

## A TEORIA ADMINISTRATIVA DAS RELAÇÕES HUMANAS E SUA APLICAÇÃO NO CAMPO DA ENFERMAGEM

THE ADMINISTRATIVE THEORY OF HUMAN RELATIONS AND ITS APPLICATION IN THE FIELD OF NURSING

LA TEORÍA ADMINISTRATIVA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SU APLICACIÓN EN EL CAMPO DE LA ENFERMERÍA

José Henrique França Souza<sup>1</sup>  
Arthur Santiago de Souza Lima<sup>2</sup>  
Rickelme Dantas da Silva<sup>3</sup>  
Preta Maria de Queiroz Souza<sup>4</sup>  
Marcelino Maia Bessa<sup>5</sup>  
Francisca Adriana Barreto<sup>6</sup>  
Palmyra Sayonara de Góis<sup>7</sup>  
Rodrigo Jacob Moreira de Freitas<sup>8</sup>

**RESUMO:** **Introdução:** o marco da Revolução Industrial traz consigo uma nova forma de se produzir. Esse cenário tornou-se a base para a criação das teorias da administração. Dentre elas, a teoria das relações humanas surge como um movimento de reação e oposição à teoria clássica. A TRH se baseia no conceito de homem social. Nesse sentido, destaca-se que alguns aspectos propostos pela teoria podem trazer implicações para dentro dos serviços de saúde, favorecendo a atuação do enfermeiro no seu contexto de trabalho. **Objetivo:** refletir sobre a aplicação da Teoria Administrativa das Relações Humanas para o trabalho da enfermagem. **Desenvolvimento:** muitos conceitos enfatizados pela TRH, como liderança e comunicação, são aplicados na enfermagem, uma vez que ela é marcada por um trabalho eminentemente grupal, onde o enfermeiro ocupa uma posição de líder e, com isso, precisa se comunicar efetivamente com os demais integrantes da equipe. Vale salientar, ainda, a contribuição dada pelo enfoque nos aspectos psicológicos e emocionais, pois refletem a satisfação do enfermeiro no trabalho, fator primordial para a prestação de uma assistência efetiva. **Considerações finais:** a teoria em estudo apresenta-se como um modelo organizacional capaz de mediar e amplificar a qualidade do cuidado ofertado pela enfermagem, além de contribuir para a construção social dos profissionais e usuários.

1637

**Palavras-Chave:** Enfermagem. Organização e administração. Relações interpessoais.

<sup>1</sup>Graduando em Enfermagem. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

<sup>2</sup>Graduando em Enfermagem. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

<sup>3</sup>Graduando em Enfermagem. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

<sup>4</sup>Graduanda em Enfermagem. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

<sup>5</sup>Enfermeiro. Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Saúde e Sociedade da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - PPGSS/UERN.

<sup>6</sup>Enfermeira. Doutorado em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Docente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

<sup>7</sup>Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

<sup>8</sup>Enfermeiro. Doutor em Cuidados Clínicos em Enfermagem e Saúde pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Docente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

**ABSTRACT: Introduction:** the landmark of the Industrial Revolution brings with it a new way of producing. This scenario became the basis for the creation of management theories. Among them, the theory of human relations emerges as a movement of reaction and opposition to the classical theory. TRH is based on the concept of social man. In this sense, it is highlighted that some aspects proposed by the theory can bring implications within the health services, favoring the role of nurses in their work context. **Objective:** to reflect on the application of the Administrative Theory of Human Relations to nursing work. **Development:** many concepts emphasized by TRH, such as leadership and communication, are applied in nursing, since it is marked by an eminently group work, where the nurse occupies a position of leader and, therefore, needs to communicate effectively with the others team members. It is also worth noting the contribution given by the focus on psychological and emotional aspects, as they reflect nurses' satisfaction at work, a key factor for providing effective care. **Final considerations:** the theory under study presents itself as an organizational model capable of mediating and amplifying the quality of care offered by nursing, in addition to contributing to the social construction of professionals and users.

