

Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança

Expectations of the nursing staff in relation to the leadership

Gisela Maria Schebella Souto de Moura¹

Juciane Aparecida Furlan Inchauspe¹

Clarice Maria Dall'Agnol¹

Ana Maria Muller de Magalhães¹

Louise Viecili Hoffmeister¹

Descritores

Liderança; Equipe de enfermagem; Serviço hospitalar de enfermagem; Pesquisa em administração de enfermagem; Recursos humanos de enfermagem

Keywords

Leadership; Nursing, team; Nursing service, hospital; Nursing administration research; Nursing staff

Submetido

22 de Junho de 2012

Aceito

27 de Março de 2013

Autor correspondente

Gisela Maria Schebella Souto de Moura
Rua São Manoel, 963, Bairro Bom Fim,
Porto Alegre, RS, Brasil.
CEP: 90620-110
gmoura@hcpa.ufrgs.br

Resumo

Objetivos: Identificar as expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança do futuro chefe.

Métodos: Trata-se de pesquisa exploratória, descritiva, realizada em hospital universitário. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 62 profissionais da área de enfermagem. Os depoimentos transcritos foram analisados de acordo com o referencial da análise de conteúdo.

Resultados: Da análise emergiram quatro categorias de expectativas: comportamento do futuro chefe, trabalho com a equipe de enfermagem, trabalho com outras equipes e ambiente de trabalho. Os resultados evidenciaram que a equipe de enfermagem preocupa-se com as habilidades e características do futuro chefe frente às atribuições nos serviços de saúde.

Conclusão: As equipes de enfermagem esperam que os futuros chefes de enfermagem tenham habilidades para liderar uma equipe e proporcionar um ambiente favorável ao trabalho.

Abstract

Objectives: To identify the expectations of the nursing staff in relation to the leadership of a future manager.

Methods: This was an exploratory, descriptive research study, conducted in a university hospital. Data were collected by means of semi-structured interviews with 62 professionals in the field of nursing. The transcribed interviews were analyzed according to the reference of content analysis.

Results: Four categories of expectations emerged from the analysis: the behavior of the future manager, working with the nursing staff, working with other teams, and the work environment. The results showed that the nursing staff is concerned with the abilities and characteristics of the future manager facing the assignments in health services.

Conclusion: The nursing staff expected that the future nursing managers would have the abilities for leading a team and providing a favorable work environment.

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Conflitos de interesse: não há conflitos de interesse a declarar.

Introdução

O cenário do trabalho passou por grandes transformações em virtude dos avanços da robotização e da tecnologia da informação, inclusive no âmbito do serviço de saúde, que foi submetido a profundas modificações principalmente no que diz respeito à qualificação de métodos diagnósticos e terapêuticos. No entanto, a dinâmica das relações chefe-subordinado, líder-liderado e do processo de trabalho grupal permanece como tema da atualidade, constituindo o foco de estudos que abordam assuntos como: conflito, produtividade, dinâmica grupal, liderança, entre outros.

A enfermagem constitui-se de um grupo bastante numeroso de profissionais cujas ações desenvolvem-se no âmbito coletivo, sendo realizadas por equipes de trabalho que necessitam encadear harmonicamente seus esforços ao longo das 24 horas do dia e durante os sete dias da semana, assegurando a continuidade do cuidado de enfermagem aos pacientes internados nos hospitais. Estas características são determinantes para a existência de modelos de organização do trabalho alicerçados na liderança e na atividade profissional dos grupos.

Na organização tradicional dos grupos de trabalho, surge a figura do sujeito que dirige, coordena, supervisiona, controla, ensina e acompanha aqueles que compõem sua equipe. No âmbito da enfermagem, a Lei do Exercício Profissional determina que esta atividade seja desempenhada, privativamente, pelo enfermeiro.⁽¹⁾ Dessa forma, ao enfermeiro compete o importante papel de chefe da equipe de enfermagem nas situações do cotidiano na unidade, fazendo deste profissional um membro essencial do grupo, na busca em atender às necessidades do serviço.⁽²⁾

Inúmeras são as adversidades que esta atividade impõe durante o percurso de trabalho no cargo de chefia e na liderança da equipe, seja nas conquistas, ou mesmo nas dificuldades enfrentadas durante este processo, proporcionando aos enfermeiros novas oportunidades para buscar competência e responsabilidade clínica, expandidas como meio de avançar em suas carreiras. Nesta perspectiva, os cargos de chefia trazem responsabi-

lidade aos enfermeiros, mas também possibilitam o seu reconhecimento.

