nessa perspectiva, o enfermeiro deve estar orientado para as possibilidades de desempenhar esse novo papel de líder, mais orientado para o futuro, mais flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, normas e procedimentos¹⁷, ou seja, o "sucesso de liderança" requer uma planificação racional da ação, uma habilidade para mobilizar as pessoas em torno de um projeto coletivo, um sistema de valores que permitam promover o essencial e uma energia psíquica que inicie a ação das pessoas¹⁸.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças na saúde demandam um profissional enfermeiro capaz, seguro, dinâmico e criativo, além de exigirem a busca incessante de novos conhecimentos e informações acerca do assunto. As mudanças que estão ocorrendo no processo do cuidar como, por exemplo, a busca por menores custos da assistência, exige que os líderes sejam cada vez mais fortes e eficientes para lidarem com essas constantes mudanças no setor saúde. Essas transformações se refletirão em uma assistência de qualidade e na satisfação do cliente, somando-se ao reconhecimento e cooperação do grupo de trabalho.

Entendemos que o líder pode ser construído e que estando a liderança atrelada à atividade gerencial do enfermeiro, as possibilidades de êxito são maiores tanto no que se refere ao atendimento das necessidades da organização como na qualidade dos serviços prestados. A liderança torna-se essencial na vida profissional do enfermeiro, pois estar apto para se comunicar claramente com o grupo, ser capaz de apontar soluções para os conflitos e ter iniciativa na tomada de decisões são atributos que garantem um desempenho satisfatório na arte de cuidar.

A liderança tem sido um desafio para o enfermeiro no exercício de suas atividades diárias. Isso pode ser explicado pela dificuldade do enfermeiro em exercer essa função, pela complexidade da atribuição liderar ou pela subestimação do seu potencial. Entretanto, a nova proposta atual de gerenciamento exige do enfermeiro inúmeras habilidades intimamente influenciadas pela sua capacidade de liderança: dar crédito a quem merece, correr riscos, determinar um objetivo, desempenhar o papel, ser competente, fomentar o entusiasmo, cultivar a fé e delegar são características que podem ser adquiridas pelo enfermeiro no dia-a-dia de seu trabalho, através de empenho e confiança em suas habilidades. Num mercado, cada vez mais competitivo, o enfermeiro precisa estar preparado para assumir as inúmeras funções a ele atribuídas. Sendo assim, entendemos que é de fundamental importância o preparo dos profissionais de enfermagem no que concerne à habilidade de liderança, para que as ações de enfermagem atrelada à liderança seja encarada de forma natural e encorajadora. Diante do exposto, concluímos ser de suma importância para o profissional enfermeiro desenvolver as habilidades de liderança.

Referências

1. Brito MJM, Melo MCOL, Monteiro PRR, Costa JOC. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira-gerente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 34-46, 2004, ed. Minas Gerais.
2. Dias MAA. Liderança e mudanças na educação. *Cadernos. Centro Univ. S. Camilo, São Paulo*, v.9, n.3, p.112-116, jul./ set., 2003.
3. Simões ANA, Favero, N. O desafio da Liderança para o enfermeiro. *Rev. Latino Am. Enfermagem* [on line], set./out. 2003, v 11, n 5 [citado 24 agosto 2004], p. 567-573 Disponível na World Wide Web, <http://www.scielo.br/scielo.php?>
4. Lourenço M, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. *Rev. Latino Am. de Enfermagem* [on line], maio 2001, v 9, n 3 [citado 24 agosto 2004], p.14-19. Disponível na World Wide Web, <http://www.scielo.br/scielo.php?>
5. Potter PA, Perry AG. Fundamentos de Enfermagem. In: _____ Liderança, Delegação e Gestão de qualidade. 5ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2004, p.55-73.
6. Azevedo CS. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v.7, n. 2, p.349-361, 2002.
7. Kurcgant P. Liderança em enfermagem. In: Kurcgant, P, Cunha, KC, Massarollo, MCKB. et al. *Administração em enfermagem*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, p. 165-78, 1991.
8. Lima AAF, Pereira LL. O papel da enfermeira clínica e o processo de decisão. *Rev. Nursing*, v.66, n.6, p. 43-50, novembro, 2003.
9. Rowe GR. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 7-19, 2002, São Paulo.
10. Guirardello EB, Riul S. Liderança do enfermeiro. *Rev. Min. Enfermagem, Belo Horizonte*, v.2, n. 1, p. 40-4, jan./ jun., 1998.
11. Trevizan MA, Mendes IAC, Lourenço MR, Shinyashiki GT. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. *Rev. Latino-am.enfermagem*, v.10, n. 01,p. 85-9, janeiro-fevereiro 2002.
12. Mendes IAC, Trevizan MA, Ferraz CA, Haysahida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. *Rev. Brasileira de Enfermagem, Brasília*, v. 53, n. 3, p. 410-414, jul/set. 2000.
13. Mendes IAC, Trevizan MA, Lourenço MR. La gerência esclarecida no trabalho do enfermeiro. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. [online]. set./out. 2002, vol.10, no.5 [citado 02 Novembro 2004], p.704-708. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-
14. Casarin SNA, Villa TCS, Caliri MHL, Gonzales RIC, Sasaki CM. Enfermería y gerencia de caso. *Rev. Latino Am. Enfermagem*, 2001, v 9, n 4, [citado 19 novembro 2004] p. 88-90. Disponível na World Wide Web, <http://www.scielo.br/scielo.php?>

15. Simões ALA, Pereira ADP, Paggeto MTD, Fávero N. A Representação social do líder construída por enfermeiros. Rev. Min. Enfermagem, Belo Horizonte, v.3, n. 1/ 2, p.68-74, jan./ dez, 1999.

16. Galvão C M, Trevizan MA, Sawada NO, Coleta JAD. Liderança situacional: estrutura de referencia para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev. Latino-am.enfermagem, Ribeirão Preto, v.6, n.1, p.81-90, janeiro 1998

17. Sanna MC. Clarice Della Torre Ferrarini: o depoimento de uma pioneira da administração em enfermagem no Brasil. Hist. cienc. saude-Manguinhos. [online]. set./dez. 2003, vol.10, no.3 [citado 02 Novembro 2004], p.1053-1070. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_ar ttext&pid=S0104-59702003000300013&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0104-5970.

18. Quiment, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. Revista de Administração de empresas, v. 42, p. 8-16, 2002, São Paulo, Traduzido Por Débora Pinheiro.

Sobre as Autoras

MIRTES RIBEIRO

Enfermeira, docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

SHEILA LOPES DOS SANTOS

Acadêmica de Enfermagem do 6° Período do Curso de Enfermagem da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

Taziane Graciet Balleira Martins Meira

Acadêmica de Enfermagem do 6° Período do Curso de Enfermagem da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). e-mail: mirt es@fafeid.edu.br.

Recebido em 25/04/2005
Reapresentado em 26/10/2005
Aprovado em 10/11/2005