

# Práticas de liderança em enfermagem: avaliação dos gestores e da equipe liderada

*Nursing leadership practices: evaluation of managers and team members*

Tamires Rodrigues da Silva,<sup>1</sup> Mariana Felex,<sup>1</sup> Izabel Cristina Ribeiro Saccomann<sup>1</sup>

## RESUMO

O enfermeiro se destaca pela capacidade de liderar a sua equipe. Porém é indispensável que compreenda o significado da liderança e sua importância para a competência profissional. **Objetivos:** avaliar a percepção e o conhecimento de enfermeiros, auxiliares e técnicos em enfermagem (AE/TE) sobre a prática de liderança e analisar as habilidades e atitudes exercidas por eles. **Métodos:** estudo descritivo, exploratório, quantitativo realizado em hospital escola, interior de São Paulo, com utilização de dois instrumentos: Questionário de Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança e Questionário de Percepção do Técnico e Auxiliar em Enfermagem no Exercício da Liderança. Os dados foram analisados pela estatística descritiva. **Resultados:** a amostra constituiu-se por 186 participantes, sendo 42 enfermeiros e 144 AE/TE. Todos os enfermeiros (100%) se consideram líderes e a maior parte dos AE/TE (95,1%) percebe o enfermeiro como líder. Tanto os enfermeiros (67,7%) quanto os auxiliares e técnicos em enfermagem (57,6%) percebem que a liderança exerce influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar os objetivos. Destacam-se a comunicação e o dar/receber *feedback* como habilidades necessárias ao líder. **Conclusão:** este estudo pode contribuir para orientar e guiar a prática de enfermeiros no exercício da liderança e fornecer subsídios que podem beneficiar as instituições a perceber a liderança na equipe de enfermagem como aparato importante para a qualidade da assistência.

**Palavras-chave:** liderança; equipe de enfermagem; gerenciamento da prática profissional; competência profissional; percepção.

## ABSTRACT

Nurses stand out for their ability to lead their team. However, it is essential that he understands the meaning of leadership and its importance for professional competence. **Objectives:** evaluate the perception of nurses and practical nurse about the practice of leadership and analyze the skills and attitudes exercised by them. **Methods:** descriptive, exploratory, quantitative study carried out with the nursing team from a hospital, countryside of São Paulo. Two questionnaires were used: Nurse Self-Perception Questionnaire in Leadership Exercise and Nursing Technician and Assistant Perception Questionnaire in Leadership Exercise. Data were analyzed by descriptive statistics and Cronbach's alpha coefficient were used. **Results:** the sample consisted of 186 participants, 42 nurses and 144 AE/ET. All nurses (100%) consider themselves leaders and most AE/TE (95.1%) perceive nurses as leaders. Both nurses (67.7%) and nursing assistants and technicians (57.6%) perceive that leadership influences people's behavior to achieve goals. Communication and giving/receiving feedback are highlighted as necessary skills for leaders. **Conclusion:** this study can contribute to guide nurses in the exercise of leadership and provide subsidies that can benefit institutions to perceive leadership in the nursing team as an important device for the quality of care.

**Keywords:** leadership; nursing team; practice management; professional competence; perception.

<sup>1</sup>Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde – Sorocaba (SP), Brasil.

Autor correspondente: Izabel Cristina Ribeiro Saccomann

PUC-SP/FCMS Depto. de Medicina

Rua Joubert Wey, 290, CEP.: 18030-070 – Sorocaba (SP), Brasil.

E-mail: [isacomann@pucsp.br](mailto:isacomann@pucsp.br)

Recebido em 11/10/2021 - Aceito para publicação em 12/04/2023.



## INTRODUÇÃO

A liderança é um termo de conhecimento universal que é definido como a capacidade de influenciar um grupo a fim de buscar e alcançar objetivos comuns.<sup>1</sup> Essa influência pode ser formal, como a ocasionada por um alto cargo na organização, ou pode surgir naturalmente de dentro de um grupo.<sup>2</sup> Quando um indivíduo busca influenciar o comportamento de outro indivíduo ou de um grupo em relação às suas atividades dentro de uma empresa, escola ou hospital, pode-se afirmar que ele exerceu liderança.

