

DOI: <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i276p5726-5735>

Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar

RESUMO | Objetivo: Descrever as boas práticas de liderança em enfermagem, realizadas pelos enfermeiros no contexto de um hospital público de Belém-Pará. Especificamente, levantar práticas de liderança no contexto hospitalar. Método: Pesquisa de campo do tipo descritiva com abordagem qualitativa, realizado em um hospital de urgência emergência do município de Belém. Os participantes foram dez enfermeiros gestores e coordenadores em unidade clínica e Unidade de Terapia Intensiva. A coleta de dados foi por meio de questionário autoaplicável. A análise de conteúdo ocorreu de forma qualitativa a partir da identificação de categorias temáticas. Resultados: Emergiram três temas centrais: as boas práticas de liderança sob a ótica dos enfermeiros; o enfermeiro e a tomada de decisão, na prática hospitalar; lidando com erros e conflitos. Conclusão: As boas práticas de liderança estão relacionadas às dimensões assistenciais, gerenciais e atitudinais, nas quais se destaca a tomada de decisão e gestão de conflitos e erros.

Palavras-chaves: Liderança; Administração de recursos humanos; Enfermagem.

ABSTRACT | Objective: Describe the good nursing leadership practices performed by nurses in the context of a public hospital in Belém-Pará. Specifically, to raise leadership practices in the hospital context. Method: Descriptive field research with a qualitative approach, carried out in an emergency hospital in the city of Belém. The participants were ten nurse managers and coordinators in the clinical unit and intensive care unit. Data collection was through a self-administered questionnaire. Content analysis occurred qualitatively based on the identification of thematic categories. Results: Three central themes emerged: good leadership practices from the nurses' perspective; nurses and decision-making in hospital practice; dealing with errors and conflicts. Conclusion: Good leadership practices are related to care, management and attitudinal dimensions, in which decision-making and conflict and error management stand out.

Keywords: Leadership; Personnel Management; Nursing.

RESUMEN | Objetivo: Describir las buenas prácticas de liderazgo de enfermería realizadas por enfermeras en el contexto de un hospital público de Belém-Pará. En concreto, elevar las prácticas de liderazgo en el contexto hospitalario. Método: Investigación de campo descriptiva con un enfoque cualitativo, llevada a cabo en un hospital de urgencias de la ciudad de Belém. Los participantes fueron diez gerentes de enfermería y coordinadores en la unidad clínica y en la unidad de cuidados intensivos. La recopilación de datos se realizó a través de un cuestionario autoadministrado. El análisis de contenido se produjo cualitativamente en función de la identificación de categorías temáticas. Resultados: Surgieron tres temas centrales: buenas prácticas de liderazgo desde la perspectiva de las enfermeras; enfermeras y la toma de decisiones en la práctica hospitalaria; lidiar con errores y conflictos. Conclusión: Las buenas prácticas de liderazgo están relacionadas con las dimensiones de cuidado, gerencial y actitudinales, en las que destacan la toma de decisiones y la gestión de conflictos y errores.

Palabras claves: Liderazgo; Administración de Personal; Enfermería.

Ana Gracinda Ignacio da Silva

Enfermeira. Doutora em Enfermagem Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Docente Centro Universitário Metropolitano da Amazônia (UNIFAMAZ). Belém, PA. ORCID: 0000-0001-6439-7842

Fabia Jamilli Nascimento da Silva

Enfermeira. Discente Centro Universitário Metropolitano da Amazônia (UNIFAMAZ). Belém, PA. ORCID: 0000-0001-6222-3312

Fabrcia da Costa

Enfermeira. Discente Centro Universitário Metropolitano da Amazônia (UNIFAMAZ). Belém, PA. ORCID: 0000-0002-2470-7364

Recebido em: 17/02/2021

Aprovado em: 10/03/2021

Gisele da Costa Alcântara

Enfermeira. Discente Centro Universitário Metropolitano da Amazônia (UNIFAMAZ). Belém, PA. ORCID: 0000-0001-7472-9388

Gabriel Fazzi Costa

Enfermeiro. Mestrando em Biologia Parasitária na Amazônia Universidade do Estado do Pará (UEPA)/Instituto Evandro Chagas (IEC). Belém, PA. ORCID: 0000-0002-9672-5676

INTRODUÇÃO

Liderança é a capacidade de influenciar indivíduos a empenharem-se e envolverem-se em determinados objetivos e metas. É um processo de influência do líder sobre os

liderados, por isto, as características pessoais do líder estão relacionadas à eficácia desse processo¹. Enfermeiros têm assumido cada vez mais papéis de liderança nos serviços de saúde. Suas responsabilidades vão desde o processo de cuidado até a tomada de decisões estratégicas no ambiente executivo das organizações². No contexto da enfermagem, a liderança é uma competência crucial para atividade do enfermeiro, onde ele é visto com capacidade de influenciar sua equipe para proporcionar um atendimento de qualidade e focado nas necessidades de saúde dos seus usuários³.