**Keywords:** Nursing. Organization and administration. Interpersonal relationships.

**RESUMEN: Introducción:** el hito de la Revolución Industrial trae consigo una nueva forma de producir. Este escenario se convirtió en la base para la creación de teorías de gestión. Entre ellas, la teoría de las relaciones humanas surge como un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica. TRH se basa en el concepto de hombre social. En ese sentido, se destaca que algunos aspectos propuestos por la teoría pueden traer implicaciones dentro de los servicios de salud, favoreciendo el papel del enfermero en su contexto de trabajo. **Objetivo:** reflexionar sobre la aplicación de la Teoría Administrativa de las Relaciones Humanas al trabajo de enfermería. **Desarrollo:** muchos conceptos enfatizados por TRH, como liderazgo y comunicación, son aplicados en enfermería, ya que está marcada por un trabajo eminentemente grupal, donde el enfermero ocupa una posición de líder y, por lo tanto, necesita comunicarse efectivamente con los demás miembros del equipo. También vale la pena destacar la contribución dada por el enfoque en los aspectos psicológicos y emocionales, ya que reflejan la satisfacción del enfermero en el trabajo, factor clave para brindar un cuidado efectivo. **Consideraciones finales:** la teoría en estudio se presenta como un modelo organizacional capaz de mediar y ampliar la calidad del cuidado ofrecido por la enfermería, además de contribuir para la construcción social de profesionales y usuarios.

1638

**Palabras clave:** Enfermería. Organización y administración. Relaciones interpersonales.

## INTRODUÇÃO

O marco da Revolução Industrial traz consigo uma nova forma de se produzir, além de dar início ao modelo de trabalho coletivo, agrupando diversos elementos para trabalhar nas grandes fábricas instauradas. Outra característica marcante desse momento foi a perda do controle da produção dos trabalhadores, que se encontravam sujeitos à demanda da indústria, de modo que vendem sua força de trabalho para os donos dos meios de produção em troca dos salários. Tais mudanças presentes no final do século XIX e início do século

XX exigiam que mudanças fossem adotadas no setor industrial, para que a produção fosse elevada e o gasto com mão de obra fosse reduzido, desse modo evitando desperdícios (CÔRREA; PASSADOS, 2019).

Esse cenário tornou-se a base para a criação das teorias da administração. Diante das necessidades das grandes empresas, as teorias foram sendo criadas e desenvolvidas a partir dos diferentes momentos, sendo que nenhuma delas se apresentou como verdade absoluta. Desse modo, as teorias administrativas foram agrupadas em eras, conforme se faziam presentes no setor e influenciavam na administração, são elas: Era Clássica, onde destacam-se a Administração Científica, Teoria clássica da administração, das relações humanas e teoria burocrática; e Era Neoclássica, onde apresentam-se as teorias neoclássica, estruturalista, de sistemas, comportamental e teoria da contingência (FIGUEIREDO; RODRIGUES, 2022)

Nesse sentido, dentro dessas teorias, a Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, como um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. Ela foi o resultado das conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932. Essa experiência permitiu o aparecimento de novos conceitos sobre administração, tendo questionado os postulados da Teoria Clássica, ao concluir que o nível de produção do trabalhador é resultante da integração social, ou seja, que a eficiência do empregado é determinada pela sua capacidade social, não pela sua capacidade física, identificando um comportamento social nos trabalhadores, isto é, defendendo que os indivíduos não agem ou reagem isoladamente, mas como integrantes de grupos sociais, que estabelecem relações humanas dentro da organização (CHIAVENATO, 2014).

A TRH se baseia no conceito de homem social, se opondo ao conceito de *homo economicus* defendido pelos precursores da Administração Científica, uma vez que secundariza a motivação econômica, defendendo que os sujeitos são mais motivados pelas suas necessidades sociais, deslocando o foco administrativo para os grupos informais e suas inter-relações, haja vista que se preocupa mais com aspectos psicológicos, como a autoestima e o sentimento de realização do trabalhador, em detrimento dos aspectos técnicos e formais, como incentivos financeiros (MONEGO et al., 2021). Posto isso, questiona-se: quais as implicações da Teoria Administrativa das Relações Humanas no trabalho da enfermagem?

Assim, esse estudo se justifica pelo fato de que, cada vez mais, no ambiente organizacional, a abordagem envolvendo as pessoas e as relações humanas se torna importante para uma melhor qualidade de vida dos profissionais, bem como para a melhoria

da assistência. Além disso, alguns aspectos propostos pela TRH podem trazer implicações para dentro dos serviços de saúde, favorecendo a atuação do enfermeiro no seu contexto de trabalho (FIGUEIREDO; RODRIGUES, 2022; CARVALHO et al., 2020).

