

A LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA BASEADA EM EVIDÊNCIAS NA ENFERMAGEM^a

Cristina Maria GALVÃO^b
Nami Okino SAWADA^b

RESUMO

A prática, baseada em evidências, é uma abordagem que incorpora as evidências oriundas de pesquisa, a competência clínica do profissional e as preferências do cliente para a tomada de decisão sobre a assistência à saúde. A liderança é um componente crucial para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro, principalmente, quando o contexto requer mudanças. Assim, procurando oferecer subsídios, que proporcionem reflexões e discussões, fundamentadas na literatura, apresentamos a liderança como estratégia para a implementação da prática, baseada em evidências, na enfermagem buscando incentivar a utilização de resultados de pesquisa na prática clínica e, conseqüentemente, a melhoria da assistência prestada ao cliente.

Descritores: Liderança. Enfermagem. Pesquisa.

RESUMEN

La práctica basada en evidencias es un abordaje que incorpora las evidencias oriundas de investigación, la competencia clínica del profesional y las preferencias del cliente para la toma de decisión sobre la atención de salud. El liderazgo es un componente crucial para el desarrollo del trabajo del enfermero, principalmente cuando el contexto requiere cambios. Así, con el objetivo de ofrecer subsidios que proporcionen reflexiones y discusiones, basadas en la literatura, presentamos el liderazgo como estrategia para la implementación de la práctica basada en evidencias en enfermería, buscando incentivar la utilización de resultados de investigaciones en la práctica clínica y, consecuentemente, la mejoría de la atención dada al cliente.

Descriptorios: Liderazgo. Enfermería. Investigación.

Título: El liderazgo como estrategia para la implementación de la práctica basada en evidencias en enfermería.

ABSTRACT

The evidence-based practice approach incorporates evidences originated in research, professional clinical competence and the client's preferences with a view to health care decision-making. Leadership is a crucial component for the development of the nurses' work mainly when the context requires changes. Thus, in an attempt to offer literature-based inputs for reflections and discussions, we present leadership as a strategy for implementing evidence-based practice in nursing, with a view to stimulating the use of research results in clinical practice and, consequently, improving client care.

Descriptors: leadership. Nursing. Research.

Title: Leadership as a strategy for implementing evidence-based practice in nursing.

^a Trabalho baseado na tese de Livre-Docência em Enfermagem: A prática baseada em evidências: uma contribuição para a melhoria da assistência de enfermagem perioperatória, de autoria de Cristina Maria Galvão, apresentada na Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, em 2002.

^b Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

A origem da prática baseada em evidências (PBE) pode ser considerada nos trabalhos do epidemiologista britânico Archie Cochrane, com um grupo de estudiosos da Universidade McMaster do Canadá na década de 1980, sendo que a partir de 1990 esta abordagem vem sendo integrada no Sistema Nacional de Saúde do Reino Unido, reflexo da necessidade de aumentar a eficiência e qualidade dos serviços de saúde, bem como diminuir os custos operacionais. No Brasil, o movimento da prática baseada em evidências desenvolve-se na medicina e na enfermagem ainda é um movimento a ser construído⁽¹⁾.

A PBE é uma abordagem que envolve a definição de um problema, a busca e a avaliação das evidências disponíveis, a implementação das evidências na prática e a avaliação dos resultados obtidos. A competência clínica do profissional de saúde e as preferências do cliente são aspectos também incorporados nesta abordagem para a tomada de decisão sobre a assistência à saúde⁽¹⁾.

A implementação da PBE na enfermagem poderá melhorar a qualidade do cuidado prestado ao paciente e intensificar o julgamento clínico do enfermeiro; esse profissional deve saber como obter, interpretar e integrar as evidências oriundas de pesquisas com os dados do paciente e as observações clínicas⁽²⁾. A implementação desta abordagem é um processo de mudança complexo, pois envolve a interação de uma diversidade de fatores relacionados à organização e aos profissionais que nela atuam.

No contexto hospitalar o enfermeiro executa um conjunto de ações de natureza diversa. A esse profissional compete o gerenciamento da assistência prestada ao cliente. Nesse processo desenvolve atividades administrativas, assistenciais, educativas e de pesquisa; nesse cenário, ao nosso ver, a liderança consiste em uma das estratégias essenciais para a prática profissional do enfermeiro. A

importância da liderança para a eficiência e eficácia das ações, ou seja, para o desenvolvimento e resultados do trabalho do enfermeiro e de seus colaboradores é reconhecida na enfermagem nacional, conforme atestam alguns estudos⁽³⁻⁵⁾.