O cargo de liderança é complexo e necessita de habilidades, planejamento, competências, atitudes que motivem a equipe a buscar as metas preestabelecidas.

das, saber negociar em situações de conflito, de modo a promover formas mais cooperativas e interligadas de trabalho, a fim de contribuir para um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde todos tenham o mesmo objetivo, ou seja, alcançar excelência na assistência prestada ao cliente⁴.

Vale ressaltar que, no cenário internacional, a liderança representa uma habilidade indispensável na prática de enfermagem, que repercute na qualidade da cultura organizacional das instituições e nas relações de trabalho⁵. Nesse sentido, é que surge o interesse pelo tema, a partir da observação em práticas curriculares, sobre o papel do enfermeiro no cotidiano da gestão, onde a tomada de decisões é feita a todo momento, instigando o interesse em conhecer sobre suas práticas de liderança no contexto hospitalar, levando ao seguinte questionamento: quais as boas práticas de liderança do enfermeiro no cotidiano do hospital?

Planejar o cuidado, coordenar ações da equipe de enfermagem, atender as perspectivas da instituição e dos pacientes em relação à assistência, entre outras, são algumas dessas atividades desenvolvidas praticamente em tempo integral pelo enfermeiro⁶. Portanto, conhecer essa vivência contribui para a formação e a prática profissional para o exercício da liderança pelos enfermeiros. Nesse sentido, o estudo objetivou descrever as boas práticas de liderança em enfermagem, realizadas pelos enfermeiros no contexto de um hospital público de Belém-Pará. Especificamente, levantar práticas de liderança no contexto hospitalar.

MÉTODO

Trata-se de um estudo de campo do tipo descritivo com abordagem qualitativa. O estudo ocorreu num Hospital de Urgência e Emergência do município de Belém-Pará. É um hospital de grande porte, com capacidade de 198 leitos, tendo em seu quadro funcional de enfermagem 155 enfermeiros. Foram

convidados e aceitaram participar da pesquisa 10 enfermeiros dos 12 enfermeiros que atuam como coordenadores e gestores em unidades clínicas e Unidade de Terapia Intensiva (UTI). Teve como critérios de inclusão: enfermeiros que atuam como coordenadores e gerentes nas unidades clínicas do hospital, com no mínimo seis meses de atuação. Foram excluídos, enfermeiros ausentes por qualquer motivo, no período de coleta de dados das unidades.

A produção dos dados se deu por meio questionário auto aplicado contendo cinco questões fechadas e relacionado caracterização profissional e cinco questões abertas e específicas sobre: estratégias que considerem como boas práticas de liderança no cotidiano de seu trabalho; como tomam decisões na equipe; como gerenciam os conflitos; como lidam com os erros da equipe. O questionário foi entregue aos participantes e respondido por cada participante que fez a devolução do mesmo em até 48 horas após sua entrega.

A análise dos dados foi do tipo qualitativa⁷, para tal seguiu-se duas etapas: de codificação e de categorização. Na codificação é identificado as unidades de registros no material transcrito que possuem ideias semelhantes, explicação ou atividade sendo organizados e estruturados sob um rótulo ou um título que os identifique⁷. Nessa etapa portanto, se procedeu a leitura exaustiva do material em busca do que os participantes apontaram como práticas de liderança, sendo realizado a sistematização das ideias convergentes em quadros de acordo com seus elementos comuns para proceder a segunda etapa.

Na etapa de categorização, inicia-se a relação dos registros codificados ampliando-se para o contexto em que as ações aconteceram tendo como foco os objetivos do estudo⁷. Nesta etapa, partiu-se dos registros codificados na fase anterior, observando pontos em comum, encontrou-se ideias temáticas, tendo como foco os objetivos do estudo, definindo três categorias que emergiram das respostas dos participantes, a partir das quais são apresentados os resultados: as boas práticas de liderança sob a ótica dos enfermeiros; o enfermeiro e a tomada de decisão, na prática hospitalar; lidando com erros e conflitos.

