

# A liderança do enfermeiro na gestão de pessoas em bloco cirúrgico

**RESUMO** | O objetivo deste estudo foi identificar a importância da liderança do enfermeiro na gestão de pessoas em unidade de bloco cirúrgico. Trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura, de abordagem qualitativa, tendo como resultado uma síntese de estudos publicados. Assim, após a análise dos estudos foi possível concluir que para decidir qual a melhor forma de liderar no centro cirúrgico, é necessário avaliar a maturidade e as necessidades dos liderados. Observou-se que é extremamente necessário que o líder seja qualificado para que possa atuar de forma eficaz junto aos liderados, sendo, porém, necessário que novos estudos sejam realizados para delimitar qual o estilo mais adequado independente da maturidade, ou o mais adequado para cada nível deste.

**Palavras-chaves:** enfermagem; centros cirúrgicos; liderança.

**ABSTRACT** | The aim of this study was to identify the importance of nurses' leadership in the management of people in a surgical block unit. This is an integrative review of literature with a qualitative approach, resulting in a synthesis of published studies. Therefore, after the analysis of the studies it was possible to conclude that to decide the best way to lead in the operating room, it is necessary to assess the maturity and needs of the led. It was observed that is extremely necessary that the leader be qualified so that he can act effectively with the led, being needed the conduction of further studies to delineate the most appropriate style regardless of maturity, or the most appropriate for each level.

**Keywords:** nursing; surgicenters; leadership.

**RESUMEN** | El objetivo de este estudio fue identificar la importancia del liderazgo del enfermero en la gestión de personas en unidad de bloque quirúrgico. Se trata de una Revisión Integrativa de la Literatura, de abordaje cualitativo, dando como resultado una síntesis de estudios publicados. Así, después del análisis de los estudios fue posible concluir que para decidir cuál es la mejor forma de liderar en el centro quirúrgico, es necesario evaluar la madurez y las necesidades de los liderados. Se observó que es extremadamente necesario que el líder sea calificado para que pueda actuar de forma eficaz junto a los liderados, pero es necesario que nuevos estudios sean realizados para delimitar cuál es el estilo más adecuado independientemente de la madurez, o el más adecuado para cada uno nivel de éste.

**Descriptores:** enfermería; centros quirúrgicos; liderazgo.

## Gabriela de Castro Lima dos Santos

Enfermeira. Especialista em Gestão de Bloco Cirúrgico. Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC/GO). GO, Brasil. Autor correspondente.

## Laércio Oliveira Neves

Enfermeiro. Doutorando em Saúde Pública. Mestre em Reabilitação e Inclusão Social. Professor dos Cursos de Pós-Graduação do Centro de Estudos em Enfermagem e Nutrição da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (CEEN/PUC-GO). GO, Brasil.

## INTRODUÇÃO

O interesse em pesquisar a importância da liderança ao enfermeiro na gestão de pessoas em bloco cirúrgico surgiu ao se observar que é por meio da liderança que o enfermeiro concilia os objetivos do grupo da enfermagem com os da organização em que atua, aprimorando a prática profissional e promovendo o alcance da assistência de enfermagem satisfatória, considerando que, em muitos casos, pode ocorrer um conflito entre os interesses da organização e os da enfermagem, a qual, provavelmente, estar focada na gestão geral, enquanto o grupo da enfermagem tem como principal foco o resgate da saúde e do paciente acima de qualquer outro fato.

A assistência de enfermagem compreende, em suas funções e atuação, um cuidado especializado, assistência

ao paciente e busca pela promoção, prevenção, proteção e reabilitação da saúde do paciente, de maneira humanizada, aplicando cuidados em todas as fases de atendimento. Podendo também ser conceituada como a prática que sustenta as demais práticas de saúde que são extremamente necessárias na vida do paciente, abrangendo, principalmente, os cuidados que são essenciais para a atuação do enfermeiro e que ainda antecede a aplicação do conhecimento técnico-científico, sendo ambos, imprescindíveis à assistência ao usuário bem como para aprimoração de suas ações<sup>1-2</sup>.