Assim, o desenvolvimento da habilidade de liderar passa a ser fundamental para o enfermeiro, no intuito de aperfeiçoar a sua atuação profissional. O papel de líder requer uma visão ampla e sistêmica das situações, devendo o enfermeiro se preparar, inovar e buscar novas formas para o exercício da liderança, já que o modo como tal profissional conduz a equipe influencia diretamente em um sistema de cuidado comprometido, ou não, com as necessidades das pessoas.⁽³⁾

O trabalho em enfermagem é desenvolvido em equipe, assim, espera-se que o enfermeiro perceba a importância do processo de liderança como um aprendizado contínuo e dinâmico, e seja capaz de guiar as pessoas para que trabalhem entusiasmadas, a fim de atingirem os objetivos em comum.⁽⁴⁾ Desta forma, o enfermeiro líder pode ser o motivador de estratégias que envolvam toda a equipe para a realização das ações de enfermagem. A literatura acerca da liderança aponta, ao longo dos anos, que o enfermeiro que ocupa tal posição deve apresentar determinadas características, como: ter habilidade no relacionamento interpessoal, possuir capacidade de tomar decisões, ser flexível, criativo e inovador, bem como apoiar e facilitar o desenvolvimento do processo de trabalho.⁽⁵⁾

Além destes atributos, é ressaltado que o líder precisa entender suficientemente as situações peculiares para, assim, optar corretamente pelas estratégias mais adequadas em cada contexto.⁽⁶⁾ No desafio cotidiano do exercício da liderança, a comunicação franca, aberta, direta e transparente da chefia de enfermagem surge como elemento indispensável à condução do trabalho em equipe, possibilitando a identificação desta necessidade, seja nos momentos formais ou informais do trabalho, para reduzir as lacunas no processo. A liderança, quando alicerçada em conhecimentos e em habilidades técnicas, administrativas e relacionais, fortalece as competências da equipe e gera segurança no desempenho das atividades.^(7,8)

O estudo que se apresenta neste artigo analisa as expectativas em relação à liderança do futuro chefe, na perspectiva do subordinado e num contexto

em que este subordinado participa de um processo consultivo para indicação de chefias. O estudo foi realizado no ambiente de um hospital universitário público que, há muitos anos, adota um processo participativo de escolha das chefias para a área de enfermagem.

Este processo é realizado a cada quatro anos. Os ocupantes dos cargos de chefia de serviço e de unidade são escolhidos por processo consultivo, cujos nomes compõem uma lista tríplice para, posteriormente, serem nomeados por ato formal da presidência. Destaca-se que a enfermagem é a única área, na estrutura do hospital, a realizar o processo desta forma. As demais áreas da instituição seguem o modelo tradicional de indicação realizada pela chefia superior imediata.

O foco do estudo é o processo de escolha de chefias de unidade, sendo este artigo direcionado a discutir o objetivo específico de identificar as expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança do futuro chefe.

Métodos

Estudo exploratório com abordagem qualitativa, realizado no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, integrante da rede de hospitais do Ministério da Educação. No momento da coleta dos dados, este hospital contava com 749 leitos e 4.416 funcionários, sendo 1.841 da enfermagem e, destes, 441 enfermeiros. Participaram da pesquisa 62 profissionais da área de enfermagem, incluindo enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, contemplando os 34 setores com chefias de enfermagem no hospital. O tipo de amostragem foi probabilística aleatória simples através de um sorteio entre os profissionais de enfermagem na ativa, assegurando-se a representatividade de um técnico, ou auxiliar de enfermagem, e um enfermeiro de cada setor da instituição. O critério de inclusão adotado foi o de que o profissional selecionado tivesse votado no último processo consultivo de escolha de chefias de unidade. Em virtude da recorrência das falas e, consequentemente, dos temas abordados, a coleta encerrou-se na entrevista de número 62.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas gravadas em áudio, na qual o participante expressou sua opinião acerca das questões incluídas no roteiro proposto. Os dados foram coletados entre junho e setembro de 2009.