Os líderes são os principais responsáveis pela melhoria do desempenho, desenvolvendo, implementando e monitorizando a gestão do serviço.<sup>2</sup> Eles usam comportamentos interpessoais para motivar seguidores a se comprometerem e se esforçarem com as metas do grupo.<sup>3</sup> Por meio do diálogo, motiva as pessoas a trabalhar com entusiasmo na busca dos objetivos determinados pela equipe, que aliadas ao relacionamento interpessoal são consideradas e valorizadas por meio do cuidado que ultrapassa o enfoque assistencial e alcança o universo da liderança.<sup>4</sup>

O enfermeiro destaca-se na sua equipe pelas múltiplas atividades que desenvolve, as quais incluem além do trabalho intelectual, a coordenação das ações da equipe de enfermagem, a organização e a execução da assistência.<sup>5</sup> Porém para que o enfermeiro exerça a liderança, é indispensável que ele compreenda o seu significado e a sua importância para a competência profissional, reconhecendo as virtudes essenciais para que ela aconteça.<sup>2</sup>

O exercício da liderança exige preparo, criatividade e determinação. Nesse sentido, entende-se que a capacidade de liderar precisa ser construída e aprimorada diariamente. Dentre os principais atributos destacam-se a qualidade pessoal, a habilidade interpessoal e o conhecimento do contexto organizacional, além do comprometimento, da comunicação, do saber ouvir, da responsabilidade, da visão e do talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis. Também destacam-se a integridade, a determinação, a dedicação, o reconhecimento, a capacidade intelectual, o bom senso e, principalmente, o autoconhecimento.<sup>5</sup>

O *coaching* promove o aprendizado, o desenvolvimento, o autoconhecimento e o empoderamento, sendo o responsável ao alcance do sucesso pessoal e profissional. Nesse universo, que compreendem diversas categorias de *coaching*, se destaca a liderança, que auxilia os gestores a se tornarem verdadeiros líderes, e a autonomia para gerir sua equipe.<sup>6</sup> Portanto, ao desenvolver as competências de *coaching*, líderes e gestores contribuem para que seus funcionários aprendam e se desenvolvam.

Entender o conceito de liderança em enfermagem, seus atributos e o papel do enfermeiro como líder contribui para o processo de reflexão sobre a relação da competência de liderança e o desempenho de suas funções. Nesse sentido, este estudo teve como objetivos: avaliar a percepção e o conhecimento de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem sobre a prática de liderança e analisar as habilidades e atitudes exercidas pelos líderes e liderados nessa prática.

## MATERIAL E MÉTODOS

Estudo descritivo e exploratório de abordagem quantitativa realizado no Hospital Santa Lucinda (HSL), localizado na cidade de Sorocaba, interior de São Paulo. Os participantes da pesquisa foram os integrantes da equipe de enfermagem composta por auxiliares de enfermagem, técnicos em enfermagem e enfermeiros. Este estudo foi dividido em dois grupos: o grupo Gestor, composto pelos enfermeiros, e o grupo equipe liderada, composto pelos auxiliares e técnicos em enfermagem. Foram incluídos todos os participantes maiores de 18 anos e que concordaram em participar do estudo oficializado por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde da Pontifícia Universidade Católica (FCMS-PUC/SP), sob o N<sup>o</sup>: 4.078.494, cumprindo a Resolução 466/2012.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de junho e julho de 2020 por meio de dois instrumentos: o Questionário de Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança (QUAPEEL) e o Questionário de Percepção do Técnico e Auxiliar de Enfermagem no Exercício da Liderança (QUEPTAEEL). Os questionários se encontram validados<sup>7</sup> e divididos em dados sociodemográficos, perguntas abertas e fechadas relativas ao conhecimento sobre liderança e questões relativas às habilidades e atitudes exercidas pelos líderes e liderados na prática da liderança *coaching*.

Para análise dos dados foi utilizada estatística descritiva, e a consistência interna dos instrumentos foi analisada pelo Coeficiente Alfa de Cronbach.