Quanto à liderança, pode ser conceituada como a arte de se tornar exemplo, de influenciar obtendo em razão disso a motivação de sua equipe para alcançar resultados. Entre as inúmeras competências de um líder no ambiente de uma empresa, estão as de: acompa-

**Recebido em:** 07/01/2019  
**Aprovado em:** 07/01/2019

nhar, incentivar, delegar, preparar sua equipe para atingir metas, estabelecer caminhos para se alcançar o sucesso e estar preparado para a resolução de imprevistos entre outros<sup>3</sup>.

A gestão de pessoas tem por intuito contribuir para que as organizações alcancem o sucesso por meio das pessoas, garantindo que a cooperação dos indivíduos que nela atuam proporcione o alcance de seus objetivos individuais e organizacionais. Deste modo, compreende-se que, é necessário olhar com cuidado para os colaboradores, investir em melhorias, criar um ambiente de trabalho saudável, apresentar benefícios aos colaboradores, planos de cargos e salários, entre outros, que tornem o ambiente saudável, competitivo e propício ao alcance dos objetivos para ambas as partes - colaboradores e organização<sup>4</sup>.

O Bloco Cirúrgico trata-se de um ambiente existente nos hospitais, equipado com tecnologia médica para serem realizados procedimentos de média a alta complexidade, onde são executados desde os procedimentos anestésico-cirúrgicos até mesmo os para diagnósticos e fins terapêuticos, sejam eletivos ou emergenciais, com alta precisão e eficácia, requerendo a presença de profissionais, considerado ainda como um cenário de alto risco, com a realização e processos de trabalho complexos e condições ambientais dominadas por pressão e estresse<sup>5</sup>.

Frente aos desafios observados pelo líder de enfermagem no bloco cirúrgico e na tentativa de reduzir de melhorar o aspecto deste setor, tanto para a organização quanto para a assistência em enfermagem, buscou-se em publicações recentes descobertas que possam embasar a construção de novos conhecimentos.

Nesse contexto o enfermeiro possui um papel importante, uma vez que se trata de um profissional de ajuda, de cuidado, com complexidade e multifacetada, contando com uma ampla

variedade de elementos abrangidos por sua prática, sendo o cuidar o principal<sup>6</sup>.

O Código de Ética do Exercício Profissional de Enfermagem mostrava sua preocupação na elaboração de normas que garantissem a segurança e o padrão de atendimento a fim de suprir aos anseios dos profissionais e pacientes, sendo aprovado pela primeira vez em 1958, e sua última revisão e atualização datada de 2007, em que foram homologadas normas específicas dos preceitos éticos e legais para a boa prática profissional da enfermagem<sup>7</sup>.

Diante disso surge o questionamento: Qual a importância da liderança do enfermeiro na gestão de pessoas em bloco cirúrgico? Tendo como objetivo identificar a importância da liderança do enfermeiro na gestão de pessoas em unidade de bloco cirúrgico

Considerando os princípios da profissão, observa-se que o profissional de enfermagem assume a responsabilidade da assistência ao paciente, independente de seu querer, sendo que após habilitado, enquanto profissional, passa a ter a obrigação de atuar no cumprimento dos valores da Enfermagem. Esta obrigação ainda abrange a enfermagem com a obrigação de apresentar uma prestação de serviço de qualidade, especialmente no bloco cirúrgico, local em que vidas são resgatadas ou perdidas, é necessário uma liderança e gestão de pessoas eficazes que garantam o melhor atendimento ao paciente.

Um bom enfermeiro que atua como, necessita de formação e o treinamento específicos do melhor exercício de uma liderança efetiva, considerando os aspectos contingenciais em que o trabalho do líder em enfermagem atua de modo multidimensional (no bloco cirúrgico). Este processo envolve a interação entre líder e grupo e o ambiente organizacional, interferindo em estratégias a serem aplicadas pelo enfermeiro-líder.

A relevância deste estudo se dá pelo fato de enfatizar que para o enfermeiro

exercer uma liderança de eficácia é essencial a compreensão do processo de liderança e seus tipos, e das qualidades e estratégias necessárias para um bom líder.

## METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma Revisão Integrativa da Literatura (RLI), de abordagem qualitativa, tendo como resultado uma síntese de estudos publicados. A coleta de dados ocorreu entre os meses julho e setembro de 2018.