Após a transcrição literal das informações, procedeu-se à leitura e análise dos depoimentos em busca dos núcleos de sentido para a conformação da análise categorial temática.⁽⁹⁾ Deste processo, resultaram as categorias que permitiram desvelar as expectativas com relação ao futuro chefe e ao seu desempenho como líder da equipe. Zelando pelo anonimato das informações, na apresentação dos resultados, as falas dos sujeitos foram codificadas em números, seguindo o ordenamento das entrevistas.

O desenvolvimento do estudo atendeu às normas nacionais e internacionais de ética em pesquisa envolvendo seres humanos.

Resultados

Os participantes do estudo foram 30 enfermeiros (48,4%) e 32 auxiliares ou técnicos de enfermagem (51,6%). A maioria dos participantes eram mulheres (83,9%), sendo 45 participantes com idade entre 31 e 50 anos (72,5%). Em relação ao tempo de trabalho, apenas nove entrevistados (14,5%) possuíam menos de seis anos de trabalho; os outros 53 sujeitos (85,5%) tinham tempo de trabalho superior a seis anos e participaram de, no mínimo, dois processos de escolha de chefias na instituição.

Expectativas em relação à liderança do futuro chefe

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar a presença de quatro eixos temáticos que originaram as categorias de expectativas: comportamento do futuro chefe, trabalho com a equipe de enfermagem, trabalho com outras equipes, e ambiente de trabalho.

A categoria nominada comportamento do chefe aborda aspectos relativos à percepção da equipe quanto ao modo de ser do enfermeiro. Compõe-se de falas que expressam a importância do chefe manter-se imparcial e justo ao lidar com as questões

que interferem na dinâmica do grupo, e de buscar o autodesenvolvimento para, assim, contribuir com novos conhecimentos à equipe.

“[...] que ela seja séria, competente, transparente, tranquila. Que ela tenha maturidade para poder falar sobre as coisas boas e ruins.” (E36)

“Imparcialidade, justiça e valorização dos funcionários que realmente trabalham.” (E41)

“Que ela continue sempre assim [...] ela protege a todos, ela tenta ser justa com todos, ela divide as horas extras, ela divide as folgas.” (E44)

A segunda categoria, denominada trabalho com a equipe de enfermagem, reúne os depoimentos que mencionam que o futuro chefe deve ser alguém que permita a comunicação franca e aberta, que tenha a capacidade de reconhecer e atender às necessidades da equipe sabendo apoiar nos momentos necessários, e que busque a harmonia no ambiente de trabalho, trabalhando em prol da união e integração do grupo.

“[...] que a chefia sempre mantenha o canal aberto com o grupo, que eles entendam e que realmente estimule, eles procurem também essa compreensão.” (E01)

“Espero que seja um chefe empenhado em aprender bastante, construir junto com o grupo, podendo ter um poder de resolutividade com nossas demandas de equipe de enfermagem [...], participativo, que queira escutar bastante, que tenha um feedback com o funcionário.” (E09)

“[...] é de ter uma gestão participativa, onde cada um possa realmente exercer o seu papel dentro do contexto. É ter um relacionamento, um ambiente harmonioso de trabalho.” (E13)

“Valorização dos profissionais da unidade. Uma questão de saber trabalhar com as pessoas, de saber coordenar.” (E14)

Expectativas no trabalho com outras equipes é a categoria emergente, na qual se inserem aspectos referentes à capacidade de tomada de decisão e ao reconhecimento do chefe como representante do grupo perante as demais categorias profissionais.

“[...] pessoa forte, importante nas decisões, principalmente quando envolve outros gestores, da equipe médica principalmente.” (E34)

“A gente sempre espera o melhor [...] a chefe é a representação de todos, tanto os enfermeiros quanto os técnicos de enfermagem, é...que nos defenda em qualquer circunstância, eu acho que...é trabalhar bem, com a chefe, com os enfermeiros, com os técnicos, com a equipe médica.” (E51)

E a quarta categoria, expectativas da atuação do chefe com relação ao ambiente de trabalho, agrupa excertos das entrevistas relacionados ao setor, neste hospital chamado de “unidade”, onde a equipe trabalha, tais como: melhorias a serem implementadas na unidade; a possibilidade de mudanças; a necessidade de se fazer as coisas funcionarem; a implementação de propostas de campanha; e o zelo pela qualidade do atendimento de enfermagem aos pacientes.