Frente ao exposto e procurando oferecer subsídios que proporcionem reflexões e discussões, fundamentados na literatura, o presente artigo tem como objetivo apresentar a liderança como estratégia para a implementação da prática baseada em evidências na enfermagem.

2 A LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA BASEADA EM EVIDÊNCIAS

A utilização de pesquisas na prática clínica é um dos pilares para a implementação da PBE na enfermagem; entretanto, esse é um processo difícil e desafiador pois envolve a disseminação e a aplicação do novo conhecimento científico à prática, bem como a avaliação deste conhecimento pela equipe de saúde, paciente e familiares, incluindo a relação custo/benefício⁽⁶⁾.

Para a implementação da PBE, o enfermeiro necessita ter conhecimento e competência para interpretar os resultados oriundos de pesquisas, os quais auxiliarão na tomada de decisão em relação à assistência de enfermagem. Acrescido a esse aspecto existe a necessidade de uma cultura gerencial e organizacional que favoreça a utilização de pesquisas⁽⁷⁾.

No início da década de 1990, estudiosos desenvolveram um instrumento para avaliar a percepção de enfermeiros, administradores e acadêmicos sobre as barreiras para a utilização de pesquisas na enfermagem. A escala construída e validada pelos autores contém quatro fatores: o fator 1 inclui oito itens, os quais retratam as características do enfermeiro frente a pesquisa, ou seja, valor atribuído, habilidades e conhecimento; o fator 2 contém oito itens que retratam as características da

organização, as limitações como, por exemplo, o tempo e recursos; o fator 3 é formado por seis itens que refletem as características da pesquisa, ou seja, sua qualidade em relação a metodologia e os resultados; o fator 4 inclui seis itens que abordam as características da comunicação da pesquisa (apresentação e acessibilidade)⁽⁸⁾.

Constatamos na literatura estudos que empregaram a escala mencionada para investigar as barreiras para a utilização de resultados de pesquisas na enfermagem, ao analisarmos o conjunto dos resultados destas pesquisas evidenciamos que as barreiras estão principalmente relacionadas ao fator 2, ou seja, as características da organização foram apontadas com elevada frequência pelos enfermeiros investigados⁽⁹⁻¹¹⁾.

Assim, concordamos com um pesquisador quando afirma que para a utilização de pesquisas tornar-se uma realidade na assistência à saúde, as organizações necessitam assumir o compromisso de fornecer a infraestrutura adequada, salienta que são três os ingredientes principais dessa infra-estrutura: acesso a informação, este ingrediente inclui desde periódicos que enfatizam relato de pesquisas até bases de dados eletrônicas; acesso a profissionais que possuem as habilidades necessárias para a utilização de pesquisas na prática, ou seja, pessoas capazes de gerenciar o processo de crítica, síntese e transferência de resultados de pesquisas e ambiente organizacional onde a pesquisa é visualizada como parte das operações da organização na assistência prestada ao cliente⁽⁶⁾.

Nesse cenário, entendemos que a liderança do enfermeiro pode ser considerada como uma das estratégias relevantes para a utilização de pesquisas na prática clínica, bem como visualizar as dificuldades que o enfermeiro necessita vencer para a implementação da PBE na enfermagem, conforme atestam estudos recentes. Em um deles, o autor afirma que o enfermeiro além de compreender o processo de pesquisar e saber interpretar os resultados

oriundos de pesquisas, necessita utilizar a liderança como estratégia para efetivamente implementar mudanças inovadoras no ambiente organizacional, principalmente aquelas relacionadas a melhoria da assistência à saúde⁽¹²⁾.

Outro pesquisador realizou uma ampla revisão da literatura para identificar as barreiras para a utilização de resultados de pesquisas e as estratégias que podem facilitar o uso de pesquisas pelos administradores do setor público. Concluiu que a liderança é uma das estratégias facilitadoras para criar e desenvolver uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento e a utilização de pesquisas por meio da capacitação dos profissionais⁽¹³⁾.