A RLI é composta por seis fases, sendo elas:

Fase 1: Identificar o tema ou questionamento da Revisão Integrativa: A identificação do tema "A liderança do enfermeiro na gestão de pessoas em bloco cirúrgico" e da questão norteadora "Qual a importância da liderança ao enfermeiro na gestão de pessoas em bloco cirúrgico??" Se deu pela vivência da pesquisadora em atividades relacionadas ao bloco cirúrgico.

Fase 2: Amostragem ou pesquisas na literatura: Nesta etapa, realizou-se uma busca das publicações/artigos nas referidas plataformas: PubMed, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Bireme, Periódico Capes e Google Acadêmico. Buscando as palavras-chave: "Enfermagem", "Centros Cirúrgicos", "Liderança". Para a escolha das palavras-chave foram utilizados os seguintes critérios: pertencer aos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e representar parte da temática do estudo. A inclusão dos artigos ainda teve como critérios que estes fossem artigos completos, publicados entre os anos de 2000 a 2018, podendo ser no idioma português ou inglês.

Fase 3: Categorizar os estudos: a coleta dos artigos selecionados enfatizou: titulação dos autores, ano de publicação, método aplicado, amostra, nível de evidência, além dos dados quanto aos objetivos, resultados, conclusões e resposta ao objetivo do estudo.

do.

Fase 4: Avaliar os estudos incluídos na Revisão Integrativa: Para avaliar os estudos realizou-se uma busca por seus resumos visando que estes respondessem aos descritores definidos e, selecionados, sendo os que mencionavam fatores quanto à atuação do enfermeiro no pós-operatório das cirurgias plásticas.

Fase 5: Interpretar os resultados: Após a seleção, os artigos foram lidos diversas vezes até a sua compreensão, especialmente os resumos selecionados na 4ª fase, estes dados foram tratados por meio da aplicação do método de Análise de Conteúdo que se dividiu em: pré-exploração do material; seleção das unidades de análise; categorização dos estudos.

Fase 6: síntese do conhecimento evidenciado nos artigos analisados ou apresentação da Revisão Integrativa: Após o processo de leitura e compreensão, as informações coletadas no material foram transformadas em um texto, e discutido, resultando em uma conclusão acerca do tema.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando os descritores apresentados, realizou-se a pesquisa em que foram encontrados 188 artigos, destes, foram selecionados seis e, a partir da literatura auxiliar, foi possível a emergência de três categorias: Liderança, Líder e Tipos de liderança.

### Liderança

A liderança organizacional é aquela em que um líder é escolhido para atuar e ser o responsável dentro de uma organização por comandar uma equipe, que pode ser tanto todos da empresa, como de setores individuais, sendo a segunda opção a mais indicada, cabendo ao líder por interagir com todos os colaboradores de modo que esses realizem as tarefas determinadas visando gerar lucro ou alcanças melhores resultados.

A liderança trata-se de um tema que tem sido estudado de modo incessante, o que garante muitas discussões e diferentes interpretações e conceitos voltados à ideia de que liderar trata-se de garantir o direcionamento das pessoas para um objetivo final com a aplicação de ordens e do seu exemplo próprio<sup>8</sup>.

Liderar é um comportamento existencial

**"Utilizando os descritores apresentados, realizou-se a pesquisa em que foram encontrados 188 artigos, destes, foram selecionados seis e, a partir da literatura auxiliar, foi possível a emergência de três categorias: Liderança, Líder e Tipos de liderança."**

tente desde a criação dos seres vivos racionais ou irracionais podendo ser um dom nato ou mesmo desenvolvido ao longo da vida. Em ambas as hipóteses, para que se esteja à frente, seja qual for o segmento, sempre haverá a necessidade de aprimoramento<sup>3</sup>.

### Líder

O líder pode ser conceituado como ser uma referência no ambiente organizacional, é uma função que traz con-

sigo benéficos, porém, inúmeras responsabilidades. O líder deve conciliar o tempo para solucionar os problemas pontuais dos colaboradores e demais serviços internos diários, despertar a motivação dos colaboradores para que consigam desempenhar resultados satisfatórios, otimizar o tempo buscando excelência e eficiência, atender às expectativas da equipe, conseguir maximizar a qualidade do trabalho desempenhado superando as metas buscando o destaque dentro da empresa<sup>3</sup>.