### Instrumentos de Coleta de Dados

Ambos questionários são de medida escalar e possuem 20 proposições divididas em 4 dimensões de *coaching*. Cada dimensão é composta por 5 questões referentes à comunicação; dar e receber *feedback*, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe para o alcance dos resultados. Para as respostas é utilizado uma escala de Likert, com seis campos de variação que indicam o grau de concordância e de discordância nas afirmativas cujos os escores são: 0 para NA (não se aplica), 1 nunca, 2 raramente, 3 nem sempre, 4 quase sempre e 5 sempre. O resultado é obtido a partir da soma da pontuação de todos os itens de cada dimensão. Quanto maior a pontuação obtida, maior é a percepção de comportamento (atitude e habilidade) presente em relação ao processo de *coaching*.<sup>8,9</sup>

## RESULTADOS

A amostra deste estudo foi composta por 186 participantes que compõe a equipe de enfermagem do HSL, sendo 42 (17,7 %) enfermeiros gestores e 144 (82,3%) AE/TE que compõem a equipe liderada.

A Tabela 1 demonstra a caracterização sociodemográfica da equipe de enfermagem com predomínio da faixa etária entre 30 e 39 anos de idade e do gênero feminino.



Tabela 1. Caracterização Sociodemográfica dos Auxiliares e Técnicos em Enfermagem e Enfermeiros Sorocaba, 2020.

	AE/TE (N=144)*		Enfermeiros (N=42)	
	(n)**	(%)‡	(n)*	(%)‡
<b>Gênero</b>				
Feminino	128	88,9	39	92,9
Masculino	16	11,1	03	7,1
<b>Turno de trabalho</b>				
Manhã	45	31,2	10	23,8
Tarde	47	32,6	11	26,2
Noite	50	34,7	12	28,6
Intermediário	02	1,4	09	21,4
<b>Idade</b>				
20-29	33	22,9	02	4,8
30-39	50	34,7	23	54,8
40-49	42	29,2	13	31,0
50-59	18	12,5	04	9,4
≥ 60	1	0,7	0	0

\*N=tamanho da amostra; \*\*n: número absoluto; ‡ %: frequência

A Tabela 2 refere-se ao conhecimento, percepção, estilo e habilidades sobre liderança na percepção dos AE/TE e dos enfermeiros. Uma pequena parcela dos AE/TE (6,2%) conceituou liderança diferente da opção apresentada, ou seja, como outro conceito, e os resultados foram: direcionamento eficaz que envolve profissionais com responsabilidade, motivação, engajamento e ambiente harmonioso, respeito e assistência qualificada. A maioria dos AE/TE percebeu o enfermeiro como líder e destaca as três habilidades como necessárias ao líder:

comunicação, dar e receber *feedback*, ganhar poder e exercer influência. Dentre os enfermeiros, 12,0% conceituaram como outro conceito: liderança é o engajamento, reflexo das atitudes, alcance igualitário e organização e direcionamento das ações. Todos os enfermeiros têm autopercepção de líder e exercem liderança orientada para pessoas ou para tarefas dependendo da situação. As habilidades necessárias ao líder foram: comunicação, dar e receber *feedback*, ganhar poder e exercer influência.

Tabela 2. Conhecimento, autopercepção de líder, estilo e habilidades de liderança na percepção da Equipe de Enfermagem. Sorocaba, 2020. N=186

Conceito de Liderança	AE/TE (N=144)*		Enfermeiros (N=42)*	
	n**	%‡	n**	%‡
1. O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.	83	57,6	28	66,6
2. O processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização	37	25,7	08	19,0
3. O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores	15	10,4	01	2,4
4. Outro conceito	9	6,2	05	12,0
Percepção da liderança do enfermeiro (pelo AE/TE)				
Sim	137	95,1	-	-
Autopercepção de liderança (Enfermeiro)				
Sim	-	-	42	100
Estilo de Liderança Exercida				
1. Liderança orientada para as pessoas	04	2,8	03	7,1
2. Liderança orientada para tarefas	06	4,2	03	7,1
3. Ambos os estilos, dependem da situação	134	93,1	36	85,8
Habilidades interpessoais necessárias ao líder				
1. Habilidade de comunicação	21	14,6	08	19,0
2. Habilidade de dar e receber <i>feedback</i> (retorno)	30	20,8	14	33,3
3. Habilidade de ganhar poder e exercer influência	04	2,8	0	0
4. Todas as habilidades acima citadas	89	61,8	22	47,7

