



**OBJN**  
Online Brazilian Journal of Nursing

**PORTUGUÊS**

Universidade Federal Fluminense

**uff**

Artigos Originais

ESCOLA DE ENFERMAGEM  
AURORA DE AFONSO COSTA

## Liderança do enfermeiro: desafios da prática

*Trabalho extraído da monografia de Especialização do Curso de Administração dos Serviços de Saúde e de Enfermagem, da UFFB.*

Sérgio Ribeiro dos Santos., Rocilda Cabral Moreira

### RESUMO

O termo liderança vem sendo estudado desde o século XIX. Hoje a liderança está sendo exigida por toda empresa, seja qual for sua natureza, e as empresas hospitalares estão incluídas nesta exigência. Esta pesquisa do tipo exploratória com abordagem qualitativa teve o objetivo de conhecer o significado de liderança atribuído pelos enfermeiros. A população foi constituída por oito enfermeiros que atuavam na liderança de enfermagem de um hospital público estadual. A técnica utilizada para coleta de dados foi à entrevista semi-estruturada composta de nove questionamentos. A análise do conteúdo foi à ferramenta empregada para discussão dos dados. Diante das respostas constatamos que os enfermeiros são carentes quanto à qualificação ao nível de pós-graduação. Também têm receios de correr riscos que possam comprometer sua posição de liderança. Concluímos que eles necessitam de uma direção participativa que reconheça sua capacidade para realizar seus objetivos e prestar uma assistência de qualidade aos pacientes.

**Palavras-chave:** enfermagem, liderança, gerenciamento da prática profissional.

## INTRODUÇÃO

A liderança vem sendo estudada desde o século XIX e amplamente divulgada na década de oitenta do século passado. Embora as empresas invistam em alguns funcionários, esses são vistos com reserva por seus superiores, seus atos são acompanhados rigorosamente pela cúpula da empresa que presencia o poder de influenciar o elo de sustentação - os funcionários - tornando-se uma ameaça quando discordam de atitudes e projetos impostos pela empresa a esse grupo.

DRUCKER (1994) afirma que, "líderes são o recurso básico e também, o mais escasso de qualquer empresa". Para gerenciar uma empresa o gerente-líder deve apresentar as seguintes características: a) ser qualificado, capaz de correr riscos e avaliar o planejamento da empresa; b) recorrer às habilidades de liderança com criatividade, para resolver problemas com visão futurista; c) ser receptivo às novas e variadas idéias envolvendo os subordinados quando da elaboração do planejamento, pois se o gerente não tiver as qualidades de liderança ou de administração, o planejamento fracassará.

Liderar é sinônimo de capacidade, e diante dos problemas o grupo liderado precisa sentir segurança no líder que, por sua vez, deve ser firme, decidido e capaz de transmitir confiança aos seus subordinados. Segundo TOURINHO (1995) não há como negar que alguns já trazem do berço, mais capacidade de liderança, em razão de tendências naturais. Já RAMON; JOSEPH (2002) têm uma visão diferente sobre o líder e ressaltam, "não se nasce líder, o líder se faz pela experiência, pela ajuda de orientadores e pelas oportunidades".

MARQUIS; HUSTON (1999) afirmam que, todo enfermeiro é um líder e administrador em algum nível e o papel da enfermagem requer habilidades de liderança e administração. Para

ADAIR (2001), líderes precisam de tempo para pensar, tempo para os clientes e membros da equipe. A confiança que os liderados depositam no líder é vista na prática diária, mas o conceito de que o líder é infalível, precisa ser mudado. Não se pode esquecer que o líder é também um membro da equipe. Nesse sentido NAVARRO (2003) afirma, o líder é como qualquer um de nós, e ainda tem seu pescoço à disposição da empresa, caso a equipe não consiga atingir suas metas. Portanto, o enfermeiro-líder precisa de motivação para transmitir otimismo a sua equipe; ânimo e reconhecimento são essenciais à atividade de liderança.

