

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro



# Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online

ISSN 2175-5361  
DOI: 10.9789/2175-5361

## PESQUISA

Liderança do enfermeiro responsável técnico: um fazer necessário para o exercício profissional

Leadership of the nurse technically responsible: a necessity for the professional practice

Liderazgo del enfermero responsable tecnico: un quehacer necessário para la práctica profesional

Éder de Almeida <sup>1</sup>, Diéssica Roggia Piexak <sup>2</sup>, Silomar Ilha <sup>3</sup>, Mara Regina Caino Teixeira Marchiori <sup>4</sup>,  
Dirce Stein Backes <sup>5</sup>

### ABSTRACT

**Objective:** to understand how nurses technically responsible exercises leadership role of the nursing staff. **Method:** it is an exploratory and descriptive research with qualitative approach, carried out with six nurses technically responsible working at the Franciscan Health Care Association in the central region of Rio Grande do Sul state, Brazil. Data were collected through semi-structured interviews with open-ended questions, between March and May 2012. For data analysis it has been used the content analysis. **Results:** four categories were showed: Conciliating interests and differences; Believing in people; Dialogical Professional Interaction; and Complexity of the human being. **Conclusion:** spite of the difficulty in defining the concept of leadership, the participants show that leaders should not only have technical-scientific knowledge, but also the ability to deal with the complexity of human beings by taking into account their singularity and multidimensionality. **Descriptors:** nursing research, nursing team, leadership.

### RESUMO

**Objetivo:** conhecer como o enfermeiro responsável técnico exerce a função de liderança da equipe de enfermagem. **Método:** trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa, realizada com seis enfermeiros responsáveis técnicos que atuam na Associação Franciscana de Assistência à Saúde da região central do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, entre os meses de março e maio de 2012. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. **Resultados:** evidenciaram quatro categorias: Conciliar interesses e diferenças; Acreditar nas pessoas; Interação profissional dialógica e a Complexidade do ser humano. **Conclusão:** apesar da dificuldade em saber definir o conceito de liderança, os participantes demonstram que para ser líder não basta o conhecimento técnico-científico, mas a capacidade de lidar com a complexidade do ser humano, reconhecendo sua singularidade e multidimensionalidade. **Descritores:** pesquisa em enfermagem, equipe de enfermagem, liderança.

### RESUMEN

**Objetivo:** conocer cómo el enfermero responsable técnico ejerce su función de liderazgo frente al equipo de enfermería. **Método:** se trata de una investigación exploratoria y descriptiva de abordaje cualitativa realizada con seis enfermeros que trabajan en la Atención a Salud del estado del Rio Grande do Sul, Brasil. Los datos fueron recolectados por encuestas semi-estructuradas, con preguntas abiertas, entre los meses de marzo y mayo de 2012. Para el análisis de los datos fue utilizado el análisis de contenido. **Resultados:** se mostraron cuatro categorías: Conciliación de intereses y diferencias; Creer en las personas; Interacción profesional dialógica y la complejidad del ser humano. **Conclusión:** apesar de la dificultad en definir el concepto de liderazgo, los participantes han demostrado que para ser líder no es suficiente el conocimiento técnico-científico, más la capacidad de hacer frente a la complejidad del ser humano, reconociendo su singularidad y multidimensionalidad. **Descriptorios:** investigación en enfermería, grupo de enfermería, liderazgo.

<sup>1</sup>Enfermeiro graduado pelo Centro Universitário Franciscano. <sup>2</sup>Mestre em Enfermagem. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PPGENF/FURG). Bolsista CAPES/REUNI. <sup>3</sup>Mestrando do PPGENF/FURG. Bolsista CAPES/DS. <sup>4</sup>Mestre em Enfermagem. Docente do Centro Universitário Franciscano. <sup>5</sup>Doutora em Enfermagem. Docente do Centro Universitário Franciscano.