Atendendo a obrigatoriedade de garantia do sigilo das identidades dos participantes, receberam códigos como E1, E2...E10, que se refere a enfermeiros que participaram da pesquisa. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O projeto foi avaliado pelo Comitê de Ética da UNIFAMAZ e aprovado pelo parecer CAEE: 37922520.0.0000.5701, com Número do Parecer de Aprovação: 4.287.147.

RESULTADOS

Caracterização dos participantes

Dos 10 enfermeiros que participaram da pesquisa há predominância de mulheres, jovens a maioria com até 10 anos de formação e distribuídos entre seis meses a dez anos de atuação no hospital conforme demonstra o quadro 1 a seguir. Destaca-se que dos dez enfermeiros participantes, seis (6) tem especialização, sendo que desses, apenas três tem especialização em gestão.

QUADRO 1: Principais Características pessoais e profissionais dos participantes da pesquisa

Sexo	N	Idade	N	Tempo de Formação	N	Tempo de atuação no hospital	N
Feminino	08	25-35 anos	05	Até 5 anos	04	6m- 5anos	05
Masculino	02	36-45anos	05	6-10	03	6-10anos	05
				+10 anos	03		

Fonte: Coleta de Dados. Pará- 2020

Categoria 1 - As boas práticas de liderança sob a ótica dos enfermeiros

Esta categoria aponta que essas práticas estão relacionadas ao trabalho assistencial, gerencial e características pessoais do enfermeiro como líder. Na dimensão assistencial indicam a divisão e organização da equipe de enfermagem e do processo de trabalho; a comunicação com a equipe sobre informações necessárias para boa condução do trabalho; conquistar a equipe; ser presente; dar feedback para a equipe sobre casos dos pacientes por meio da passagem de plantão para a equipe; incentivar a participação de todos no processo de cuidados. Como pode-se evidenciar em alguns trechos relatos pelos enfermeiros:

“Dividir e organizar a equipe de trabalho[...] solucionar problemas (...)”E7

“Motivação [...] diálogo[...] estímulo de talentos[...] mediar conflitos” E9

“Incentivo, comunicação, passagem de plantão para a equipe” E10

Quanto a dimensão gerencial consiste em traçar metas de trabalho; explicar objetivos; realizar planejamento; agir de forma humanizada; conciliar conflito; motivar a equipe; incentivar a equipe; fazer a gestão de pessoal, material, de custos e de resultados por meio de indicadores; o dimensionamento da equipe de enfermagem; elaboração de escalas de trabalho; tomar decisões e envolver a equipe na tomada de decisão. Apontam ainda alguns aspectos que envolve a dimensão individual do enfermeiro como aprimorar seus conhecimentos; ser flexível; saber ouvir e admitir seus erros; ser um exemplo para equipe. Conforme apontam trechos dos relatos a seguir:

“Comunicação, meta, respeito, humanização” E2

“Motivar; planejar [...] Avaliar” E3

“[...] Conciliar divergências [...]

Aprimorar conhecimentos [...] Co-

nhecer sua equipe [...] Ser flexível [...]

Ser exemplo [...] Saber planejar” E4

“Buscar melhorias, incentivo a equipe [...]” E5

“Resolutividade [...] Valorização da equipe, elogiando [...] Boa comunicação [...]” E6

“Gestão de pessoas, de equipes, dos custos, resultados e relacionamento interpessoal” E7

“Dimensionamento da equipe, gestão organizacional do plantão supervisão de rotinas” E8

Categoria 2 - O enfermeiro e a tomada de decisão na prática hospitalar

Os enfermeiros pesquisados tomam decisões a partir da análise de problemas, com base e legislações profissionais, assim como, com base em normas institucionais e com foco no paciente. Como exemplifica o relato a seguir:

“Analisar a situação, para identificar envolvidos e assim escolher o caminho(...)”E1

“Com base em normas, protocolos, legislação, profissionalismo[...] Escutando opiniões e sugestões [...]”E8