Por outro lado, é comum encontrar enfermeiros queixando-se de salários baixos, escassez de pessoal e falta de apoio dos superiores. É preciso deixar claro que liderar é trabalhar holisticamente. Assim, o enfermeiro ao aceitar a função de liderança no hospital ou serviço de saúde deve tomar conhecimento do contexto em que está se inserindo: número de funcionários, carga horária, renda salarial, situação financeira da instituição, etc.

O enfermeiro, ao exercer a liderança, enfrenta desafios diários e vive numa luta constante para superar as dificuldades e manter o ânimo forte. Assim, diante do exposto, essa pesquisa pretende encontrar respostas para o seguinte questionamento: *que dificuldades os enfermeiros enfrentam quando exercem a função de liderança?*

Considerando a importância da pesquisa para a enfermagem, especialmente para os enfermeiros que atuam na liderança de enfermagem, delineamos os seguintes objetivos:

- conhecer o significado de liderança atribuído pelos enfermeiros;
- identificar as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros no exercício da liderança.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa é do tipo exploratório que, segundo GIL (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Seu objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

O método é de abordagem qualitativa que, de acordo com POLIT; HUNGLER (1995), envolve a coleta e análise sistemática de materiais narrativos mais subjetivos, utilizando procedimentos nos quais a tendência é um mínimo de controle imposto pelo pesquisador.

O estudo foi realizado em hospitais públicos da rede estadual localizado na cidade de João Pessoa-Paraíba, Brasil. A população foi constituída por oito enfermeiros que ocupavam posição de liderança na equipe de enfermagem.

Observando os aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, preconizados na Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996), foram asseguradas aos participantes da pesquisa informações sobre os objetos da investigação, o anonimato, a privacidade, o termo de consentimento livre e esclarecido e a liberdade para desistir da participação em qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento. Antes de iniciar a coleta de dados o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, tendo sido aprovado a sua execução.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista com questões semi-estruturadas. A técnica constituiu na

gravação das entrevistas. Os dados obtidos com as entrevistas foram codificados por área temática e distribuídos em categorias, através do método de análise de conteúdo do discurso dos enfermeiros, que de acordo com BARDIN (1977), é um conjunto de técnicas de análise de comunicações.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### *Caracterização dos participantes da pesquisa*

Todos os enfermeiros entrevistados tinham formação acadêmica entre 02 e 22 anos e estavam na faixa etária de 31 a 50 anos. Dos 08 enfermeiros entrevistados, 07 são do sexo feminino e 01 do sexo masculino, sendo que 05 têm vínculo empregatício em outros hospitais da rede pública. A carga horária exigida é de 30 horas semanais, mas o enfermeiro deve estar disponível para qualquer eventualidade que exija sua atuação fora do seu horário de trabalho. O tempo de serviço prestado por estes profissionais na instituição oscilava entre 06 a 17 anos, sendo que o tempo médio de ocupação no cargo de liderança era de 06 anos. A renda mensal estava na faixa de 02 a 05 salários mínimos. Observamos na pesquisa que os enfermeiros têm uma situação funcional estável na instituição, porém há carência de capacitação ao nível de pós-graduação, apenas 50% dos participantes tinham curso de especialização e o restante graduação.

**QUADRO 1** — Discurso dos enfermeiros participantes da pesquisa em resposta ao seguinte questionamento: *O que é liderança para você?*

IDÉIA CENTRAL 1
Percepção do conceito de liderança
Discurso dos participantes da pesquisa
É a capacidade que o ser humano tem de conduzir bem suas funções e de coordenar uma equipe com eficiência, com tranquilidade; conduzir todo aquele grupo de pessoas; induzir as pessoas a tomar as posições corretas ou não; é a capacidade que o profissional tem de conduzir a equipe sob sua responsabilidade; é a função de gerenciamento de pessoas, de tomada de decisões; é você ter certo domínio com relação à administração de seus atos; é ter conhecimento e segurança no que está fazendo; é a forma de conduzir o serviço; é quando o enfermeiro dá atribuições aos seus comandados e estes executam sem policiamento ou pressão; é uma coisa nata; é aquela pessoa que gosta do que faz; é aquele que sabe gerenciar seu serviço se preocupando com três coisas: o funcionário, a estrutura física e o paciente; é trabalhar com harmonia.