Um líder preparado consegue atribuir maiores benefícios à empresa que ele defende. Desta forma, as instituições devem incentivar e investir na capacitação de seus líderes em prol de alavancar os resultados da instituição. A figura do líder no ambiente empresarial, tanto pelo ponto de vista dos colaboradores e clientes, quanto da organização, é fundamental para o alcance de bons resultados, podendo ainda ser visto como aquele que conduz pessoas, influencia, agindo com sabedoria para liderar em busca de seus objetivos<sup>9</sup>.

Para Kouzes e Posner<sup>10</sup>, o líder é aquele que consegue mobilizar os outros para atuar na luta por aspirações compartilhadas, desafiando os liderados e motivando-os, agindo como um condutor, guiando e comandando, ensinando e aprendendo, ciente de que o aprendizado é essencial.

O líder, quanto às suas funções, deve oferecer ensinamentos e treinamentos aos colaboradores, avaliar o seu desempenho, atuar na supervisão das práticas realizadas por seus liderados e ainda estimular e direcionar a equipe para que realize suas atividades de acordo com as necessidades da organização empresarial.

O bom líder deve ser bem disposto, disciplinado e capaz de ouvir os seus liderados, deve ser capaz de se comunicar de modo compreensível, sendo facilmente entendido, didático e paciente. Ainda deve ser responsável e competente, evitando o envolvimento

com os seus liderados além do âmbito profissional, e conquistando a confiança dos colaboradores, motivando-os de modo que trabalhem com satisfação e prazer<sup>11</sup>.

Embora muitos acreditem que a capacidade de conduzir e liderar uma equipe seja algo simples, tal função na verdade é de alta complexidade, não se trata somente de garantir que seja realizado o que é necessário ou que imponha o que gosta ou acredita-se ser o correto, a liderança está além, e essa capacidade torna-se um diferencial que leva ao destaque de alguns colaboradores com relação aos comuns.

Para que todo o potencial de seu líder seja utilizado, a organização tem o dever de dar ao seu trabalho a importância que lhe é devida, oferecendo recursos preparatórios, ferramentas de trabalho incentivando e investindo na capacitação dos mesmos.

### Tipos de liderança

Inicialmente, é necessário compreender que a liderança pode ser dividida entre democrática e autocrática, e também confundida com a autoridade formal, para melhor compreensão estes serão abordados a seguir.

Os estilos de liderança se dividem em comportamento, como a democracia e a autocracia, opostos, estes dois comportamentos caracterizam-se em divergência ao tradicional, podendo também ser entendidos como liderança orientada para a tarefa (autocrático) e liderança orientada para as pessoas no caso da liderança democrática<sup>12</sup>.

A liderança autoritária tem como características ser baseada no poder e focada nos processos, neste estilo, os fins justificam os meios, e não há preocupação com feedback ou com o desenvolvimento dos liderados, também não é necessário ter capacidade de ouvir. Observa-se que este estilo é considerado de baixa competência para lidar com pessoas<sup>13</sup>.

Este modelo de liderança gera falta

de mobilização por parte do liderado, uma vez que o líder autoritário sempre está à frente de tudo, toma todas as decisões, assim o colaborador não faz questão de participar, somente se preocupa em obedecer e fazer o que lhe mandam. Há em geral um grande sentimento de insatisfação e este se sente como uma máquina de produção, esse tipo de gestor é comparado a um ditador, estando presente ou não, sua imagem está relacionada a cobrança e punição severa, quando elogia, julga ou critica o faz de maneira pessoal e, desconsidera os fatores profissionais que devem ser predominantes nas relações de trabalho. Este perfil pode ser necessário (aplicado) quando o liderado tenta desafiar seu superior, havendo desrespeito e não cumprindo com as suas obrigações, porém, é sempre melhor buscar o entendimento e não a opressão<sup>13</sup>.