“[...] poder manter uma qualidade ótima de trabalho, de assistência de enfermagem.” (E13)

“Então, a gente tem uma boa expectativa porque ela se prontificou a mudar as coisas que ela achava que não estava certa.” (E25)

“Que ela cumpra o que ela expôs nos itens que ela escolheu que é do mandato dela.” (E26)

“[...] que ela queira melhorar o processo de trabalho que hoje acontece aqui, de forma a tornar um trabalho de mais qualidade [...] uma pessoa engajada com essas questões, motivada a fazer essas melhorias.” (E53)

Discussão

A discussão acerca das expectativas em relação ao futuro chefe revela ponderações genuínas do contexto onde o processo está implantado. No entanto, deve-se considerar como limitação deste estudo o desenho exploratório e descritivo que, embora permitindo conhecer mais profundamente o fenômeno, não possibilita estabelecer comparações e generalizações. Por outro lado, embora o estudo tenha se desenvolvido em um único hospital universitário, a discussão pode contribuir para a compreensão de situações similares vivenciadas em outros serviços inseridos em cenários acadêmicos.

Os depoimentos da equipe de enfermagem expressam, na prática, a preocupação em eleger um chefe de unidade que possa atender às necessidades

da equipe e do setor de trabalho. Além disso, também identificaram-se aspectos relativos à percepção da equipe quanto ao modo de ser do enfermeiro e às características peculiares que este deve possuir a fim de contribuir com novos conhecimentos à equipe.

O predomínio de mulheres nos cargos pesquisados decorre dos aspectos sócio-históricos da profissão. Neste sentido, é ressaltada a presença feminina como fator positivo, pois as mulheres são consideradas compreensivas, envolvem-se em práticas de liderança participativa e tendem a encorajar mais sua equipe do que os líderes homens.⁽¹⁰⁾ Em se tratando de experiência profissional neste hospital, a maior parte dos entrevistados possuía vários anos de vínculo, e entendeu-se que estes já tinham experiências anteriores, provindas de outros processos seletivos de escolha de chefia.

Ao mencionarem as expectativas referentes ao comportamento do chefe, os entrevistados referem que as chefias de enfermagem precisam dispor de conhecimentos para orientar e instrumentalizar sua equipe na área de atuação. Este fato aponta para a importância do conhecimento sustentando as práticas profissionais; portanto, a busca por uma assistência de qualidade ao paciente está integrada ao aperfeiçoamento da equipe de trabalho.⁽¹¹⁾ Investir na qualificação do grupo, a fim de obter resultados que vão ao encontro das necessidades dos usuários dos serviços de saúde, é uma necessidade constante.⁽¹²⁾ Os entrevistados expõem que esperam que o chefe de enfermagem seja capaz de intermediar as questões que envolvem o grupo de trabalho, atuando de forma competente, desenvolvendo habilidades de saber fazer, e sendo justo em suas tomadas de decisões. Nesta perspectiva, as chefias precisam ser flexíveis e capazes de adaptarem suas ações conforme as peculiaridades de cada contexto, agindo de forma coerente com a situação vivenciada e as características dos integrantes da equipe.⁽¹³⁾ O profissional enfermeiro precisa dispor de certas habilidades para atuar na gerência do serviço, tendo em vista que a chefia é considerada uma referência para os membros da equipe de trabalho, para os demais profissionais de outras áreas, bem como para os usuários.⁽¹⁴⁾

Os resultados apontam que os sujeitos da pesquisa esperam que a chefia consiga integrar a equipe de enfermagem na realização das atividades, favorecendo um ambiente saudável para o trabalho, com estabelecimento de elos de confiança e redução dos conflitos. Desta forma, é importante que o enfermeiro, diante de uma situação conflituosa, demonstre uma conduta coerente, seja atuante, flexível e adote estratégias para administrar tais acontecimentos.⁽¹⁵⁾ Estas recomendações vêm ao encontro de que “[...] a dimensão interpessoal e a competência humana do enfermeiro líder é fator de motivação e suporte para o trabalho em equipe”.⁽⁸⁾