Podemos observar que todos os enfermeiros entrevistados responderam condizentes com a literatura. Percebemos que a função de liderança está presente na filosofia de trabalho da enfermagem. O conceito sobre administração também surge com ênfase em duas respostas, quando citam “serviço e projeto” como prioridade, omitindo o mais importante, as pessoas com quem trabalham e prestam assistência ao paciente. Porém, alguns autores concordam com esse conceito.

MARQUIS; HUSTON (1999) afirmam, “administração e liderança na enfermagem têm uma relação simbiótica e fortes qualidades administrativas sempre foram mais valorizadas que fortes qualidades de liderança”.

Seguindo esse raciocínio, KRON; GRAY (1998) afirmam que, a liderança, bem como a

administração é necessária em toda atividade de enfermagem, caso se deseje que a enfermeira seja eficaz em seu trabalho.

No contexto hospitalar a liderança de enfermagem deve estar à frente da supervisão e da coordenação, visando melhorar a qualidade do trabalho e da assistência prestada ao paciente. O líder deve conciliar teoria e prática buscando o fortalecimento da equipe de trabalho, bem como valorizando e reconhecendo a capacidade de cada membro, motivando-os a agir.

A liderança na enfermagem influencia o líder a mudanças: mudança de idéias, de conceitos e de conduta com um objetivo que deve ser primordial em uma instituição hospitalar, o bem-estar dos pacientes e daqueles que lhes prestam assistência direta.

**QUADRO 2** — Discurso dos enfermeiros participantes da pesquisa em resposta ao seguinte questionamento: *Quais as vantagens do enfermeiro ao exercer a liderança de enfermagem?*

IDÉIA CENTRAL 2
Vantagens do exercício da liderança em enfermagem
Discurso dos participantes da pesquisa
Conduzir o seu trabalho com responsabilidade, com segurança; eu não encontrei nenhuma [...] incentivo financeiro, essa é que não existe; a gente encontra desvantagens porque é muito difícil trabalhar com pessoas; trabalhar com seres humanos, o relacionamento com pessoas você acaba crescendo, amadurecendo como pessoa; ter um grupo de apoio na sua administração; só vaidade é a única vantagem; é a confiança que você tem em sua equipe; como líder você está vendo a sua dinâmica, o seu sucesso, o que você quer ver, você está pondo em prática; é trabalhar com harmonia.

Nesse quadro observamos que os enfermeiros gostam da experiência de liderar, do bom relacionamento com as pessoas e de conduzir a equipe para alcançar objetivo. Líderes competentes encorajam as pessoas a crescerem, a não desistir e a lutar por ideais; criam novos líderes. LESSA (2001) afirma que não podem existir líderes sem liderados. Líderes precisam de seguidores para alcançar metas. No final de uma missão, com as metas propostas alcançadas, o sucesso não será somente do líder, mas da tríade: líder, empresa e liderados.

Ainda nas respostas dos enfermeiros observamos certo desânimo ao citarem a “complexidade de trabalhar com os seres humanos e sem o menor incentivo psicológico ou financeiro”. Os seres humanos são dotados de sentimentos e necessidades, e o líder, sendo parte desse grupo, também tem necessidades que precisam ser satisfeitas. O líder precisa de motivação para trabalhar com estes seres tão complexos, e por que não, de incentivo

financeiro. Sabemos que salários dignos estimulam e fazem aumentar a produção.

Para KRON (1998), quando as necessidades são satisfeitas as pessoas sentem prazer, alegria e entusiasmo. O indivíduo pode ser capaz de absorver aborrecimentos menores ou enfrentá-los e superá-los; quando não, o indivíduo tem uma impressão desagradável que pode gerar raiva, ciúme, ódio ou medo e descarregar em alguém que nada tem a ver com o problema.

Desse modo, o trabalho em equipe permite o conhecimento das qualidades e defeitos de cada profissional que assiste diretamente o paciente, proporcionando ao líder uma maior segurança na distribuição de tarefas. Porém, não existem somente vantagens na vida profissional do líder. Manter um bom relacionamento, resolver conflitos e tomar decisões em momentos de crise não é tarefa fácil. O líder necessita, constantemente, estar preparado para situações emergenciais, pois sempre será dele a decisão final.