A seguir, apresentaremos os conceitos e a importância da liderança para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro, a necessidade de preparo deste profissional para o seu exercício eficaz, bem como estudos que apontam os princípios da liderança transformacional como norteadores para a implementação da PBE. Desta forma: “Liderar é influenciar pessoas a mudar e, na enfermagem, como em qualquer outra área, a mudança não deve ser sinônimo de modificações profundas, mas deve ser encarada como algum grau de melhoria da prática de enfermagem”^(3:37).

O enfermeiro por meio da liderança tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipe de enfermagem, buscando o aprimoramento da prática profissional e a melhoria da assistência de enfermagem prestada⁽¹⁴⁾.

Estudiosos desenvolveram uma pesquisa para identificar a opinião dos enfermeiros de um hospital público sobre o tema liderança e comunicação. Para os participantes entrevistados, a liderança “consiste na capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos e relatam também ser a arte de coordenar o trabalho”^(15:349). Os enfermeiros salientaram ainda que a liderança facilita o de-

envolvimento do trabalho em equipe, possibilita a sua avaliação pela própria equipe, como também a avaliação da assistência de enfermagem prestada ao cliente.

A amplitude e a importância do tema liderança, aliada à escassez de estudos na enfermagem nacional, foram fatores que determinaram o desenvolvimento de pesquisas nesta área de conhecimento. Vários estudiosos têm aplicado modelos de liderança para melhor compreender esse fenômeno na enfermagem, ressaltamos aqui, os estudos sobre o Grid Gerencial de Blake e Mouton^(3,14), a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard^(4,16), a Liderança Caminho-Objetivo⁽¹⁷⁾. Os resultados destas pesquisas evidenciam que os enfermeiros têm se dedicado aos estilos de liderança mais diretivos, desenvolvem a gerência mais orientada para as necessidades do serviço, reproduzindo o que é preconizado pela organização e por outros profissionais, principalmente a equipe médica.

Frente ao exposto, entendemos que investimentos na formação do enfermeiro-líder torna-se um aspecto de extrema relevância pois alguns estudiosos afirmam que a “liderança é um processo cujo desenvolvimento integra competências, habilidades e talentos passíveis de serem aprendidos e incorporados; é um processo que integra líderes e liderados”^(18:22), entretanto, na literatura nacional detectamos estudos que apontam deficiências no preparo do enfermeiro para o exercício da liderança.

Em uma dissertação de mestrado, os enfermeiros investigados relataram grande insatisfação em relação ao que foi oferecido pelas instituições de ensino, frente ao aprendizado sobre liderança durante o curso de graduação⁽¹⁹⁾.

Pesquisadores realizaram um estudo com o objetivo de identificar o conhecimento que os alunos do último ano de graduação em enfermagem de uma universidade pública tinham sobre liderança e comunicação, evidenciaram que 58,2% da amostra investigada (n = 67)

apontaram que o aprendizado sobre a temática em questão não era suficiente⁽²⁰⁾.

Em contrapartida, detectamos na literatura pesquisas com o propósito de desenvolver o potencial de liderança do enfermeiro. Estudiosos promoveram um programa de Educação Continuada destinado a enfermeiros de um hospital privado sobre liderança e comunicação, no qual realizaram a aplicação da Liderança Situacional na prática assistencial do enfermeiro junto à equipe de enfermagem. Frente aos resultados desta investigação, os autores comprovaram que o modelo de liderança empregado pode proporcionar embasamento teórico para o desenvolvimento da liderança do enfermeiro no cenário hospitalar, com vistas à qualidade da assistência e o desenvolvimento do potencial da equipe de enfermagem⁽²¹⁾.

Em um estudo, o autor preocupado com a falta de preparo em liderança do enfermeiro, desenvolveu sua tese de doutorado em uma instituição hospitalar pública, por meio da abordagem qualitativa, especificamente o modelo pesquisa-ação. Os dados foram coletados a partir da aplicação de questionários, dinâmicas de grupo e registro dos relatos dos enfermeiros participantes do estudo. Os resultados evidenciaram aspectos importantes para a compreensão do processo de liderar e a necessidade de desenvolvimento de habilidades para o exercício eficaz da liderança (relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, motivação e a tomada de decisão). O autor salienta que na opinião dos enfermeiros investigados, uma pessoa comum pode tornar-se um líder, ou seja, houve o entendimento que a liderança “implica na posse de conhecimentos, habilidades e comportamentos passíveis de serem adquiridos e que, quando utilizados apropriadamente, são capazes de produzir extraordinários resultados para a pessoa, equipe e a organização”^(5:153).