Os entrevistados, de modo geral, esperam que a atuação da chefia ocorra de forma conjunta com a equipe, isto é, no desenvolvimento das atividades, na construção de rotinas ou, ainda, na resolução de impasses junto ao grupo. Estas ideias apontam para um modelo participativo de gestão, ou seja, a organização do trabalho deve ser feita de tal forma que todos os profissionais de enfermagem sejam envolvidos na maioria das tomadas de decisão, da mesma forma e simultaneamente.⁽¹⁶⁾ Cabe destacar que a promoção de uma boa assistência de enfermagem é favorecida quando os integrantes desta equipe sentem-se satisfeitos no seu ambiente de trabalho, oportunizando que seu desempenho, ao cuidar dos pacientes, expresse a plena utilização de suas habilidades e potencialidades.⁽¹⁷⁾

A categoria atinente ao trabalho com outras equipes refere-se ao modo como a equipe de enfermagem espera que o chefe seja diante de outras equipes multiprofissionais. Nesta categoria, os depoimentos destacaram a relação com a equipe médica, uma relação um tanto dicotômica e, por vezes, conflituosa, mas compreendida como algo que ainda está sendo construído e em processo de evolução para estreitar o vínculo das ações das duas profissões. Na interface do trabalho com diferentes profissões, a comunicação entre as equipes surge como elemento que favorece a aproximação dos diversos campos de conhecimento na relação profissional, permite a troca de conhecimentos e a compreensão de cada profissional acerca de seu papel no cuidado com o cliente.⁽¹⁸⁾ O trabalho integrado dos profissionais das três áreas consideradas pilares essenciais

da instituição (Administração, Enfermagem e Medicina) representa o ponto de equilíbrio dos serviços de saúde e contribui para a qualidade na assistência.⁽¹⁹⁾ A equipe de enfermagem espera que a chefia atente para aspectos do ambiente de trabalho, o que constitui a quarta categoria do estudo. As expectativas centram-se na possibilidade de mudanças e melhorias no setor de trabalho, sejam estas com relação à estrutura, aos recursos humanos ou, ainda, com relação à qualidade dos serviços prestados aos clientes. Neste aspecto, os depoimentos revelam a preocupação em prestar um atendimento de qualidade aos usuários. Para tanto, o enfermeiro, ao gerenciar as atividades da sua equipe de trabalho, tem de estar atento às questões voltadas para as prioridades do serviço e dispor de estratégias que possam vir a ajudar na tomada de decisões, possibilitando, assim, melhorias nos serviços de saúde.

O relacionamento humano é instrumento essencial para a enfermagem, e é viabilizado por meio da comunicação adequada, de forma que o enfermeiro possa gerenciar as ações e necessidades das equipes de enfermagem. Estudos destacam que a habilidade de comunicação é fator de destaque em um líder.^(5,20) A articulação entre liderança e comunicação permite ao enfermeiro atuar ativamente sobre os problemas e promover as mudanças tão almejadas dentro do setor de trabalho. Para tanto, a maior utilização das relações orientadas de liderança, definidas como dar feedback, e o apoio a alterações necessárias na estrutura do serviço facilitam a realização do trabalho pelas demais pessoas envolvidas no processo, proporcionando a satisfação da equipe e qualidade no atendimento.⁽²¹⁾ A resolutividade e a qualidade do atendimento em saúde têm sido reconhecidas como resultantes das ações das equipes que as desenvolvem.⁽²²⁾ Assim, o enfermeiro, ao gerenciar os recursos humanos, necessita estar atento às estratégias a serem utilizadas com a equipe para favorecer o alcance dos objetivos dos serviços.

Conclusão

As expectativas identificadas foram: o chefe de enfermagem deve ser capaz de trabalhar com a equipe

de enfermagem, sendo sensível às necessidades do grupo, estabelecendo canais abertos de comunicação e desenvolvendo processos participativos de gestão, ancorados na constatação dos problemas enfrentados no serviço e nas necessidades elencadas pela equipe. A atitude de imparcialidade e justiça, assim como a capacidade para a tomada de decisões contribuem para o ambiente de trabalho e para a equipe.

Agradecimentos

Este estudo recebeu apoio do Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIPE) do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Colaborações

Moura GMSS, Inchauspe JAF, Dall'Agnol CM, Magalhães AMM e Hoffmeister LV foram responsáveis pelo desenvolvimento do quadro teórico e contribuíram criticamente para a elaboração intelectual do artigo. Hoffmeister LV realizou a etapa de coleta e organização das informações. Moura GMSS e Inchauspe JAF foram responsáveis pela elaboração e encaminhamento do manuscrito. Moura GMSS supervisionou o desenvolvimento do artigo.