**QUADRO 3** — Discurso dos enfermeiros participantes da pesquisa em resposta ao seguinte questionamento: *A escolha daqueles que exerce a função de liderança na sua unidade de trabalho é feita por competência profissional?*

IDÉIA CENTRAL 3
Escolha da função de liderança
Discurso dos participantes da pesquisa em ordem de prioridade
1. Escolha da direção do hospital 2. Indicação ou influência política 3. Competência

Observamos que a escolha aleatória de enfermeiros para ocuparem o cargo de líder de enfermagem não é a decisão mais acertada, já que existe um clima de insatisfação entre líderes e liderados. As competências profissionais e a capacidade de mobilizar grupos devem estar integradas à satisfação para obtenção do objetivo almejado.

O compromisso com a liderança é tão importante que as pessoas escolhidas sem

critérios para ocupar um cargo de tamanha responsabilidade, mesmo sem espírito de liderança, sentem a necessidade de adquirir novos conhecimentos objetivando adaptar-se à situação vivida no momento e usar suas habilidades quando tiver que trabalhar com pessoas.

A direção precisa mudar, trabalhar com a participação da enfermagem, conhecer as responsabilidades, a importância e os

compromissos do enfermeiro com aqueles que assistem diretamente o paciente, só assim, conhecerá o poder desse pilar que sustenta toda instituição hospitalar. O trabalho participativo é a melhor forma de produzir quando se trabalha com pessoas, seja ouvindo o liderado, seja apenas permitindo que ele participe das decisões de reuniões. Às vezes, um simples elogio motiva o líder e a equipe.

KRON (1978) afirma que, “o elogio sincero faz com que a pessoa se sinta importante, estimulado-a a continuar o seu trabalho”. Segundo, HARDINGHAN (2002) no trabalho em equipe o líder precisa de flexibilidade; se este for rígido com relação ao modo como as coisas são executadas, a equipe não saberá para onde ir.

Em instituições de saúde pública a administração trabalha em simbiose com a

política, alguns líderes de enfermagem, mesmo possuindo qualidades que lhe são inerentes, não são escolhidos para ocupar cargos de liderança. Às vezes a escolha é feita por um processo político e sem se importar com o planejamento da assistência que será dada ao paciente.

O investimento em saúde nem sempre é prioridade dos governos e os gestores de saúde, em razão da dívida de gratidão para com o governo, nomeiam pessoas sem a devida capacidade para liderar equipes de trabalho, que sem criatividade limita-se a trabalhar com o estilo autocrático, comprometendo o relacionamento interpessoal da equipe e a assistência prestada ao paciente. O líder que é escolhido através de processo político não poderá caminhar com suas próprias pernas; terá sempre que trabalhar com as idéias e objetivos daquele que lhe nomeou.

---

QUADRO 4 — Discurso dos enfermeiros participantes da pesquisa em resposta ao seguinte questionamento: Quais as dificuldades que você como enfermeiro/líder sente em exercer as funções de liderança?

IDÉIA CENTRAL 4
Percepção das dificuldades da função de liderança
Discurso dos participantes da pesquisa
São os entraves do hospital público [...] pouco recurso financeiro, material sucateado; falta de compreensão da direção, por não entender o serviço de enfermagem e dar a devida importância; é a complexidade do ser humano [...] recursos escassos, baixos salários, sobrecarga de trabalho, carga horária excessiva; as pessoas estão insatisfeitas com o que fazem; gratificação insignificante, redução de pessoal, carga horária elevada; não temos enfermeiros ideais para complementar a escala de serviço [...] falta de apoio da direção para melhorar a assistência ao paciente; a falta de conhecimento do chefe maior, o diretor; as pessoas têm medo de valorizar e terminam não valorizando para que a enfermagem não apareça; não poder dá ao funcionário o que ele merece; eu não posso melhorar salário de funcionários, não posso reduzir carga horária.

Nesse quadro, o discurso dos enfermeiros revela as dificuldades por que passa o setor público de saúde nos dias atuais. A crise da saúde exposta na mídia e sentida nas instituições de saúde mostra que o serviço público, de uma forma geral, encontra-se em constante crise.