Os estudos mencionados caracterizam a necessidade de reflexões, discussões e novas

pesquisas acerca do aprendizado e desenvolvimento da liderança na enfermagem.

De acordo com alguns autores, líderes são agentes de mudanças e inovações⁽²²⁾. Assim, concordamos com estudiosos, quando afirmam que investimentos na capacitação do enfermeiro, “possibilitará a este profissional tornar-se um agente de mudanças, criando inovações com o propósito de melhorar a organização, a equipe de enfermagem e principalmente a assistência prestada ao cliente/paciente”^(23:306). A seguir, apresentaremos estudos que corroboram essa afirmação.

Pesquisas foram desenvolvidas com a finalidade de identificar se os enfermeiros clínicos podem melhorar a qualidade da assistência de enfermagem devido a sua capacidade de liderança. Para o alcance do objetivo traçado, os autores realizaram um programa educativo, no qual empregaram diferentes estratégias para promoverem o aprendizado em liderança nos sujeitos participantes. Um pré e pós-teste foram aplicados nos enfermeiros para mensurar se a intervenção realizada (programa educativo) contribuiu para o incremento do potencial em liderança e a melhoria da qualidade do cuidado prestado ao paciente. Os resultados comprovaram as hipóteses levantadas pelos autores^(24,25).

Outro estudo foi realizado para verificar como o enfermeiro/consultor (atividade prevista na enfermagem do Reino Unido – este profissional capacita as organizações na implementação de novas diretrizes oriundas do Departamento de Saúde em relação à enfermagem) pode facilitar o desenvolvimento dos enfermeiros e da enfermagem em benefício do paciente e seus familiares. Os enfermeiros participantes da investigação relataram que aquele profissional exerceu forte influência sobre eles, a qual acarretou reflexões sobre a prática profissional, utilização de pesquisas no cotidiano, eficácia da comunicação e a organização da assistência. Em outras palavras, a liderança exercida pelo enfermeiro/consultor proporcionou impacto no trabalho de-

envolvido por outros enfermeiros e consequentemente mudanças na qualidade da assistência prestada⁽²⁶⁾.

Os estudos sobre liderança encontrados na literatura, podem ser agrupados em quatro abordagens, a saber: até o final de 1940 dominou a abordagem que considerou as características do líder, traços de personalidade e habilidades natas; a abordagem sobre estilos de liderança onde ocorreu mudança de foco, ou seja, das características do líder para o seu comportamento, teve importância até os anos 60. A partir de 1960 até o início dos anos 80 houve predomínio da abordagem contingencial, na qual os fatores situacionais, do contexto investigado tornaram-se o eixo norteador para a compreensão da liderança. A partir de 1980 constitui-se a nova perspectiva da liderança, “revelando como papel central do líder a promoção de valores que forneçam significados partilhados sobre a natureza da organização, desenvolvendo a orientação para a mudança, a confiança, o orgulho e a inspiração”^(27:352). No presente artigo, ressaltamos a liderança transformacional que consiste em uma contribuição desta última abordagem mencionada.

Pesquisas apontam os princípios da liderança transformacional como norteadores da habilidade de liderar do enfermeiro para a implementação da prática baseada em evidências^(26,28).

O precursor da liderança transformacional no contexto político é o estudioso James MacGregor Burns. Esse estudioso identificou dois tipos básicos de liderança, a saber: a transacional e a transformacional⁽²⁹⁾. Os relacionamentos entre a maioria dos líderes e seguidores é transacional, isto é, os líderes se aproximam dos seguidores de olho na troca de uma coisa por outra, por exemplo, na esfera política, cargos por votos. A liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de fazer contato com outras com o propósito de trocar coisas valiosas. Essa troca pode ser de natureza econômica, política

ou psicológica: a troca de vantagens ou uma vantagem por dinheiro, a compra e venda de votos entre candidatos e cidades ou entre legisladores, hospitalidade com uma pessoa na troca de disposição desta ouvir os problemas da outra. Cada parte envolvida neste processo de barganha está consciente do poder, recursos e atitude do outro; entretanto, a troca continua somente na medida em que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio, ou seja, não existiria ligação duradoura entre as partes⁽³⁰⁾.