“Com base em aspectos éticos e legais [...] Incluindo a equipe[...]” E9

Aqueles enfermeiros que tomam decisões com base na análise de problemas, analisam a situação para identificar as pessoas envolvidas, o problema, coleta dados sobre, avaliam o contexto em que o problema acontece, identifica alternativas possíveis, sempre considerando as legislações vigentes sobre a responsabilidade técnica do enfermeiro. A partir dessa análise o enfermeiro planeja, traça objetivos e escolhe a alternativa que for mais adequada para solução do problema evitando que ocorra erros nessa decisão. Como exemplificado a seguir:

“ [...] Avaliação do contexto do problema (...)”E3

“Identificar o problema [...]Coleta

de dados [...] Identificar alternati-

vas [...] Decisão e acompanhamento [...] Envolver colaboradores” E4

“Analisar situação\contexto com base na legislação vigente[...] Envolver a equipe, a partir das ideias deles se obtém melhores ideias [...]” E5

“Levantamento das informações [...] Realizar análise [...]”E6

Nesse contexto, a equipe participa de forma interativa com suas opiniões, identificando e apontando possíveis causas e argumentos sobre o problema, visto que por estarem na prática podem trazer ideias para melhoria dos processos de trabalho e resolução de seus problemas. Essa participação acontece por meio de reuniões mensais, rodas de conversas sobre temas estratégicos e análise de não conformidades e incidentes. Como aponta o relato a seguir.

“A tomada de decisão é realizada em conjunto com a equipe(...)”E2

Os enfermeiros que tomam decisão com foco no paciente, o fazem a partir da sistematização da assistência de enfermagem e visando a segurança do paciente e nesse contexto, se preocupam também com os recursos humanos para viabilizar essa assistência, a equipe de enfermagem e ainda com os recursos materiais necessários para realização dessa assistência, com vistas a conseguir melhor custo-benefício para os usuários, colaboradores e instituição. Conforme exemplificado a seguir.

“Envolvendo a equipe[...] Segurança do paciente [...] Melhor custo-benefício [...]”E7

“Sistematização da assistência [...] Discutimos o quadro do paciente [...]”E10

Ressaltam, que trabalham de forma multidisciplinar para traçar o plano terapêutico do paciente. Para tal, fazem visita multiprofissional aos pacientes, discutem o caso de cada um, traçam metas clínicas para cada

paciente durante sua hospitalização até a alta hospitalar. Portanto, suas decisões são embasadas em valores, pela legislação, profissionalismo, aspectos éticos da profissão e protocolos da instituição, sempre de forma colaborativa, com transparência, respeito e a equidade. Para tal, envolvem a equipe de enfermagem visando aumentar a motivação deles, mas sempre pautado pelos fluxos e protocolos institucionais.

Categoria 3 - Lidando com erros e conflitos

Os enfermeiros relataram que lidam com os erros na equipe de enfermagem em primeiro lugar conversando com os envolvidos para identificar fragilidades que possam ter levado o colaborador cometer o erro, assim como, mostrando o seu impacto, principalmente, se coloca o paciente em risco. Por exemplo:

“[...]Esclarecimento para que tenha o direito de descrever [...] identificar fragilidades [...] traçar o que deve ser melhorado (...)” E1

Essa conversa se dá com respeito, sem ameaças, com parcerias em busca de solução, vendo esse momento como oportunidade para melhorar o processo de trabalho. Nesse sentido, orientam aquele que cometeu o erro, fazendo orientação técnica, de fluxos e rotinas que tornem o trabalho mais seguro, com base na legislação trabalhista e profissional vigente. Entretanto, dependendo da gravidade do erro, ou de sua reincidência, tomam medidas disciplinares. Conforme exemplifica trechos de relatos:

“[...] Converso, oriento[...] Realizar de forma mais assertiva e segura” E2

“Escuta [...] Ação conforme leis clt e coren [...] Sensibilização para o impacto para o paciente” E7

“Orientação técnica ou disciplinar de acordo com a gravidade do evento” E8

“Depende do erro [...] Orientação [...] Medidas disciplinares[...] Conversa com a equipe” E10

Os conflitos na equipe também são resolvidos principalmente com a conversa, inicialmente de forma individual com os envolvidos e depois com a equipe sobre pontos positivos e negativos, analisando a situação com escuta empática e quando for o caso encaminhando para o serviço de psicologia do hospital. Tratam esses conflitos como oportunidade de mudanças, por isso busca uma solução em conjunto do conflito, orientam, mas ficam atentos após conflito, verificando se o comportamento dos envolvidos mudou de forma positiva, ética e profissional para que não haja prejuízo ao trabalho. Como os exemplos de trechos dos relatos a seguir:

“[...] Respeito [...] Contornar o problema [...] Não uso ameaças[...] Foco na solução [...] Conversa particular[...] Imparcialidade [...]”E4

“Foco no processo sem buscar culpados[...]Agir com imparcialidade[...] Oportunidade de melhoria” E5

“Conversar [...] Tentar entender possíveis causas [...]”E6

“Oportunidade de melhoria [...] Ouvir envolvidos” E9

DISCUSSÃO

Observa-se que a maioria dos enfermeiros participantes do estudo não possuem especialização em gestão, o número baixo de enfermeiros que possuem tal preparo ao nível de pós-graduação já foi identificado em estudo⁸. Apesar dessa realidade, os participantes foram capazes de indicar práticas de liderança que se assemelha a liderança transformacional, em que se cria um comprometimento com a missão e objetivos principais da organização, nessa perspectiva, os líderes influenciam a saúde e bem-estar de seus liderados, estimulando a criatividade, a auto capacidade de resolver problemas com vistas a promoção de motivação e bem-estar⁹.

A categoria 1, mostra entre as boas práticas de liderança relatadas pelos enfermeiros em seu cotidiano de trabalho: a organização do processo de trabalho; boa comunicação com a equipe; incentivo na participação de todos no processo de cuidado e na tomada de decisões; planejamento; conciliação de conflitos; gestão de pessoal, material, custos e resultados. O desenvolvimento de relações de cooperação entre a equipe, o estabelecimento de objetivos possíveis, metas concretas, planejamento, liberdade para que sua equipe decida como melhor executar o trabalho, apoiando decisões e iniciativas e dando o exemplo do que esperam do outro é crucial para o trabalho¹⁰.

Outro aspecto importante evidenciado nesta pesquisa e em outros estudos refere-se ao exercício da liderança do Enfermeiro relacionado a organização do trabalho e o engajamento da equipe para o alcance das metas propostas, fundamental para as instituições de saúde e dessa forma, os enfermeiros desenvolvam suas potencialidades de liderança¹¹.

A categoria 2, ressalta uma das práticas bastante evidenciada nas respostas dos participantes, a tomada de decisão, realizada a partir da análise de problemas, com a participação da equipe, pautados em normas e legislações profissionais e institucionais com foco no paciente. Entre as competências gerenciais, a tomada de decisão assertiva, traçando uma comunicação efetiva e organizada, mostra que o trabalho em equipe deve ser relacional, com atribuição de gestão do tempo em competência das atividades gerenciais, dentro das demandas institucionais, visando a assistência ao paciente¹².

Conhecer o problema e sua amplitude está relacionado a sua análise de causas e consequências que levam a boas condições para tomada de decisões, a partir da identificação de pessoas envolvidas, analisando interferências externas e internas, levando a decisões mais seguras, visto que não se sentem totalmente preparados para essa prática¹³. Para os

enfermeiros tomarem decisões procuram determinar a verdadeira questão problema, se baseiam em experiências passadas, que podem levar ao melhor entendimento do problema e sua resolutividade, afirmam que diante de uma situação crítica, as melhores alternativas devem ser analisadas, convergindo esforços para a resolução do problema¹⁴.

A categoria 3, evidencia que esses enfermeiros lidam com os erros e conflitos, por meio do diálogo, da identificação de fragilidades, visualizando oportunidades de melhorias. Quando há risco para o paciente, tratam de forma mais rigorosa, com medidas disciplinares. Sobre isso, uma pesquisa com enfermeiros identificou o descompromisso com o trabalho e atividades, problemas pessoais, desmotivação relacionada com a remuneração, conflito com a chefia, falta de conhecimento e habilidade para exercer as atividades, como desencadeadores de conflitos. O líder, então, deve intermediar situações de conflitos pela

comunicação eficaz e imparcialidade, visto que essas situações podem afetar o paciente¹⁵.

Quanto a ocorrência de erros na equipe de enfermagem, as ações do enfermeiro frente a erros são realizadas a partir das intercorrências e consequências para o paciente, que vão desde o controle dos eventos adversos provocados pelo erro, a capacitação da equipe de enfermagem para a prevenção do erro, estabelecimento de procedimentos operacionais e protocolos. Nesse sentido, seu papel vai desde a orientação do profissional, advertência ou suspensão, dependendo da gravidade do caso e medidas disciplinares com base na legislação profissional¹⁶.