Referências

1. Kletemberg DF, Siqueira MT, Mantovani MF, Padilha MI, Amante LN, Anders JC. [The nursing process and the law of professional exercise]. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(1):26-32. Portuguese.
2. Mattosinho MM, Coelho MS, Meirelles BH, Souza SS, Argenta CE. [The world of work: some aspects experienced by professional nurses recently graduated]. *Acta Paul Enferm.* 2010;23(4):466-71. Portuguese.
3. Kian KO, Matsuda LM, Waidmann MA. [Understanding the daily work of the nurse-leader]. *Rev Rene.* 2011;12(4):724-31. Portuguese.
4. Vilela PF, Souza AC. [Leadership: a challenge for recently graduated nurses]. *Rev Enferm UERJ.* 2010;18(4):591-7. Portuguese.
5. Cardoso ML, Ramos LH, D'Innocenzo M. Coaching: a reference model for the practice of nurse-leaders in the hospital context. *Rev Esc Enferm USP.* 2011;45(3):730-7.
6. Bernardes A, Cummings G, Évora YD, Gabriel CS. Framing the difficulties resulting from implementing a Participatory Management Model in a public hospital. *Rev Latinoam Enferm.* 2012;20(6):1142-51.
7. Balsanelli AP, Cunha IC. [Leadership in the nursing context]. *Rev Esc Enferm USP.* 2006;40(1):117-22. Portuguese.
8. Moura GM, Magalhaes AM, Dall'agnol CM, Juchem BC, Marona DS.

- Leadership in nursing: analysis of the process of choosing the heads. *Rev Latinoam Enferm.* 2010;18(6):1099-106.
9. Bardin L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70; 2011.
 10. Chen HC, Baron M. Psychometric properties of the Chinese leadership practices inventory. *Int J Nurs Educ Scholarsh* [Internet]. 2007[cited 2012 Feb 18];4(1). Available from: <http://people.usd.edu/~mbaron/edad810/Psychometrics%20of%20LPI.pdf>.
 11. Velloso IS, Ceci C, Alves M. [Reflections about power relations in nursing practice]. *Rev Gaúcha Enferm.* 2010;31(2):388-91. Portuguese.
 12. Lopes JL, Cardoso ML, Alves VL, D'Innocenzo M. Outpatient satisfaction with nursing care. *Acta Paul Enferm.* 2009;22(2):136-41.
 13. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM. Personal characteristics that influence the development of a nurse leader. *Acta Paul Enferm.* 2009;22(5):673-8.
 14. Amestoy SC, Trindade LL, Waterkemper R, Heidman IT, Boehs AE, Backes VM. [Dialogical leadership in hospitals institutions]. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(5):844-7. Portuguese.
 15. Spagnol CA, Santiago GR, Campos BM, Badaró MT, Vieira JS, Silveira AP. Conflict situations experienced at hospital: the view of nursing technicians and auxiliaries. *Rev Esc Enferm USP.* 2010;44(3):792-9.
 16. Almeida ML, Segui ML, Maftum MA, Labronici LM, Peres AM. [Management tools used by nurses in decision-making within the hospital context]. *Texto & Contexto Enferm.* 2011;20(Spec no):131-7. Portuguese.
 17. Regis LF, Porto IS. Basic human needs of nursing professional: situations of (dis)satisfaction at work. *Rev Esc Enferm USP.* 2011;45(2):332-8.
 18. Oliveira AM, Lemes AM, Machado CR, Loyola e Silva F, Miranda FS. [Professional relationship between nurses and doctors at the hospital of medical school: the view of doctors]. *Rev Bras Saúde Mater Infant.* 2010;10 Suppl 2:S433-9. Portuguese.
 19. Ruthes RM, Feldman LB, Cunha IC. [Focus on the customer: an essential tool in management competence in nursing]. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(2):317-21. Portuguese.
 20. Silva RC, Ferreira MA. Technology in an intensive care unit: delineation of a figure- type of the nurse. *Acta Paul Enferm.* 2011;24(5):617-23.
 21. Lanzoni GM, Meirelles BH. Leadership of the nurse: an integrative literature review. *Rev Latinoam Enferm.* 2011;19(3):651-8.
 22. Magalhaes AM, Riboldi CO, Dall'Agnol CM. [Planning human resources in nursing: challenge for the leadership]. *Rev Bras Enferm.* 2009;62(4):608-12. Portuguese.