A liderança transformacional é mais complexa e potente. O líder transformacional reconhece e explora a existência de necessidades ou demandas do seguidor em potencial, visualiza os motivos potenciais do seguidor, procura satisfazer as necessidades e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode converter os líderes em agentes morais⁽³⁰⁾.

O estudioso Bernard M. Bass, na metade da década de 1980, aprimorou os conceitos da liderança transformacional e introduziu essa abordagem no contexto organizacional⁽²⁹⁾.

A liderança transformacional pressupõe a identificação de valores entre líderes e seguidores, cria um vínculo forte de influência entre ambos, tornando os relacionamentos mais estáveis. O sucesso do líder vem da sua capacidade de influenciar os seguidores e aceitar a influência que emana deles. Assim:

Essa influência só fluirá verdadeiramente na medida em que o líder esteja pronto para alicerçar suas ações no conhecimento íntimo que passa a ter dos subordinados, suas crenças, valores e expectativas bem como na sua habilidade em conseguir que eles atinjam os seus próprios objetivos^(31:116).

Os líderes transformacionais “inspiram os outros a alcançar a excelência, dão-lhes con-

sideração individual e os estimulam a pensar de maneiras novas”^(22:345). Em outras palavras, o líder transformacional leva os liderados à ação, reconhecendo e valorizando as competências individuais, diluindo o poder entre os integrantes da equipe, contribuindo para que cada membro reconheça a finalidade e o significado do seu trabalho, ou seja, converte seguidores em líderes e assume o papel de agente de mudanças⁽²²⁾.

Em um estudo, o autor, ao revisar a literatura sobre liderança transformacional, aponta oito atributos do líder, a saber: auto-conhecimento, autenticidade, perícia, visão, flexibilidade, compartilhar liderança, carisma e a habilidade para inspirar e motivar outras pessoas. O autor define que o auto-conhecimento é um atributo importante e consiste no conhecimento que o líder tem sobre suas crenças pessoais, atitudes, potencial e fraquezas. A autenticidade é quando as ações do líder são consistentes com seus valores e crenças⁽³²⁾.

A perícia significa o conhecimento, habilidades e a capacidade técnica requeridas para o desempenho necessário na área de atuação do líder. A visão é a habilidade do líder em articular expectativas para o futuro, o líder visionário é criativo e utiliza sua inovação para delinear o futuro⁽³²⁾.

O líder flexível é capaz de encontrar conforto com a ambigüidade, incertezas e a complexidade. Compartilhar liderança é quando o poder é igual entre todos os membros do grupo, esse atributo proporciona crescimento pessoal e profissional da equipe⁽³²⁾.

Carisma é a capacidade pessoal do líder em influenciar outras pessoas, o líder transformacional utiliza valores humanos para dar suporte aos relacionamentos interpessoais⁽³²⁾.

O líder transformacional usa sua energia física para motivar outros no trabalho para o alcance dos resultados estabelecidos, instila confiança entre os membros do grupo e cria um ambiente coeso de aprendizado⁽³²⁾.

A liderança transformacional é uma teoria interacional e “mais que um novo marco conceitual da administração pós-moderna, é um estilo de liderança voltado para a qualidade, no nosso caso, para a qualidade da assistência prestada pela enfermagem”^(33:16).

Nesse cenário, entendemos que os princípios da liderança transformacional apontam para a necessidade de mudanças no preparo do enfermeiro para o exercício eficaz da liderança, uma vez que esse profissional necessita ter uma visão futurista e compartilhada do contexto organizacional que atua e buscar mecanismos que inspirem os liderados para alcançar a excelência no desenvolvimento do trabalho. Assim, entendemos que a liderança pode ser considerada como uma estratégia para estimular o enfermeiro na busca de conhecimento científico, seja por meio do desenvolvimento de pesquisas ou a utilização de seus resultados disponíveis na literatura e conseqüentemente a implementação da PBE na enfermagem, uma vez que por meio dessa abordagem o enfermeiro pode tornar-se um agente de mudanças, incorporando no cotidiano de sua prática inovações ao integrar as evidências oriundas do conhecimento científico ao cuidado humanizado oferecido pela enfermagem.