## INTRODUÇÃO

**A** liderança é uma competência indispensável à prática profissional do enfermeiro e/ou da enfermagem na sociedade e no mercado de trabalho atual. É pela liderança, e a partir dela, que o enfermeiro dirige o seu processo de trabalho e conduz a sua equipe para o alcance de objetivos comuns.

A competência para a liderança consiste na capacidade de agir de forma eficaz frente a um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos científicos, mas sem limitar-se a eles.<sup>1</sup> O enfermeiro necessita, para tanto, desenvolver habilidades e competências específicas como a capacidade de decisão, negociação, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização, as quais favorecem a condução do processo de trabalho, de recursos e de tecnologias.

A sociedade brasileira vem se transformando de forma rápida e crescente. Conseqüentemente, crenças e valores estão em modificação, tanto na sua essência, quanto nas formas de operacionalização. É claro que existe uma diferença na velocidade dessas transformações, em cada uma das classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos, mas sua existência é inegável.<sup>2</sup>

Nesse panorama, é preciso acompanhar as mudanças que ocorrem no modo de gerenciar e conduzir as pessoas para o alcance de objetivos comuns. Tradicionalmente, a forma de coordenação de uma equipe estava focada na realização de tarefas e relações verticalizadas, isto é, sem a participação dos colaboradores no processo de trabalho. Já, em modelos atuais, a coordenação de equipes está baseada na liderança, que se fundamenta em processos participativos e horizontalizados, com enfoque sistêmico.<sup>3</sup>

Assim, a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas de maneira ética e profissional, exigindo a construção de confiança, com o intuito de desenvolver um trabalho em equipe para o alcance de objetivos comuns.<sup>4</sup> No processo de trabalho do enfermeiro, a liderança constitui um instrumento gerencial necessário, pois fortalece as relações humanas do enfermeiro ao coordenar a equipe de trabalho, auxiliando na tomada de decisões e no gerenciamento de conflitos.<sup>5</sup> Ao exercer a liderança, o enfermeiro define a dinâmica de trabalho de sua equipe e instituição, como também favorece a qualificação da sistematização da assistência de enfermagem. Passa a influenciar a tomada de decisões, o crescimento e desenvolvimento profissional, bem como o processo de trabalho como um todo.<sup>6</sup>

Destaca-se que o enfermeiro responsável técnico, muitas vezes, encontra dificuldades para conduzir a organização do processo de trabalho, como também dirigir a sua equipe. Em outros momentos, ainda, o enfermeiro responsável técnico sente-se despreparado para a função de liderança. Sendo assim, questiona-se: Como o enfermeiro responsável técnico exerce a função de liderança da equipe de enfermagem? Para responder a essa questão, objetivou-se conhecer como o enfermeiro responsável técnico exerce a liderança da equipe de enfermagem.

## MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa, a qual busca visualizar a realidade e compreender os fenômenos do cotidiano das pessoas, captando-as de maneira integral, por meio do subjetivo, interpretando experiências pessoais.<sup>7</sup> Foi realizada na Associação Franciscana de Assistência à Saúde (Rede SEFAS), da região central do Rio Grande do Sul, Brasil. A escolha do local se deu por este ser campo de estágio do autor principal, favorecendo a aproximação com os possíveis participantes do estudo.

Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos por amostragem intencional, utilizando, como critérios de inclusão, ser enfermeiro responsável técnico atuante na Rede SEFAS, ter disponibilidade para responder ao questionário após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e excluídos aqueles que estivessem de atestado ou férias no momento da coleta de dados. Do total de seis enfermeiros responsáveis técnicos, todos aceitaram participar da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu nos meses de março e maio de 2012, através de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, agendadas previamente conforme a disponibilidades dos sujeitos de pesquisa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pelo pesquisador principal. Os dados foram analisados por categorização, com base no método de análise de conteúdo,<sup>8</sup> o qual se constitui de três momentos: o primeiro consiste em uma frequência com identificação das principais percepções dos participantes; o segundo analisa o conteúdo que identifica as categorias que emergiram a partir dos dados coletados; e o terceiro refere-se à interpretação das categorias.