A relevância do estudo está em contribuir para uma reflexão sobre a utilização dos princípios básicos da TRH no contexto do cuidado e organização do trabalho do enfermeiro, uma vez que, utilizada oportunamente, esses podem melhorar as relações de trabalho e trazer benefícios mútuos entre os sujeitos envolvidos, qualificando a assistência e as relações interpessoais. Desta forma, este estudo tem como objetivo refletir sobre a aplicação da Teoria Administrativa das Relações Humanas para o trabalho da enfermagem.

### **Desenvolvimento**

A TRH se depara com uma civilização industrializada, onde as empresas se preocupam unicamente com o lucro, buscando mudar os enfoques para as pessoas. A máquina, o método de trabalho e a organização formal dão lugar aos aspectos psicológicos e sociológicos. Entretanto, os métodos de trabalho se voltam para a eficiência e não para a cooperação, o que coloca em conflito os objetivos organizacionais da empresa com os objetivos individuais dos empregados. Desse modo, a Teoria das Relações Humanas busca harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica, de produzir bens e serviços, e a função social, de satisfazer os trabalhadores, a fim de superar a desumanização do trabalho (CHIAVENATO, 2014)

Ao se falar em organização do trabalho na enfermagem há o predomínio das mais variadas teorias administrativas, formando um amalgama de características. A disputa de grupos dentro do setor, a subordinação a categorias “superiores”, a fragmentação do serviço e hierarquização de profissionais seguem como características do modelo de produção taylorista. Além disso, pode-se destacar a preocupação com o “como fazer” e com a quantidade de procedimentos realizados como fortes bússolas para se realizar o trabalho, aspectos esses associados a teoria burocrática herda a excessiva burocratização, valorizando normas e regras acima de tudo (SCHIMITH et al., 2017).

No entanto, é importante destacar que a Teoria das Relações Humanas possui implicações significativas sobre a enfermagem. Uma delas se refere ao atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores, elemento que passa a ser valorizado pela TRH, uma vez que para o enfermeiro cuidar efetivamente de outras pessoas é necessário promover o

bem-estar do profissional, a fim de que esteja apto a lidar com a vida do outro (TEIXEIRA et al., 2020).

Além disso, a equipe de enfermagem é composta por outros profissionais além do enfermeiro, o que faz com que aspectos como liderança, comunicação e dinâmica de grupo, que são estudados e destacados pela abordagem humanística, sejam fundamentais para a enfermagem. Vale ressaltar que os fatores psicológicos, como motivação e inteligência emocional, também enfatizados pela TRH, são indispensáveis ao enfermeiro, tendo em vista a necessidade de satisfação no trabalho para a realização de uma assistência de qualidade (MATTOS; BALSANELLI, 2019).

Nesse sentido, a TRH de Mayo e seus conceitos de motivação, interação e liderança conversam com diversas teorias fundamentais do trabalho, dentre elas a Teoria dos Vínculos Profissionais (TVP), de Maria Buss Thofehrn, que propõe facilitar o desenvolvimento de práticas profissionais de enfermagem, através do fortalecimento de vínculos compreendidos como afetivos e sociais, capazes de motivar e comprometer a equipe a desenvolver relações saudáveis, assim como a teoria de Abraham H. Maslow da Hierarquização das Necessidades Básicas, que fundamenta-se na ideia de que todo ser humano tem necessidades e insatisfações que os motivam a saná-las, de acordo com níveis hierárquicos, partindo das fisiológicas; de segurança; de amor e/ou sociais; de estima e de auto-realização, tendo em vista que ao resolver os problemas gerados por esses aspectos obtém-se melhores resultados (CHIAVENATO, 2014; THOFEHRN et al., 2018).

Ao aplicar esses conceitos no trabalho de enfermagem, é possível observar a existência de uma clara percepção dos líderes em relação à satisfação e valorização de sua equipe, ao passo que nota que baixos níveis podem estar ligados a um prejuízo significativo na qualidade da assistência prestada. Sabendo disso, a gerência em conjunto com a organização avalia esses fatores que interferem no pleno funcionamento do trabalho e buscam soluções como aumento de segurança, resolução das necessidades fisiológicas, incentivo ao trabalho em equipe e das relações interpessoais, com objetivo de contribuir para o sucesso das intervenções, uma vez que primeiro deve-se cuidar de si próprio para cuidar dos outros (DIAS et al., 2019).