Concordamos com alguns estudiosos quando argumentam que por meio da liderança o enfermeiro pode promover a integração da PBE no cenário da enfermagem, isto envolveria atividades em três vertentes: o estabelecimento de uma nova cultura, ou seja, a disseminação dos conceitos da prática baseada em evidências entre os membros da organização; a criação de mecanismos para capacitar os profissionais envolvidos para a implementação de mudanças frente a nova cultura (por exemplo, a organização de eventos e/ou a contratação de pesquisadores para a promoção de atividades relacionadas ao desenvolvimento e utilização de pesquisas) e a revisão da infra-estrutura organizacional em relação aos recursos humanos, materiais e fi-

nanceiros que a implementação da nova cultura exige⁽³⁴⁾.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo apresentamos a liderança como estratégia para a implementação da prática baseada em evidências na enfermagem; entretanto, para essa situação tornar-se realidade, entendemos a necessidade de mudanças nas esferas educacional, organizacional e individual.

As instituições de ensino devem introduzir no currículo disciplinas que possibilitem ao aluno a compreensão do processo de pesquisar e estratégias que desenvolvem habilidades para a avaliação crítica das pesquisas disponíveis na enfermagem, ou seja, conforme já mencionamos a utilização de resultados de pesquisa na prática é um dos pilares para a implementação da prática baseada em evidências, e esse processo deve iniciar-se na graduação.

O aprendizado sobre liderança também deve ter início na graduação a partir de conteúdos específicos e experiências vivenciadas no cotidiano da enfermagem. Ressaltamos aqui a liderança transformacional discutida na literatura internacional de enfermagem desde 1990 e na nacional detectamos a escassez de publicação.

As instituições prestadoras de serviços de saúde devem buscar estratégias (programas educativos, contratação de pesquisadores, parcerias com as universidades, dentre outras) que proporcionem o desenvolvimento e/ou utilização de resultados de pesquisas na prática clínica. Atrelado a essa condição, o desenvolvimento de líderes transformacionais, conforme atestam os estudos consiste em estratégia de sucesso para a implementação de processos de mudanças na organização^(29,35).

Ao enfermeiro compete buscar estratégias (participação em eventos, curso de especialização ou de pós-graduação, intercâmbios, dentre outras) que possibilitem reunir,

avaliar e aplicar as evidências oriundas de pesquisas na prática, bem como o exercício da liderança para a melhoria da qualidade da assistência prestada ao cliente e para o desenvolvimento do potencial pessoal e profissional da equipe de enfermagem.

REFERÊNCIAS

- 1 Galvão CM. A prática baseada em evidência: uma contribuição para a melhoria da assistência de enfermagem perioperatória [tese de Livre-Docência em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2002. 114 f.
- 2 Goode CJ, Piedalue F. Evidence-based clinical practice. *The Journal of Nursing Administration*, Hagerstown (MD) 1999 June;29(6):15-21.
- 3 Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Savier; 1993. 94 p.
- 4 Galvão CM. Liderança situacional: uma contribuição ao trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar [tese de Doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1995. 117 f.
- 5 Simões ALA. Desenvolver o potencial de liderança: um desafio para o enfermeiro [tese de Doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2001. 197 f.
- 6 Titler MG. Uso da pesquisa na prática. In: Lobiondo-Wood G, Haber J. Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação crítica e utilização. 4ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2001. 330 p. p. 268-87.
- 7 Mcsherry R, Proctor-Childs T. Promoting evidence-based practice through an integrated model of care: patient case studies as a teaching method. *Nurse Education in Practice*, Edinburgh 2001 Mar; 1(1):19-26. Available from: URL: <<http://www.idealibrary.com>>. Accessed at: 5 May 2002.
- 8 Funk SG, Champagne MT, Wiese RA, Tornquist EM. Barriers: the barriers to research utilization scale. *Applied Nursing Research*, Philadelphia (PA) 1991 Jan;4(1):39-45.
- 9 Retsas A, Nolan M. Barriers to nurse's use of research: an Australian hospital study. *International Journal of Nursing Studies*, Oxford 1999 Aug; 36(4):335-45.
- 10 Retsas A. Barriers to using research evidence in nursing practice. *Journal of Advanced Nursing*, Oxford 2000 Mar;31(3):599-606.
- 11 Closs SJ, Baum G, Bayar RM, Griffiths J, Knight S. Barriers to research implementation in two Yorkshire hospitals. *Clinical Effectiveness in Nursing*, New York 2000 Mar;4(1):3-10. Available from: URL: <<http://intl.elsevierhealth.com/journals/cein>>. Accessed at: 20 May 2002.
- 12 Parfitt BA. Evidence-based practice: the need for leadership. *Clinical Nursing Research*, Newbury Park (CA) 2002 Feb;11(1):5-9.
- 13 Hemsley-Brown J. Facilitating research utilization: across-sector review of research evidence. *The International Journal of Public Sector Management*, West Yorkshire 2004;17(6):534-52. Available from: URL: <<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>>. Accessed at: 10 Aug 2005.
- 14 Galvão CM. Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico [dissertação de Mestrado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1990. 69 f.
- 15 Corniani F, Galvão CM, Sawada NO. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo 2000 dez;34(4): 347-53.
- 16 Wehbe G. Liderança situacional: um modelo para aplicação pelo enfermeiro de unidade de emergência junto à equipe de enfermagem [dissertação de Mestrado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2004. 57 f.
- 17 Cury SRR. Focalizando a liderança do enfermeiro em unidades de internação e de atendimento ao trauma [tese de Doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1999. 157 f.