Foram considerados os preceitos éticos e legais que envolvem a pesquisa com seres humanos, conforme resolução 196/96 do Ministério da Saúde.<sup>9</sup> Manteve-se o anonimato dos depoentes, que foram identificados pelas letras RT (Responsável Técnico), seguidas de um número, conforme ordem de entrevista (RT1, RT2... RT6). Em cumprimento às normas da resolução, o projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA, sob o número 342/2011.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados analisados resultaram em quatro categorias, quais sejam: conciliar interesses e diferenças; acreditar nas pessoas; interação profissional dialógica e a complexidade do ser humano.



### Conciliar interesses e diferenças

Para os participantes, a liderança significa conciliação de interesses e diferenças. Compreendem que necessitam ser flexíveis para cada situação. Percebem que dentro de uma organização existem pessoas que pensam de formas distintas, possuem diferentes interesses, mas precisam focar-se em objetivos comuns. A seguir um relato:

*A gente vem tentando, se esforçando para conseguir conciliar as diferenças de geração, a chamada geração Y. Vejo isso como um desafio, você conseguir conciliar essas diferenças [...] Conciliar os interesses das pessoas [...]. (RT1)*

Pode-se observar no relato que a chamada geração Y, também chamada geração do milênio ou geração da internet, geração oriunda de grandes avanços tecnológicos, a qual não vivenciou guerras e cresceu em uma prosperidade econômica, é desafiadora, de acordo com um dos participantes, pela dificuldade de conciliar seus interesses e diferenças.

### Acreditar nas pessoas

É imprescindível, acreditar nas pessoas, enxergar nelas algo que outras pessoas não veem e potencializar suas qualidades, bem como ter flexibilidade no que se refere ao contexto em que estão inseridas e ao retorno que darão à sociedade e/ou empresa. Um dos participantes destacou que diariamente se depara com questões novas e é preciso que o enfermeiro compartilhe o seu conhecimento, além de buscar novas opções para antigos problemas. Encontrar maneiras de trabalhar com o que lhe é proporcionado, tanto no que diz respeito à equipe, à sustentabilidade de ações em prol de manter ou dar qualidade à empresa, quanto ao aparato de tecnologias.

*Liderança é em primeiro lugar acreditar nas pessoas, saber lidar com as pessoas e tentar descobrir o potencial de cada uma delas. Significa tentar descobrir e incentivar para que elas descubram que todo mundo tem um ponto forte e fazer com que elas enxerguem isso e acreditem nisso [...] que são capazes. (RT3)*

Para o participante, um enfermeiro, que possui dificuldade em visualizar o todo, bem como em visualizar as particularidades subjetivas, terá dificuldades em compreender a dinâmica sistêmica do cuidado em saúde.

### Interação profissional dialógica

Destaca-se no processo de liderança, a interação profissional dialógica como estratégia primordial para o engajamento efetivo da equipe no desenvolvimento de novas ideias ou nos novos rumos que a empresa almeja. Nas instituições de saúde, a maneira de administrar recursos humanos enfatiza que é necessário ter sensibilidade para ouvir pessoas, pautada numa relação profissional dialógica, por conseguinte o relato:

*Liderança é a forma com que interagimos com a equipe, a forma com que trabalhamos, ouvindo e respeitando todos os profissionais, independente dos setores que eles atuam e nessa interação você soma, você ganha, você ganha em qualidade no seu serviço, porque você ouve os teus colaboradores e faz com que o serviço se torne forte. (RT5)*

*[...] É a interação e a sensibilidade para ouvir a todos, tentando resolver o problema de todos, uma vez que você atende a todos, todos irão atender ao serviço e exercer [o trabalho] da melhor forma possível. (RT2)*

Os participantes salientam que, ao buscarem ouvir as necessidades da equipe, o trabalho terá muito mais efetividade e resolutividade.