\*N=tamanho da amostra; \*\*n: número absoluto; ‡ %: frequência

Na Tabela 3 estão apresentadas as dimensões do processo de *coaching* percebidas pelos AE/TE e pelos enfermeiros. Observa-se que todas as dimensões do processo de *coaching* foram

percebidas com altas pontuações com pequena variabilidade. Porém os AE/TE tiveram percepção mais alta para a comunicação e mais baixa para apoiar a equipe para o alcance dos resultados.



Tabela 3. Dimensões do processo *coaching* atribuídas pela Equipe de Enfermagem. Sorocaba, 2020. N=186

	AE/TE (N=144)*		Enfermeiros(N=42)*	
	M/dp**	Min-Máx‡	M/dp**	Min-Máx‡
<b>Comunicação</b>	22,4 (3,7)	0 - 25	22,0 (1,7)	19 - 25
<b>Dar e receber <i>feedback</i></b>	21,0 (4,7)	0 - 25	21,8 (2,5)	15 - 25
<b>Dar poder e exercer influência</b>	20,5 (5,2)	0 - 25	22,1 (2,2)	17 - 25
<b>Apoiar a equipe para o alcance dos resultados</b>	19,7 (6,0)	0 - 25	21,3 (3,7)	10 - 25
<b>Total</b>	83,8 (17,6)	0 - 100	87,5 (8,9)	71-100

\*N: Tamanho da amostra; \*\* M/dp: Média/desvio padrão; ‡Min; Máx: Valores mínimos-máximos.

Neste estudo foram analisados os graus de concordância ou discordância dos participantes da pesquisa em relação às habilidades e atitudes no exercício da liderança e a relação com as dimensões de *coaching*.

Em relação à comunicação, a maioria dos AE/TE concorda que contribui para a comunicação eficaz nas relações de trabalho (95,9%), no diálogo (83,3%) e recebe aconselhamento para atender as necessidades profissionais (92,3%). Dentre os enfermeiros, a maioria concorda que sabe ouvir os liderados (100%), utiliza a comunicação verbal para manter o diálogo (93,6%) e acredita que contribui para a comunicação eficaz (93,7%).

Quanto a dar e receber *feedback*, uma parcela pequena dos AE/TE afirma que nem sempre são reconhecidos e valorizados pelo líder (16%) ou recebem orientação (2,1%) e acompanhamento de desempenho (18,1%).

Os enfermeiros concordam que orientam e demonstram as tarefas dos liderados conforme as necessidades (93,5%), que esclarecem suas dúvidas (100%) e os valorizam pelo que fazem ou pela forma como se comportam (100%). Entretanto, nem sempre redirecionam os liderados a um novo caminho (9,7%) ou os acompanham periodicamente (12,9%).

Na dimensão dar poder e exercer influência, uma parcela dos AE/TE afirma que o líder nem sempre realiza *feedback* (18,8%), compartilha as decisões (25,8%) ou amplia as competências para melhorar os resultados (19,4%). Entretanto, a maioria concorda que o líder contribui para o seu desenvolvimento (88,1%).

Nessa dimensão, todos os enfermeiros concordam que compartilham as decisões e responsabilidades (100%) e pequena parcela afirma que nem sempre estimula a prática do *feedback* (9,6%) ou amplia as competências dos seus liderados (6,4%).

Na quarta dimensão, apoio à equipe, uma parte dos AE/TE afirma que o líder nem sempre valoriza a opinião para propor mudanças (16,7%), define as metas a serem atingidas (24,3%) ou acompanha os resultados (22,3%). Entretanto, a maioria afirma que o líder auxilia no enfrentamento das dificuldades (87,5%) e conhece o prazo previsto para o alcance de suas metas (75,7%).

Quanto aos enfermeiros, alguns afirmam que nem sempre definem as metas (19,3%) ou acompanham periodicamente (16,1%) ou estipulam os prazos para o cumprimento de metas (16,1%). Entretanto, eles quase sempre solicitam a opinião dos seus liderados para propor mudanças (96,8%), e todos referem disponibilidade para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional (100%).