A liderança democrática permite a troca de ideias entre subordinados e líder, garante melhorias da satisfação e moral dos subordinados, reduzindo a abstenção e a alta rotatividade. O líder neste modelo atua por meio de uma atitude de apoio, e se integra ao grupo. "Um bom líder democrático toma atitudes adequadas para ajudar quando necessário e incentiva os membros do grupo a participar, mas mantém a palavra final sobre assuntos importantes" (14:1).

Neste tipo de liderança, porém, há maior demora no processo de decisão, o que poderá levar a atrasos nos resultados, também pode não ser adequado se aplicado a uma equipe muito jovem e inexperiente, sendo melhor sucedido quando há uma certa senioridade no time, tendendo a ter melhor aproveitamento da experiência coletiva<sup>14</sup>.

A liderança liberal pode resultar em melhorias nos processos da organização em casos específicos, na presente circunstância, o líder deixa os profissionais livres para o desenvolvimento de seus planos e metas, com a partici-

pação mínima do líder, este não delega tarefas nem escolhe quem as executará, ainda não avalia o rendimento dos colaboradores. Este tem como vantagem promover o desenvolvimento da autoconfiança dos profissionais, além de melhorar o relacionamento interpessoal dos integrantes da equipe, aumenta a eficiência, a motivação, a autonomia<sup>13</sup>.

Esta liderança, no entanto, não é adequada quando os colaboradores não possuem conhecimento e experiências para colocar em prática as atividades, ou quando estes não conseguem trabalhar com definição e cumprimento de prazos, ou mesmo quando estes não são capazes de resolver problemas e/ou situações por conta própria. Este estilo de liderança pode ainda gerar desmotivação, individualismo, insatisfação, baixo rendimento, ou ainda desrespeito com os líderes<sup>13</sup>.

Há ainda a chamada liderança carismática que consiste em um estilo diferenciado, voltado para o sentimento que transpõe o ambiente organizacional, influencia as emoções, sendo comum na religião e na política, utiliza-se do carisma para cativar e causar efeito motivacional, de modo que os liderados transcendam seus próprios interesses na busca pelo objetivo maior, visando o cumprimento da missão, causa ou meta a que fora recrutado<sup>15</sup>.

Enfim, entende-se que o melhor líder é aquele que alcança os resultados objetivados, especialmente o desenvolvimento de seus colaboradores e da organização, sendo necessário que este esteja em constante busca por aprimoramento.

Pontua-se que a liderança e a comunicação são estratégias que permitem a promoção da melhoria do gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar, no qual observou-se positivamente que a formação continuada em liderança e ainda observaram como mais viável a Liderança Situacional no cotidiano da enfermagem no ambiente hospitalar<sup>16</sup>.

Por outro lado, visando dar continuidade aos estudos sobre liderança do enfermeiro no contexto hospitalar, com foco no profissional que atua em unidade de bloco cirúrgico, reforçou a Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard, considerando a unidade de internação cirúrgica como um local de extrema importância para a recuperação da saúde, entende-se que neste ambiente deve ser adotada considerando o nível de maturidade do pessoal auxiliar frente às categorias de atividades assistenciais que o ideal é adotar com os estilos de liderança participativos, ou seja, E3 (Estilo de liderança que consiste em compartilhar as responsabilidades) e/ou E4 - Estilo de liderança que consiste em delegar as responsabilidades<sup>17</sup>.

Pondera-se que as atividades gerenciais envolvem a promoção de momentos dialógicos para articular os diferentes processos existentes no bloco cirúrgico com o intuito de produzir subsídios para ampliar a segurança e a qualidade nos serviços prestados, sendo assim, entende-se que a liderança que melhor se adequa a este setor é

aquela mais aberta ao diálogo<sup>(5)</sup>.

Autores<sup>18</sup> enfatizam que a liderança e a comunicação são uma das ferramentas imprescindíveis no processo de trabalho do enfermeiro, enquanto outros autores<sup>19</sup> apontam que a escolha do estilo de liderança deve estar relacionado ao nível de maturidade do liderado, por meio de uma pesquisa aplicada a quinze enfermeiros, dois técnicos e treze auxiliares de enfermagem, evidenciou-se que o estilo de liderança mais exercido pelo enfermeiro foi o E3 (Estilo de liderança embasado em compartilhar), e que diante de atividades desenvolvidas na sala de operações, houve predomínio do estilo E4 (Estilo de liderança focado em delegar), o que sugere que os liderados pesquisados apresentavam nível de maturidade alto.