### A complexidade do ser humano

Os participantes reconhecem que se torna imprescindível o envolvimento e a participação dos colaboradores, para um crescimento mútuo. No que tange à relação interpessoal, destacam-se os saberes pelos quais o ser humano é formado, suas crenças culturais, místicas, físicas, políticas e filosóficas. Logo, entendem que é impossível falar de liderança sem aproximar-se da essência do ser humano e de toda a sua complexidade. Esse enfoque fica claro na fala a seguir:

*Como eu trabalho diretamente com recursos humanos o meu desafio maior hoje é o ser humano. Pra mim ele é muito complexo [...]. (RT5)*

Ainda no que tange à complexidade, temática muito falada na atualidade, constatou-se que, dos seis entrevistados, todos abordaram a complexidade do ser humano, cada um de sua forma, alguns mais explícitos outros de maneira implícita, conforme retrata a fala a seguir:

*O grande desafio é a individualidade de cada um. Cada pessoa é de um jeito, de uma maneira e então a gente tem que ouvir todos, respeitando essa individualidade, entender que aquela pessoa pensa daquela forma e compreender, ao mesmo tempo você esta respeitando cada profissional. Não adianta achar que todo mundo é igual ou que todo mundo tem que ser assim, todo mundo tem que trabalhar desta forma, não. É a compreensão da individualidade de cada pessoa que faz com que a gente tenha um bom trabalho. (RT4)*

No entender dos participantes, o líder precisa ter a capacidade de se relacionar com todas as pessoas que o cercam, de forma coesa, ética e profissional. Precisa ter objetivos, isto é, saber aonde quer chegar e como quer alcançar esses objetivos juntamente com a sua equipe. Nesse processo, cada pessoa precisa ser acolhida e potencializada em sua singularidade e complexidade.

Os seres humanos não deveriam possuir perspectivas isoladas para a compreensão de um problema ou até mesmo da vida humana, necessitando, nesse sentido, de conhecimento multidimensional.<sup>10-11</sup> Tal conhecimento permite ao enfermeiro responsável técnico conciliar interesses e diferenças a partir do reconhecimento de diversas perspectivas.

Um estudo, que objetivou conhecer as características institucionais que interferem na liderança, identificou que há pouco incentivo ao aprimoramento dos enfermeiros frente à liderança, o que constitui um problema institucional. Contudo essa questão pode ser diminuída por meio de educação permanente e da criação e implantação de programas de desenvolvimento de líderes na enfermagem.<sup>12</sup> Isso poderá auxiliar o enfermeiro responsável técnico no desenvolvimento da liderança e consequentemente conciliar os interesses e as diferenças da equipe de enfermagem.

A equipe de enfermagem é composta por diferentes pessoas, que são imprescindíveis dentro da equipe. O enfermeiro responsável técnico precisa visualizar o todo, bem como as partes que o constituem, pois o todo é, ao mesmo tempo, maior e menor que a soma das partes.<sup>11</sup> Nesse entendimento, o enfermeiro responsável técnico precisa valorizar os membros da sua equipe, pois, quando valorizados, esses profissionais reconheceram a necessidade de realizar as suas atividades, não somente para satisfazer a instituição, mas principalmente para auxiliar no seu próprio crescimento e autorealização.<sup>12</sup>

Os seres humanos são capazes de se autoproduzirem e autodesenvolverem. Quando muda a emoção, muda o domínio de ação, ou seja, se mudar a emoção que move os indivíduos, muda também a razão/pensar. No uso deste raciocínio, passa-se a acreditar, cada vez mais, num processo de formação produzido com base nas emoções e a questionar o paradigma que perpetuou a desvalorização da emoção na cultura.<sup>13</sup>

A validade desta explicação não está na referência de uma realidade independente, passível de controle, mas na construção de um mundo de ações, de forma contínua no compasso do viver, porque o que se explica é sempre uma experiência. Logo, existe uma problematização que precede toda ação, desde a mais simples, trazendo a mediação de forma positiva e intencional.<sup>13</sup> Pode-se dizer que na maioria das situações, o enfermeiro responsável técnico é um mediador em saúde, o qual deve acreditar nas pessoas.