Os questionários de autopercepção de cada grupo apontou consistência interna alta, com alfa de Cronbach de 0,953 e de 0,916 para AE/TE e enfermeiros, respectivamente, demonstrando confiabilidade satisfatória.

## DISCUSSÃO

De acordo com os resultados deste estudo, observa-se que a maior parte da equipe de enfermagem atuante é do gênero feminino e a faixa etária entre 30 e 39 anos, apesar da literatura demonstrar que há o aumento do público masculino na área de enfermagem e rejuvenescimento da enfermagem.<sup>10,11</sup> A faixa etária entre 39 e 50 anos é denominada 3ª fase, ou fase de “maturidade profissional”, e são profissionais em pleno desenvolvimento de suas capacidades cognitivas, técnicas e práticas de enfermagem, já preparados e devidamente qualificados, que se inserem, em definitivo, no mercado de trabalho.<sup>10</sup>

Houve consenso entre todas as categorias entrevistadas sobre o conceito específico de liderança, principalmente sobre a influência no comportamento das pessoas para alcançarem objetivos propostos.

A influência é a essência da liderança, visto que se demonstra mais efetiva para chegar aos resultados esperados e objetivos definidos, uma vez que os líderes usam comportamentos interpessoais para motivar os liderados a se comprometerem e a se esforçarem ao máximo para contribuir na assistência e foco da equipe.<sup>12</sup>

Este estudo revelou que todos os enfermeiros se consideram líderes. Este resultado é superior ao encontrado em um outro estudo que apresentou 92,8% de respostas afirmativas em relação à autopercepção de liderança.<sup>13</sup>



Isto é um aspecto essencial a ser identificado, tendo em vista que a liderança é inquestionável para o *status* do enfermeiro, sendo imprescindível para o seu exercício profissional.<sup>14</sup>

Neste estudo, a maioria dos AE/TE conseguiu perceber o enfermeiro como líder. Esses resultados corroboram com o outro estudo, no qual 84,5% consideram o enfermeiro como líder.<sup>13</sup> A percepção do enfermeiro líder é fundamental, pois a chefia exercida sem liderança do enfermeiro pode alterar o trabalho da equipe e a tomada de decisão. A postura adotada de forma errônea frente a novos desafios pode causar sentimentos negativos entre os membros e não atender as suas experiências profissionais.<sup>15</sup>

Os enfermeiros e os AE/TE demonstraram que todas as habilidades interpessoais que envolvem a liderança são necessárias, ou seja, comunicação, dar e receber *feedback*, ganhar poder e exercer influência.

O *feedback* é um método importante, ajuda no desenvolvimento das equipes de trabalho, das relações interpessoais, determina os pensamentos, reações e sentimentos quanto aos outros. Também determina como as pessoas vão encarar suas responsabilidades no dia a dia. Não é uma opinião, mas uma visão sobre a situação que, junto com as outras características, forma o que é denominado liderança *coaching*.<sup>13</sup>

Dentre os estilos de liderança citados, os profissionais chegaram ao consenso de que tanto o orientado para as pessoas como para as tarefas é exercido em diferentes momentos. Estudos também demonstraram a mesma percepção.<sup>9,13</sup> Esse estilo majoritário está correlacionado com o objetivo do cuidado, assim cabe ao enfermeiro adotar o melhor estilo.

Nas dimensões do processo de liderança *coaching* observa-se que houve consenso nas opiniões entre os diferentes profissionais no âmbito da comunicação. Destaca-se, de modo geral, que perceberam essa dimensão como um recurso para o exercício da liderança. Fato também observado em outros estudos realizados sobre a liderança do enfermeiro.<sup>9,13,15</sup>

Em relação às habilidades e atitudes da comunicação, a maioria dos AE/TE e enfermeiros concorda que utiliza a comunicação verbal para manter um diálogo e acredita que ele contribua para uma comunicação eficaz. Destaca-se, de modo geral, que os enfermeiros perceberam a dimensão da comunicação como recurso de sucesso para o exercício da liderança, assim como em outros estudos.<sup>9,13</sup>