Um dos principais enfoques dentro do trabalho da enfermagem são as relações interpessoais da equipe. Estas relações somente ocorrerão mediante liderança do enfermeiro, no sentido de promover o envolvimento e a cooperação da equipe de enfermagem. A equipe pode mobilizar-se para transformar o cotidiano de trabalho, através do estabelecimento de

relações humanas cada vez mais harmoniosas, com foco no respeito mútuo e colaboração entre seus membros, propondo que as relações dentro da equipe facilitam o desempenho das atribuições (GOMES, MARANHÃO, 2020).

Dentre as abordagens e características desta teoria alguns fatores que os enfermeiros integrantes da equipe abordam como imprescindíveis para manter uma boa relação podem ser citados, a exemplo: o diálogo, quando houver divergências, confiança e o maior tempo de vivência com a equipe, pois quanto mais tempo, mais vínculo irá se formar (MONEGO et al., 2021; THOFEHRN, 2018).

Além disso, a comunicação é um elemento bastante abordado, sem este item, o processo de trabalho se torna fragmentado. A cooperação, a confiança e o respeito, que são fatores influenciadores das relações para a construção de um bom convívio. Com isso, quando ocorre a falta de qualquer um desses elementos entre a equipe, poderá manifestar-se em uma interferência no processo assistir/intervir do paciente, acarretando numa má assistência profissional e execução de suas funções (BROCA; FERREIRA, 2015).

Dessa forma, é de extrema importância incentivar e fazer manutenção da comunicação em equipe, pois um profissional competente que não dominar uma boa comunicação terá dificuldade nas relações e trabalho em equipe. Uma boa comunicação em equipe evidencia as necessidades, dificuldades e acertos do trabalho que está sendo desenvolvido, e sem ela as falhas serão cada vez mais frequentes e acentuadas. É importante, também, manter a clareza na comunicação, caso contrário conflitos de ideias atrapalham o andamento do serviço. Desse modo, a comunicação se transforma em um dos principais instrumentos do enfermeiro enquanto administrador, sendo possível a partir dela influenciar os resultados do trabalho realizado de forma positiva (AMESTOY et al., 2017).

Por ter como foco o trabalho em equipe, a liderança é um dos processos de trabalho que permeiam a enfermagem, de modo que o profissional enfermeiro é líder da equipe. Na enfermagem, a liderança é essencial pois necessita ter um trabalho organizado, onde é necessário ter grande visão acerca do seu campo de atuação mantendo boa relação e comunicação com os profissionais que compõem sua equipe (DIAS et al., 2019).

Contudo, ser líder não é dar ordens e nomear tarefas, é compreender as necessidades, alinhá-las com as alternativas e fazer um bom gerenciamento das orientações e medidas visionárias, propondo boas respostas às diferentes conveniências ocorridas, aplicação às técnicas e conhecimentos com segurança, responsabilidade e efetividade, bem como com uma liderança horizontal, onde o líder inclui os colegas de trabalho nas reuniões, feedbacks

e mais formas de agregações e discussões de opiniões acerca do trabalho desenvolvido (SANTOS et al., 2022).

A TRH aponta que a motivação interfere diretamente no desenvolvimento do trabalho. Isso porque ela eleva a moral dos trabalhadores e melhora o clima organizacional, condicionando a um comportamento positivo, o que aumenta a eficiência e, conseqüentemente, a produtividade dos empregados. No contexto da enfermagem, a motivação é, com frequência, diminuída por fatores como carga horária de trabalho excessiva, baixa remuneração e desvalorização profissional, realidade que precisa ser superada para que os enfermeiros melhorem o seu estado motivacional, realizando um trabalho de qualidade e ofertando um cuidado efetivo à população (CHIAVENATO, 2014).

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho pode ser definida pela busca do equilíbrio psíquico, físico e social, onde são respeitadas as necessidades e limitações do ser humano, resultando num crescimento pessoal e profissional, sem traumas, e afetando atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade pessoal e grupal. O problema é que, atualmente, algumas empresas não se preocupam em dar qualidade de vida para seus funcionários, e com isso os empregados não têm motivação para realizarem um trabalho de qualidade (CAMARGO et al., 2021).