Todos necessitam de créditos para o desempenho de sua função e isso é imprescindível para o crescimento profissional. O líder não pode pautar-se em uma atuação fragmentada, impessoal, mas sim promover a educação em saúde em um sentido mais amplo e de grande responsabilidade social. Deve despertar nas pessoas aquilo que elas talvez nem saibam de que são capazes. Destaca-se ainda que todo ser humano com estímulo positivo, no momento que se abre para o novo, se transforma e transforma seu entorno.<sup>11,13</sup>

O sucesso do líder depende do estabelecimento de uma relação de confiança e respeito, pois a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências com a finalidade de alcançar uma meta. A liderança está ligada, portanto, a um sentido de ação, um senso de movimento, passível de ser aprendido.<sup>14</sup> A interação profissional dialógica relaciona-se com a liderança de uma equipe e, para o seu desenvolvimento, necessita de empenho de cada pessoa em prol do bom desempenho das atividades.

Neste sentido, o enfermeiro responsável técnico precisa manter diálogo com a sua equipe para compreender os diversos problemas. É necessário ainda aprender a conviver com o outro, desenvolvendo a compreensão de emoções e, tendo em vista a diversidade de ideias, possibilitando a mediação de conflitos, sem ser arbitrário e vendo o conflito como base da transformação.<sup>15</sup> Neste sentido, o Enfermeiro responsável técnico, ao exercer a liderança, deve considerar que cada pessoa traz consigo diferentes percepções, valores, conhecimentos e costumes, que determinam, frequentemente, o seu modo de ser e agir.<sup>16</sup>



Nestas circunstâncias, o Enfermeiro precisa possuir atitudes cada vez mais dialógicas e circulares, isto é, motivadas por processo de cooperação e associação. Sob esse enfoque, espera-se que o enfermeiro, ao exercer a liderança, esteja aberto às mudanças e sensível a apreender processos interpessoais focados nas singularidades humanas e na valorização de iniciativas pessoais da equipe.<sup>17</sup> Na busca constante pela integração pessoal e as relações saudáveis no trabalho, a ênfase do enfermeiro deve estar centrada nas boas relações humanas, atentando para os processos dialógicos e éticos.<sup>18</sup>

O pensamento complexo aloja a transformação, o rompimento de paradigmas. Nele não há espaço para conceitos prontos, nem precisamos chegar a um denominador comum, é justamente nesse momento que começamos a nos entender, quando cada pessoa expõe sua visão da situação. É do “caos”, portanto, que surgem ideias brilhantes, é um caminho para as ideias e está inserido dentro de um contexto de suposições de ordem/desordem. A dimensão de aceitação ou colaboração em um projeto depende do interlocutor. Todavia devemos administrar nosso saber e tomar conhecimento do que cerca seu ouvinte, participante ou colaborador, qual é sua realidade, seu grau de percepção.<sup>13</sup>

## CONCLUSÃO

Com o objetivo de conhecer como o enfermeiro responsável técnico exerce a função de liderança da equipe de enfermagem, evidenciou-se que esses enfermeiros necessitam conciliar interesses e diferenças, acreditar nas pessoas, ter a capacidade de interagir de maneira dialógica e reconhecer a complexidade do ser humano para atingir os objetivos comuns da equipe. Assim, o líder precisa ter a capacidade de se relacionar com todas as pessoas que o cercam, de forma coesa, ética e profissional e, ao buscarem ouvir as necessidades da equipe, o trabalho terá muito mais efetividade e resolutividade.

Apesar da dificuldade em saber definir o conceito de liderança, os participantes demonstram que para ser líder não basta o conhecimento técnico-científico, mas a capacidade de lidar com a complexidade do ser humano, reconhecendo sua singularidade e multidimensional. Esses resultados devem levar-nos a reflexões acerca de como os enfermeiros estão sendo formados para a liderança e de que maneira deveriam ser.