A comunicação, quando efetiva, é essencial para a liderança; promove uma mudança comportamental no indivíduo e contribui para sua satisfação profissional. Além disso, requer troca de conhecimento e facilita a compreensão entre os profissionais, o que gera um cuidado adequado para o paciente.<sup>16</sup> É totalmente possível haver comunicação sem liderança, mas não existe liderança sem comunicação.<sup>17</sup>

Quanto à dimensão dar e receber *feedback*, todos os grupos tiveram alta percepção. Estes resultados mostram semelhança com o estudo de Cardoso,<sup>9</sup> cujos resultados mostraram que os enfermeiros e técnicos obtiveram alta média (M=21,8 e 21,0, respectivamente). Em outro estudo a média foi menor para enfermeiros (M= 19,4).<sup>13</sup>

Grande parte dos enfermeiros confirma que reconhece, valoriza e apoia sua equipe pela forma que realiza o *feedback*, porém alguns ainda não estão seguros sobre exercer essas habilidades. Entretanto, alguns AE/TE discordam que são reconhecidos e valorizados pelo líder, apesar da maioria ter uma percepção positiva em relação a isso.

O *feedback* é essencial na busca de metas, pois habilita os indivíduos a ajustarem seus esforços e decidirem quais metas perseguir e quais abandonar, pelo menos temporariamente.<sup>18</sup> Assim, o *feedback* positivo é aquele que se refere a conquistas, pontos fortes; e o *feedback* negativo está relacionado a fracassos, fraquezas e respostas incorretas, mas também pode, por sua vez, ampliar os esforços da pessoa na busca pelo resultado desejado.<sup>19</sup>

Na dimensão dar poder e exercer influência, houve alta percepção entre os enfermeiros. Porém os AE/TE tiveram uma percepção mais baixa. Estes resultados foram semelhantes a outro estudo, no qual 49,3% dos respondentes acreditavam que quase sempre estimulavam a prática do *feedback* nessa dimensão.<sup>13</sup> É importante que o enfermeiro líder compartilhe suas decisões e receba o *feedback* da equipe quanto a sua liderança, pois isso trará melhora no âmbito pessoal e profissional, melhor entrosamento da equipe e da assistência que será prestada.<sup>20</sup>

Em relação à dimensão apoiar a equipe para o alcance dos resultados, os enfermeiros e AE/TE têm alta de percepção, porém com média mais baixa para os técnicos. Outros estudos também demonstraram resultados semelhantes.<sup>9,13</sup> Quase todos os enfermeiros concordaram que ficam à disposição e auxiliam nas dificuldades dos liderados.

Contudo, apesar dos enfermeiros apresentarem a autopercepção para estarem sempre dispostos a auxiliar a equipe nas suas dificuldades, alguns apresentam obstáculos quanto a solicitar opiniões, acompanhar os liderados e acordar o prazo com a equipe. Nessa dimensão, uma parte dos AE/TE afirma que o líder raramente ou nem sempre valoriza a opinião deles para propor mudanças.

Apesar dessa percepção ter sido de uma minoria, é preciso estar atento, pois dar apoio à equipe é necessário para criar condições a um ambiente de abertura e confiança entre líderes e liderados, o que gera harmonia no trabalho e um ambiente menos estressante, aumentando a efetividade da assistência e esforço da equipe para a conclusão de metas. Dessa forma, a rede de apoio é fortalecida, empoderando o enfermeiro e sua equipe.<sup>13</sup>

## CONCLUSÃO

Este estudo avaliou o conhecimento sobre liderança na perspectiva dos enfermeiros e dos auxiliares e técnicos em enfermagem que reconhecem o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações. O estilo de liderança assumido pelo enfermeiro foi o orientado para as pessoas e para as tarefas exercidas em diferentes momentos. Os enfermeiros apresentaram índices elevados de autopercepção de liderança e os AE/TE perceberam o enfermeiro como um líder.



As habilidades e atitudes do processo *coaching* da dimensão da comunicação foram as mais reconhecidas pela equipe, sendo a comunicação verbal a mais utilizada para manter um diálogo. Sendo assim, este estudo pode contribuir para orientar e guiar a prática de enfermeiros no exercício da liderança bem como fornecer subsídios que possam beneficiar as instituições a perceberem a liderança nas equipes de enfermagem como aparato importante na qualidade da assistência.