Numa conjuntura de recessão, de desemprego, do aumento de pessoas doentes, de violência urbana, o setor saúde também é afetado. A presença de pessoas padecendo

nas urgências dos hospitais, aguardando vagas para internamento, quando os hospitais já estão superlotados, é a prova de como estão trabalhando os profissionais de saúde, isto é, sob alto grau de estresse. Com o pessoal de enfermagem insuficiente para a assistência direta aos pacientes e os baixos salários oferecidos tornam o trabalho do líder uma missão quase impossível de se realizar. Conclui-se daí que os líderes usam de todas as suas habilidades

para manter o trabalho equilibrado frente às dificuldades.

Conforme MARQUIS; HUSTON (1999), problemas aparentemente intransponíveis, falta de recursos e desmotivação, têm sido e continuarão sendo questões enfrentadas pelos enfermeiros/líderes.

Para desenvolver um trabalho eficaz e ter bons resultados são preciso dois conjuntos de recursos: humanos e financeiros. Como nas instituições públicas estes recursos são escassos,

é preciso ter o máximo de aproveitamento para se alcançar os objetivos propostos. Assim sendo, nossos conhecimentos da prática administrativa devem ser fundamentais para os acontecimentos cotidianos e o líder/administrador deve ser um teórico competente e capaz em uma única pessoa.

MEDEIROS (2000) afirma que é preciso que todos embarquem no mesmo projeto que é vital para a competitividade no mercado e que exigirá sacrifícios de todos em função da instituição e dos pacientes.

**QUADRO 5** — Discurso dos enfermeiros da pesquisa em resposta ao seguinte questionamento: *Você consegue realizar seus objetivos de trabalho?*

IDÉIA CENTRAL 5
Realização dos objetivos de trabalho
Discurso dos participantes da pesquisa
Não, falta apoio, falta material, carga horária excessiva, pessoal não qualificado; são muito poucos [...] a direção dificulta muito esse trabalho [...] por falta de conhecimento da importância do serviço de enfermagem; a grande maioria não consegue devido à política do Estado [...] o planejamento fica só no papel [...] a gente não tem recurso, não tem apoio, não tem incentivos; em parte, porque não depende só da minha vontade [...] depende de outros conjuntos, principalmente da direção em apoiar o que você pretende fazer; aqui se trata de uma instituição de liderança autoritária, a gente fica restrita a muitas coisas, portanto, meus objetivos não são alcançados; eu tenho conseguido atingir meus objetivos, poucos são os pontos que a gente tenta mudar e não consegue; nenhum líder consegue mudar de uma hora para outra; nem todos, porque é muito difícil lidar com o ser humano.

Ao responderem as questões desse quadro, os enfermeiros retratam uma administração autoritária que impede os enfermeiros/líderes de desenvolverem as ações de enfermagem para melhorar a assistência ao paciente. Segundo GOLEMAN (2001), liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com um objetivo.

O principal objetivo de todo enfermeiro/líder consiste em ver sua equipe trabalhando com prazer e não por obrigação, prestando uma assistência de qualidade e promovendo o bem-estar do paciente, principal alvo de todo planejamento de uma estrutura hospitalar. Mas, todo esse planejamento se depara com o autoritarismo da direção de algumas instituições que, por desconhecer o processo de enfermagem, não dão a devida importância aos

projetos que lhe são apresentados por parte dos líderes de enfermagem ficando apenas no papel, frustrando os sonhos daquele que vive numa luta diária almejando melhora no processo de enfermagem.

Desde a década de 80 do século passado, essa hierarquia rígida começou a desmoronar, embora algumas instituições hospitalares ainda utilizem este tipo de liderança no trabalho. O chefe dominador está ultrapassado, e é tão importante trabalhar hoje com a inteligência emocional quanto com a liderança.

Ninguém pode viver isolado, isolado dos seus semelhantes. O exercício de uma gestão de forma autoritária é resultado, sobretudo, da arrogância e da ignorância dos princípios que norteiam a administração inteligente e participativa. De acordo com TOURINHO (1995),

o homem é um ser gregário e por isso não pode se isolar dos outros da mesma espécie.