- 18 Trevizan MA, Mendes IAC, Hayashida M, Galvão CM, Cury SRR. Análise de expectativas sobre a liderança do enfermeiro à luz das teorias Grid. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre (RS) 2001 jan;22(1):20-9.
- 19 Simões ALA. O "ser líder" no cotidiano do profissional enfermeiro [dissertação de Mestrado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1997. 126 f.
- 20 Castro AP, Galvão CM, Sawada NO. Liderança e comunicação: construção de instrumento de medida para alunos de graduação em enfermagem. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre (RS) 1999 jul;20(2):77-89.
- 21 Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. Revista Latinoamericana de Enfermagem, Ribeirão Preto (SP) 2000 out;8(5):34-43.
- 22 Kouzes JM, Posner BZ. O desafio da liderança. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 1997. 435 p.
- 23 Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo 1998 dez;32(4):302-6.
- 24 Cunningham G, Kitson A. An evaluation of the RCN clinical leadership development programme: part 1. Nursing Standard, London 2000 Dec; 15(12):34-7.
- 25 Cunningham G, Kitson A. An evaluation of the RCN clinical leadership development programme: part 2. Nursing Standard, London 2000 Dec; 15(13/15):34-40.
- 26 Manley K. Organisational culture and consultant nurse outcomes: part 2: nurse outcomes. Nursing Standard, London 2000 May;14(37):34-9.
- 27 Azevedo CS. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro 2002 abr; 7(2):349-61.
- 28 McCormack B, Kitson A, Harvey G, Maloney-Rycroft J, Titchen A, Seers K. Getting evidence into practice: the meaning of context. Journal of Advanced Nursing, Oxford 2002 Apr;38(1):94-104.
- 29 Eisenbach R, Watson K, Pillai R. Transformational leadership in the context of organizational change. Journal of Organizational Change Management 1999 Mar;12(2):80-8. Available from: URL: <<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>>. Accessed at: 9 July 2002.
- 30 Burns JM. Leadership. New York: Harper Torchbooks; 1978. 530 p.
- 31 Bergamini CW. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas; 1994. 234 p.
- 32 Ward K. A vision for transformational nursing leaders. Nursing Outlook, St. Louis (MO) 2002 May/June;50(3):121-6.
- 33 Neto DL. Liderança transformacional: a arte de administrar com inteligência emocional. Nursing, São Paulo 2000 fev;21(3):16-9.
- 34 Stetler CB, Brunell M, Giuliano KK, Morsi D, Prince L, Newell-Stokes V. Evidence-based practice and the role of nursing leadership. The Journal of Nursing Administration, Hagerstown (MD) 1998 July/Aug;28(7/8):45-53.
- 35 Pawar BS. Central conceptual issues in transformational leadership research. Leadership & Organization Development Journal, West Yorkshire 2003;24(7):397-406. Available from: URL: <<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>>. Accessed at: 8 June 2002.

Endereço da autora/Author's address:

Cristina Maria Galvão
Av. Bandeirantes, 3900
14.040-902, Ribeirão Preto, SP
E-mail: crisgalv@eerp.usp.br

Recebido em: 03/09/2004
Aprovado em: 29/06/2005