## REFERÊNCIAS

1. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2006;40(1):117-22. doi: 10.1590/S0080-62342006000100017
2. Fradique MDJ, Mendes L. Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. Rev Enf Ref. 2013;3(10):45-53. doi: 10.12707/RIM12133
3. Huber D. Leadership and nursing care management. 5<sup>th</sup> ed. St. Louis: Elsevier Health Sciences; 2013.
4. Silva VLS, Camelo SHH. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. Rev Enf UERJ. 2013;21(4):533-9.
5. Bezerra Sobrinho A, Bernardo JMS, Alexandre ACS, Oliveira VL, Leite-Salgueiro CDB. Liderança do enfermeiro: reflexões sobre o papel do enfermeiro no contexto hospitalar. ID on line Rev Psicol. 2018;12(41):693-710. doi: 10.14295/idon-line.v12i41.1238
6. Fraga Júnior F, Paulino HA, Magalhães LC. Coaching para líderes: um método eficaz para o desenvolvimento de competências necessárias aos gestores. Rev Pensar Gestão Adm. 2017;5(2):2-23.
7. Gois RMOD, Santos AAA, Reis JB, Freitas JEF, Santos REC. Liderança em enfermagem: desafio nas práticas gerenciais a partir de um estudo bibliográfico. Ciênc Biol Saúde. 2015;3(1):73-86.
8. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem. Teoria e Prática. 8<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Artmed; 2015.
9. Cardoso MLAP, Ramos MDI. Liderança coaching: questionário de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. Einstein. 2014;12(1): 66-74. doi: 10.1590/S1679-45082014AO2888
10. Machado MH, Aguiar Filho W, Lacerda WF, Oliveira E, Lacerda W, Wermelinger M, et al. Características gerais da enfermagem: o perfil sociodemográfico. Enferm Foco. 2016;7(1/4):11-7. doi: 10.21675/2357-707X.2016.v7.nESP.686
11. Persegona MFM, Oliveira ES, Pantoja VJC. As características geopolíticas da enfermagem brasileira. Divulg Saúde Debate. 2016;56:19-35.
12. Kaiser RB, McGinnis JL, Overfield DV. The How and the what of leadership. Consult Psychol J Pract Res. 2012;64(2):119-35. doi: 10.1037/a0029331
13. Hayashida KY. Liderança em enfermagem e o processo coaching no contexto hospitalar [dissertação]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2017.
14. Conselho Federal de Enfermagem. Lei nº 7.498/86, de 25 de junho de 1986 [Internet] [acesso em 17 set 2021]. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986\\_4161.html](http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html).
15. Silva VLS. Práticas de liderança em enfermagem executadas por enfermeiros em organizações hospitalares [dissertação]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo; 2015.
16. Faria CC, Santos MCM, Luz NC, Pereira LF, Lima RS, Haddad JGV. Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas. Rev Pesqui. 2017;9(1):152-8. doi: 10.9789/2175-5361.2017v9i1.152-158
17. Camargo DR, Luz L, Aquino ROS, Gomes RMJ, Oliveira ZG. A comunicação na enfermagem como estratégia de liderança na assistência. Rev Enferm Brasil. 2011;10(5):309-13.
18. Williams RL. Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante; 2013.
19. Tavares AS, Tavares FM. Conversando sobre desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. Rev Adm Unisal. 2017;7(12):78-98.
20. Pereira CMC, Bem-Haja IMS, Ferreira MMF, Rodrigues PSM. Percepção de liderança de enfermeiros prestadores de cuidados: estudo realizado numa unidade hospitalar de Coimbra. Rev Enferm Ref. 2008;2(8):51-8.

Como citar este artigo:

Silva TR, Felex M, Saccomann ICR. Práticas de liderança em enfermagem: avaliação dos gestores e da equipe liderada. Rev Fac Ciênc Méd Sorocaba. 2021;23(3/4):90-96. doi: 10.23925/1984-4840.2021v23i3/4a5



Todo conteúdo desta revista está licenciado em Creative Commons CC BY 4.0