CONCLUSÃO

O estudo identificou como boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar: a divisão e organização do trabalho; a comunicação; ser presente; informar a equipe sobre os casos dos

pacientes; passagem de plantão; o planejamento; a humanização; conciliação de conflito; motivação da equipe; gestão de pessoal, material, custos e resultados; tomada de decisão. Essas práticas, devem ainda serem acompanhado de atitudes relacionadas a sua educação continuada; flexibilidade; saber ouvir e ser um exemplo para sua equipe. Nesse contexto, ressalta-se a tomada de decisão tem com foco resolver problemas, que se dá sempre em conjunto com sua equipe. Além disso, lidam com erros e conflitos, a partir do diálogo, orientações técnicas e normativas visando solucionar a situação com base nas legislações trabalhistas, profissional e normas institucionais.

Este estudo contribui para dar visibilidade ao enfermeiro em seu exercício de líder e sugere-se sua discussão quanto a relação com a formação teórica e prática dos enfermeiros, visto que, as boas práticas de liderança podem ter impacto social para a profissão e para os usuários de seus serviços no contexto hospitalar. 🐦

Referências

- Ribeiro M, Santos SL dos, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. Esc Anna Nery [Internet]. 2006 Apr;10(1):109–15. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452006000100014&lng=pt&tlng=pt.
- Casimiro SM. Padrões de qualidade na administração e gestão em enfermagem: Relatório de Estágio em Gestão de Enfermagem Agrupamento de Centros de Saúde do Porto Ocidental [Internet]. Porto; 2015 [cited 2021 Feb 8]. Available from: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10728>
- Machado BP. Liderança de enfermeiros-gerentes no contexto hospitalar. 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Maria; 2013.
- Gois OJO de, Santos DBC dos, Silva J de OM, Severo MLS, Gois RMO de. Papéis de Liderança na Gestão do Cuidado: desafios e estratégias dos enfermeiros recém-formados, uma revisão integrativa. In: INTERNATIONAL NURSING CONGRESS: Good practices of nursing representations in the construction of society. Aracaju: Universidade Tiradentes – Unit; 2017. p. 1–4.
- Amestoy SC. Liderança dialógica: perspectivas na formação de enfermeiros líderes. 2012. 238 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- Ferreira AB de H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 8th ed. Curitiba: Positivo; 2019. 856 p.
- Flick U. Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso; 2013. 256 p.
- Silva VL dos S, Camelo SHH. Nursing leadership competence: concepts, essential attributes and the role of the nurse leader. Rev Enferm UERJ. 2013;21(4):533–9.
- Eboli CMR. Liderança autêntica, transformacional e orientada para o resultado: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual. [Rio de Janeiro]: Faculdade de Economia e Finanças; 2010.
- Silva VL dos S, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC dos, et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. Rev Esc Enferm USP. 2017;51(e03206):1–8.
- Magalotti SP. Como estimular a equipe de saúde para ter um trabalho com mais autonomia e motivação para mudança? Hospital Sirio-Libanes; 2017.
- Freire GV, Araújo ETH, Araújo E de B, Alves L da S, Freire ACM, Sousa GF de. Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. Brazilian J Heal Rev. 2019;2(3):2029–41.
- Eduardo EA, Peres AM, Almeida M de L de, Roglio K de D, Bernardino E. Análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva. Rev Bras Enferm [Internet]. 2015 Aug [cited 2021 Feb 8];68(4):668–75. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672015000400668&lng=pt&tlng=pt
- Santos PR dos, Tonini NS, Oliveira JLC de, Maraschin MS, Martins LK, Luz MS da. Autopercepção de enfermeiros hospitalares sobre sua habilidade decisória. Nurs (São Paulo) [Internet]. 2019 [cited 2021 Feb 8];22(251):2829–33. Available from: <http://www.revistanursing.com.br/revistas/251/pg16.pdf>
- Teixeira NL, Silva MM, Draganov PB. Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. Rev Adm em Saúde [Internet]. 2018 Dec 28;18(73). Available from: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138>
- Mangilli DC, Assunção MT da, Zanini MTB, Dagostin VS, Soratto MT. Atuação ética do enfermeiro frente aos erros de medicação. Enferm em Foco [Internet]. 2017 Apr 7;8(1):62. Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/878>