Os resultados do estudo demonstram ainda que a liderança é uma temática que deve ser constantemente repensada na área da enfermagem, pois não se esgota apenas num trabalho como este. É uma ferramenta indispensável para a prática desta categoria profissional, envolvendo estratégias dinâmicas e circulares, as quais precisam ser discutidas, ampliadas e repensadas continuamente, no sentido de responder de forma atualizada e responsável às diferentes demandas sociais.

## REFERÊNCIAS

1. Ramos VM, Freitas CASL, Silva MJ. A aprendizagem da liderança em Enfermagem: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2011 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 15(1):157-61. Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452011000100022&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452011000100022&script=sci_arttext)
2. Chiavenato I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7a. ed. Barueri (SP): Manole; 2009.
3. Backes DS, Erdmann AL, Lunardi VL, Lunardi Filho WD, Erdmann RH. Rousing new approaches to the Nursing care management: a qualitative study. *Online braz j nurs* [Internet]. 2009 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 8(2). Disponível: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=587409&indexSearch=ID>
4. Gaudêncio P. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. São Paulo: Saraiva; 2007.
5. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. Processo de formação de enfermeiros líderes. *Rev bras enferm* [Internet]. 2010 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 63(6):940-5. Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672010000600011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672010000600011&script=sci_arttext)
6. García I, Santa BES. Relationship between nurses' leadership styles and power bases. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2009 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 17(3):295-301. Disponível: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19669037>
7. Polit DF, Beck CT, Hungler BP. Fundamentos de pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliação e utilização. 5a. ed. Porto Alegre: Artes Médicas; 2004.
8. Bardin L. Análise de conteúdo. 4a. ed. Lisboa: Edições, 2009.
9. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em seres humanos. Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996.
10. Morin, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2ª. ed. São Paulo: Cortez; Brasília (DF): UNESCO; 2011.
11. Morin, E. A Cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. 17ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2010.
12. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Porto AR. Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Rev Gaúcha Enferm* [Internet]. 2009 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 30(2):214-20. Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S1983-14472010000200025&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1983-14472010000200025&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)
13. Maturana, H. A ontologia da realidade. Belo Horizonte: UFMG; 2001.
14. Neuman F, Cortez EA, Silva ICM, Silveira MJ, Moura P, Santos R. Liderança: o desafio das enfermeiras recém-formadas. *Rev. de Pesq.: cuidado é fundamental On line*. [Internet]. 2009 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 1(1): 74-84. Disponível: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/291/278>
15. Marta CB, Lacerda AC, Carvalho AC, Stipp MAC, Leite JL. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. *Rev. de Pesq.: cuidado é fundamental Online*. [Internet]. 2010 [Acesso



- em 25 Novembro 2012]; 2(Ed. Supl.):604-8. Disponível: [http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/1062/pdf\\_228](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/1062/pdf_228)
16. Nascimento CD, Fonseca ISS, Moura SB, Servo MLS. Agir do enfermeiro no exercício da liderança em enfermagem: dificuldades da prática. Rev enferm UFPE on line [Internet]. 2008 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 2(4):434-37. Disponível: [www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/.../1525](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/.../1525)
17. Pereira Á, Lima ACMV, Silva RS. The negotiation power: reflection about the managing of conflicts in nursing. Rev Enferm UFPE On Line [Internet]. 2009 [Acesso em 25 Novembro 2012]; 3(1):114-19. Disponível: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/enfermagem/article/view/195/298>
18. Corradi EM, Zogda TRW, Pal MFB de. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. Cogitare Enferm. 2008; 13(2):184-93.



Recebido em: 27/05/2013  
Revisões requeridas: Não  
Aprovado em: 06/01/2014  
Publicado em: 01/07/2014

Endereço de contato dos autores:  
Diéssica Roggia Piexak.  
Rua Vinte e Quatro de Maio, 264, apto 005. Rio Grande, RS.  
CEP: 96200-003. Email: diessicap@yahoo.com.br