1643

Na lógica capitalista atual, as condições de trabalho dos enfermeiros se encontram precarizadas, mantendo ritmos acelerados para realização do trabalho, com demandas excessivas e riscos ocupacionais constantes, além de existir uma flexibilização de direitos e múltiplos vínculos por parte do enfermeiro, para poder suprir suas necessidades pessoais. Assim, o que foi evidenciado pelo momento pandêmico, em que a Enfermagem passa de “desvalorizada” para “protagonista”, debater formação e condições de trabalho é, também, repensar o sistema de saúde e as formas para enfrentamento da pandemia e o pós-pandemia (SOUZA e SOUZA; SOUZA, 2020; ACOSTA-ROMO et al., 2022).

Os agravos à saúde provocados por tal cenário geram desde sintomas físicos, como cefaleia e cansaço, até sintomas de sofrimento psicológico, como depressão e síndrome de burnout. Além disso, destaca-se que as principais soluções encontradas para sanar tais problemas vividos tratam-se de medidas individuais, reforçando a lógica meritocrática do capitalismo e não oferecendo suporte para a luta coletiva por melhores condições de trabalho e para a resolução de agravos sofridos pela categoria (SILVA et al., 2023).

Ademais, os últimos anos foram marcantes, em diversos aspectos, com relação ao modo de viver em sociedade. O ano de 2020 iniciou revelando uma nova espécie da família

dos coronavírus, que seria capaz de causar uma pandemia e se tornar um terror para a saúde pública. Nessa conjuntura, a equipe de enfermagem merece grande destaque, por se tratar de uma categoria que compõe a linha de frente no combate ao vírus, ficando mais exposta a possíveis contaminações, na medida em que sofre por escassez de materiais de proteção individual, insalubridade, carga horária excessiva e ausência de salário adequado (FARIAS; LIRA, 2020).

Dentro desse contexto, a mídia romantizou a enfermagem, nomeando os profissionais dessa categoria como “heróis” sem capa que salvam vidas, o que propiciou muitos aplausos e diversas homenagens. Destarte, além de aplausos, a enfermagem merece valorização salarial e carga e condições de trabalho dignas, com o apoio popular e dos governantes à PL 2564/20 e às reivindicações da campanha “Nursing now”, que precisam ser aprovadas o mais rápido possível, representando real valorização e apreço pela equipe de enfermagem. Assim, torna-se necessário que a Enfermagem reconheça seu próprio valor, atice a sua capacidade contínua de aprendizado e tenha consciência das mudanças sociais que ocorrem (BESSA et al., 2020; OLIVEIRA et al., 2021).

Assim sendo, é perceptível que a Teoria das Relações Humanas, embora não seja predominante na enfermagem, apresenta importantes implicações sobre ela, ao evidenciar a importância de conhecer e atender as necessidades dos trabalhadores, a fim de que sejam mais eficientes no trabalho. Esse enfoque é de grande relevância para a enfermagem, tendo em vista o cenário de desvalorização em que essa categoria se encontra, apresentando demandas que precisam ser atendidas para que os enfermeiros possam exercer, plenamente, o seu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, muitos conceitos enfatizados pela TRH, como liderança e comunicação, são aplicados na enfermagem, uma vez que ela é marcada por um trabalho eminentemente grupal, onde o enfermeiro ocupa uma posição de líder e, com isso, precisa se comunicar efetivamente com os demais integrantes da equipe. Vale salientar, ainda, a contribuição dada pelo enfoque nos aspectos psicológicos e emocionais, pois refletem a satisfação do enfermeiro no trabalho, fator primordial para a prestação de uma assistência efetiva.

Por fim, cabe ressaltar que as implicações da Escola Administrativa das Relações Humanas devem ser demonstradas e estudadas desde a formação do enfermeiro, assim como por meio de capacitações para os profissionais já formados, tendo em vista a necessidade de

aplicá-las no ambiente de trabalho, a fim de mediar e amplificar a qualidade do cuidado ofertado, além de contribuir para a construção humana e social dos sujeitos.