O bom administrador deve estar imbuído de emoções positivas e contagiantes, aberto ao diálogo com seus subordinados e sempre apto a pôr em prática as idéias e teorias que forem surgindo, visando sempre à satisfação dos envolvidos na relação prestador de serviços/paciente.

Já se foram os tempos em que o QI (quociente de inteligência) bastava ao administrador. A psicologia moderna e o desenvolvimento das relações humanas criaram uma nova forma de avaliar a inteligência do ser humano ao instituírem o QE (quociente emocional). O desenvolvimento do intelecto sem o controle das emoções pode gerar um ser desequilibrado, ou seja, orgulhoso de suas conquistas intelectuais, mas incapaz de se relacionar com seus semelhantes ou, no caso do administrador, com seus subordinados. Segundo LESSA (2001), "o chefe autoritário que só sabe mandar, amortece a motivação e prejudica o moral da equipe". Num mundo em que cada vez mais se procura a excelência na prestação de serviços, não há mais como aceitar um gestor prepotente, desligado da equipe e que se limite a emitir ordens infundadas, não condizentes com a natureza do serviço.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo nos permitiu conhecer as dificuldades que enfrentam os enfermeiros na função de liderança para desempenhar uma assistência com qualidade, especialmente no âmbito hospitalar. É preciso que todos os enfermeiros/líderes tenham consciência das responsabilidades que lhe são atribuídas na função de liderança. O cenário para os profissionais da saúde, onde predomina

uma liderança autocrática, é extremamente complexo e exige dos enfermeiros/líderes capacidade de reflexão para entender os problemas de cada membro da equipe de trabalho, para estabelecer formas de melhorar o moral e o ego de cada profissional que trabalha diretamente com o paciente.

*Com base nos resultados sugerimos que:*

- o acesso a cursos de capacitação e especialização para os líderes de enfermagem deva ser meta prioritária dos diretores dos hospitais, sejam públicos ou privados, objetivando uma assistência de qualidade aos pacientes;
- os enfermeiros/líderes devam enfrentar os desafios diários e partir para negociação em busca de uma direção participativa, visando melhorar o trabalho direção/profissional/paciente;
- os enfermeiros/líderes usem suas habilidades de liderança e planejem dinâmicas de grupo que não causem ônus para empresa e melhorem o relacionamento interpessoal, refletindo na assistência de qualidade aos pacientes;
- os docentes da disciplina Administração Aplicada à Enfermagem enfatizem a importância da liderança em enfermagem, com o objetivo de formar profissionais capazes de tomar decisões em situações complexas que lhe sejam submetidos durante a sua vida profissional.

## REFERÊNCIAS

1. Adair J. Como tornar-se um líder. São Paulo: Nobel; 2001.
2. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa - Portugal: Edições 70;1977.
3. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética e Pesquisa – CONEP. Resolução nº 196/86 sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília - DF: Ministério da Saúde; 1998.
4. Drucker PF. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: IBRASA; 1994.



5. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas; 2002.
6. Goleman D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva; 2001.
7. Hardingham, A. Trabalho em equipe. São Paulo: Nobel; 2002.
8. Kron T, Gray A. Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Rio de Janeiro: Interlivros; 1998.
9. Kron T. Manual de enfermagem. Rio de Janeiro: Interamericana; 1978.
10. Lessa J. Mandar é fácil... Difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia. Rio de Janeiro: Casa da Qualidade; 2001.
11. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem. Porto Alegre: Artmed; 1999.
12. Medeiros JR. O amor renovando o trabalho. Petrópolis:Vozes; 2000.
13. Navarro L. O líder abre o jogo. Revista Quociente. São Paulo: Q. I. Editora; 2003.
14. Polit DF, Hungler BP. Fundamentos de pesquisa em enfermagem. Porto Alegre: Artes Médicas; 1995.
15. Ramon JA, Joseph B. Liderança e visão: 25 princípios para promover a motivação. São Paulo: Publifolha; 2002.
16. Tourinho N. Chefia, liderança e relações humanas. São Paulo: IBRASA; 1995.

---

**Received:** August 9th, 2004

**Revised:** November 29th 2004

**Accepted:** December 4th, 2004