Por fim, observou-se que os autores discordaram quanto ao tipo de liderança a ser escolhido, no entanto, todos evidenciam a importância da liderança ao enfermeiro no centro cirúrgico e que esta deve variar de acordo com a maturidade do liderado, garantindo os cuidados necessários almejando a re-

cuperação da saúde do paciente, tanto durante o procedimento quanto após.

## CONCLUSÃO

Ao término deste estudo, identificou-se que o elemento que mais interfere no desenvolvimento de liderança e gestão de pessoas no profissional enfermeiro em bloco cirúrgico é a maturidade do liderado. Além disso, foi possível compreender sobre liderança e seus tipos, bem como caracterizar a gestão de pessoas e apresentar a organização e os serviços de um bloco cirúrgico e a importância desta.

Sendo assim, após a análise dos estudos foi possível concluir que para decidir qual a melhor forma de liderar no centro cirúrgico, é necessário avaliar a maturidade e as necessidades dos liderados, observou-se, que é extremamente necessário que o líder seja qualificado para que possa atuar de forma eficaz junto aos liderados, sendo, porém, necessário que novos estudos sejam realizados para delimitar qual o estilo mais adequado independente da maturidade ou o mais adequado para cada nível deste. 🐦

## Referências

1. Ferreira JM, Sávio B. Cuidados de enfermagem no pós-operatório de cirurgia eletiva: proposta de intervenções, baseado em NANDA e NIC. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Santa Catarina. 2011
2. Chrystostimo MM, et al. O significado da assistência de enfermagem segundo abordagem de Alfred Schutz. Cien. enferm. 2009; 15(3):21-8.
3. Marques JR, Dalle K. Tipos De Liderança E Seus Reflexos No Comportamento Organizacional. Segs. 2016.
4. Souza RM. Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. 2012.
5. Martins FZ, Dall’Agnol CM. Centro cirúrgico: desafios e estratégias do enfermeiro nas atividades gerenciais. Rev Gaúcha Enferm. 2016 dez; 37(4):e56945.
6. Garcia TR, Nóbrega MML. Sistematização da Assistência de Enfermagem: reflexões sobre o processo. In: COM BRA DE ENF, 52, 2000.
7. Conselho Federal de Enfermagem (BR). Resolução COFEN n.º 311/2007. Revogada pela Resolução COFEN n.º 564/2017. Aprova a reformulação do Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem.
8. Vieira FA. Quais os tipos de treinamentos existentes? Fabio Augusto Vieira, 2015.
9. Félix C, Alcalde EA, Oliveira MS, Paixão RF. Estilos de liderança. Faculdade Integradas de Três Lagoas. 2013.
10. Kouzes JM, Posner BZ. Inventário das práticas de liderança \_ LPI. San Francisco: Pfeiffer; 2003.
11. Megido JLT. As quatro competências dos líderes, e a quinta essencial. Rio de Janeiro: Editora Abril; 2011.
12. Maximiliano ACA. Liderança: conceito, estilos e eficácia. In TGA. pág. 325 2ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas; 2000.
13. Marques JR. Conheça a Liderança Autoritária e seus Impactos na Organização. JRM Coaching. 2016.
14. Mattos J. Liderança autocrática vs. Liderança democrática. Run Run It. 2018.
15. Augusto I. Liderança Carismática X Liderança Transacional. Administradores. 2013.
16. Galvão C, Sawada N, Castro A, Corniani F. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. Rev Latino-Am Enferm. 2000; 8(5):34-43.
17. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Mendes IAC. Enfermeiro de centro cirúrgico: seu estilo de liderança com o pessoal auxiliar de enfermagem. Rev. Gaúcha Enferm. 1997; 18(1):31-42.
18. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2006; 40(1):117-22.
19. Silva MA, Galvão CM. Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico. Rev Esc Enferm USP. 2007; 41(1):104-12