## REFERÊNCIAS

- 1- CORRÊA, V; PASSADOR, C. S. **O Campo do conhecimento em administração pública no Brasil: uma análise a partir do olhar do Guerreiro Ramos**. Brasília: Enap, 2019.
- 2- FIGUEIREDO, A. L. C; RODRIGUES, L. L. Teorias Administrativas: um estudo sobre suas abordagens e evolução. **Id on Line Rev. Psic.** 2022;16(60):159-173. doi: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3424>
- 3- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9a ed. Barueri, SP: Malone; 2014.
- 4- MONEGO, E, et al. Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**. 2021;7(8):254-261. doi: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1882>
- 5- CARVALHO, L. A, et al. Resignificating theory of professional links in nursing work. **Escola Anna Nery**. 2020;24(1). doi: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0138>
- 6- SCHIMITH, M. D, et al. Precarização e fragmentação do trabalho na estratégia saúde da família: impactos em Santa Maria (RS). **Trab educ saúde**. 2017;15(1). doi: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00038>
- 7- TEIXEIRA, C. F. S, et al. A saúde dos profissionais de saúde no enfrentamento da pandemia de Covid-19. **Ciênc saúde coletiva**. 2020;25(9). doi: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.19562020>
- 8- MATTOS, J. C. O; BALSANELLI, A. P. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. **Enferm. Foco**. 2019;10(4): 164-171. doi: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n4.2618>
- 9- THOFEHRN, M. B, et al. Relações interpessoais na equipe de enfermagem: fatores para formação de vínculos profissionais saudáveis. **ReTEP**. 2018;10(4):3-11. Disponível em: <http://www.coren-ce.org.br/wp-content/uploads/2020/01/Rela%C3%A7%C3%B5es-interpessoais-na-equipe-de-enfermagem-fatores-para-forma%C3%A7%C3%A3o-de-v%C3%ADnculos-profissionais-saud%C3%A1veis.pdf>
- 10- DIAS, M. O, et al. Percepção das lideranças de enfermagem sobre a luta contra a precarização das condições de trabalho . **Rev esc enferm USP**. 2019;53. doi: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018025503492>
- 11- GOMES, M. A. P; MARANHÃO, T. L. G. A Inteligência Emocional e Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho: Uma Revisão Sistemática. **Id on Line Rev. Psic.** 2020;14(53):1044-1068. doi: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i53.2859>

- 12- BROCA, P. V; FERREIRA, M. A. Processo de comunicação na equipe de enfermagem. **Esc Anna Nery**. 2015;19(3)). doi: <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20150062>
- 13- AMESTOY, S. C, et al. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente Hospitalar. **Esc Anna Nery**. 2017; 21(4). doi: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2016-0276>
- 14- SANTOS, I. A; AMESTOY, S. C; SILVA, G. T. Desenvolvimento da liderança por enfermeiros: Ensaio teórico reflexivo à luz da organização de aprendizagem de Peter Senge. **Revista de Enfermagem Referência**. 2022;6(1):e21117. doi: <https://doi.org/10.12707/RV21117>
- 15- CAMARGO, S. F, et al. Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. **Ciênc saúde coletiva**. 2021;26(4)). doi: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021264.02122019>
- 16- SOUZA e SOUZA, L. P. S; SOUZA, A. G. Enfermagem brasileira na linha de frente contra o novo Coronavírus: quem cuidará de quem cuida? **J. nurs. health**. 2020;10(n.esp.):e20104005. doi: [https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1095606/1-enfermagem-brasileira-na-linha-de-frente-contra-o-novo-coron\\_ygPksqt.pdf](https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1095606/1-enfermagem-brasileira-na-linha-de-frente-contra-o-novo-coron_ygPksqt.pdf)
- 17- ACOSTA-ROMO, M. F et al. Carga laboral en personal de salud asistencial y administrativo en una institución de II nivel en Colombia. **Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo**. 2022;24:2027-128. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ie24.clps>
- 18- SILVA, L. S, et al. Contextos de saúde e trabalho de profissionais de enfermagem em tempos de pandemia de COVID-19. **Revista Enfermería Actual en Costa Rica**. 2023;44. doi: <https://doi.org/10.15517/enferm.actual.cr.i44.49421>
- 19- FARIAS, V. E; LIRA, G. V. Os Profissionais de Enfermagem merecem mais que aplausos. **Enferm. Foco**. 2020; 11 (1)Esp: 92-94. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3582/809>
- 20- BESSA, M. M, et al. Protagonismo da enfermagem em tempos de covid-19: heróis? **Rev Enferm UFPI**. 2020;9:e10781. doi: <https://doi.org/10.26694/reufpi.v9i0.10781>
- 21- OLIVEIRA, K. K. D, et al. Nursing Now and the role of nursing in the context of pandemic and current work. **Rev Gaúcha Enferm**. 2021;42(spe). doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200120>