

## Liderança e satisfação no trabalho no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência\*


André Almeida de Moura<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-2990-5375>

Andrea Bernardes<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-9861-2050>

Alexandre Pazetto Balsanelli<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-3757-1061>

Carina Aparecida Marosti Dessotte<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-5521-8416>

Carmen Silvia Gabriel<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-2666-2849>

Ariane Cristina Barboza Zanetti<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-4458-3274>

Objetivo: avaliar a correlação entre a prática de Liderança *Coaching* exercida pelos coordenadores de enfermagem e a satisfação no trabalho, na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos técnicos de enfermagem do Serviço de Atendimento Móvel de Urgências. Método: estudo descritivo, correlacional, que utilizou o Questionário de Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança para mensurar a autopercepção da liderança dos onze coordenadores de enfermagem e o Questionário de Percepção do Técnico/Auxiliar de Enfermagem no Exercício da Liderança para verificar a percepção dos 155 técnicos. Já o *Job Satisfaction Survey* avaliou a satisfação no trabalho de ambas as categorias. Foram determinadas as correlações entre os domínios dos instrumentos por intermédio do teste de Spearman ( $p < 0,05$ ), sendo analisado o seu poder de associação. Resultados: o exercício da Liderança *Coaching* correlacionou-se com a satisfação no trabalho ( $p$ -valor=0,001), tanto na autopercepção dos coordenadores de enfermagem, com alta correlação (coeficiente de Spearman - 0,835), quanto na percepção dos técnicos de enfermagem, com moderada associação, (coeficiente de Spearman - 0,678). Conclusão: a Liderança *Coaching* apresentou correlação positiva com a satisfação no trabalho, marcada pela confiança mútua, interação contínua entre líder (enfermeiro) e liderados (técnicos de enfermagem) e a busca do desenvolvimento profissional e pessoal.

Descritores: Liderança; Enfermagem; Satisfação no Trabalho; Emergências; Administração de Recursos Humanos; Serviços Médicos de Emergência.








\* Artigo extraído da tese de doutorado "Liderança Coaching e satisfação no trabalho no contexto do atendimento pré-hospitalar móvel no Estado de Goiás", apresentada à Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Centro Colaborador da OPAS/OMS para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

<sup>1</sup> Secretaria Municipal de Saúde, Serviço de Atendimento Móvel de Urgência, Rio Verde, GO, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Centro Colaborador da OPAS/OMS para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Enfermagem, São Paulo, SP, Brasil.

### Como citar este artigo

Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Dessotte CAM, Gabriel CS, Zanetti ACB. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2020;28:e3260. [Access   ]; Available in:  . DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>.  mês  dia  ano

URL

## Introdução

A liderança é uma competência indispensável à prática profissional do enfermeiro em uma sociedade cada vez mais globalizada e diante de um mercado de trabalho contemporâneo competitivo. É a partir dela e com base em seus preceitos que o enfermeiro guia o seu processo de trabalho e governa a sua equipe para o alcance de objetivos comuns<sup>(1)</sup>.

Ademais, a qualidade da assistência de enfermagem sofre influência da liderança eficaz do enfermeiro, na medida em que esse profissional inspira e estimula a equipe a aceitar ações de inovação e transformação. Essa prática incentiva o compromisso e a mudança, bem como, reforça o elo de confiança entre líder e liderados, contribuindo para a qualidade do cuidado prestado, intermediado por sua vez pela satisfação no trabalho<sup>(2-3)</sup>.

Dessa forma, nota-se que a liderança cria um ambiente de trabalho positivo ou negativo, a depender do modelo/estilo adotado para análise dessa competência. Alinhado a isso, as organizações de saúde carecem de enfermeiros líderes que antecipem problemas e tentem resolvê-los por intermédio da interação com os funcionários impactando assim, positivamente, na satisfação dos funcionários<sup>(4)</sup>.

Nessa mesma perspectiva, cabe destacar dois estudos desenvolvidos sobre a temática. No primeiro, em revisão sistemática, foram ressaltados 52 manuscritos com forte correlação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho<sup>(5)</sup>. Desenvolvida no Brasil, a segunda pesquisa apontou que os novos modelos de liderança na enfermagem exercem uma relação positiva sobre a satisfação no trabalho, seja de forma indireta – intermediada por variáveis como o empoderamento, o suporte supervisionado e o ambiente de apoio ou diretamente – reafirmando a relevância do investimento no aprimoramento e desenvolvimento dessa competência em profissionais de enfermagem por parte dos serviços de saúde<sup>(6)</sup>.

Diante desse cenário, as organizações de saúde devem investir, portanto, nesses novos modelos de liderança de forma a possibilitar a tomada de decisão assertiva, pautada em uma comunicação intensa e dialogada e, assim, transpor as evidências em prática e a prática em evidências<sup>(7)</sup>. Para tanto, é importante que referenciais teóricos voltados aos modelos de liderança contemporâneos alicerces não somente as pesquisas, como também o exercício dessa competência pelo enfermeiro, com vistas à instrumentalização desse profissional e à promoção de influências positivas no seu ambiente de trabalho<sup>(8)</sup>.

Dentre os novos modelos e teorias de liderança contemporâneas que têm sido adotadas pelas equipes

de enfermagem e organizações de saúde, cabe enaltecer a Liderança *Coaching*. Conceitualmente, consiste na competência por meio da qual os líderes buscam apoiar a equipe no alcance dos resultados de maneira que, concomitantemente, possibilite impulsionar talentos, desenvolver outros atributos e estimular o potencial dos liderados. Na enfermagem, o seu exercício qualifica o papel desempenhado pelo enfermeiro nas organizações, objetivando melhorar a qualidade da assistência prestada aos pacientes. Tal modelo baseia-se em quatro aspectos: comunicação, dar e receber *feedback*, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe para alcance de resultados organizacionais<sup>(8-11)</sup>.

Ao analisar a produção científica acerca da Liderança *Coaching*, verifica-se que, ainda, são poucos os estudos na enfermagem que buscam analisar essa competência, sobretudo que a relacionam com a satisfação no trabalho. Ademais, escassos são os estudos que contemplam os diversos cenários de atuação dos profissionais de enfermagem, dentre os quais está o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU)<sup>(6)</sup>.

O SAMU configura-se um elemento chave da Política Nacional de Atendimento às Urgências que, por sua vez, descreve as funções dos profissionais assistenciais de enfermagem, bem como as dos coordenadores dessa classe de profissionais<sup>(12)</sup>. Diariamente, os coordenadores das unidades do SAMU necessitam executar as ações de gerenciamento, de forma a assegurar a qualidade da assistência prestada no contexto da urgência e emergência. Nesse contexto, esses enfermeiros buscam, constantemente, o desenvolvimento de estratégias para superação dos desafios<sup>(13)</sup> que pressupõem o exercício de algumas competências – como a liderança<sup>(14)</sup> – as quais, conseqüentemente, possibilitam um cenário favorável para a satisfação no trabalho.

Frente ao exposto e considerando-se os novos modelos de liderança na enfermagem, o presente estudo visou avaliar a correlação entre a prática de Liderança *Coaching* exercida pelos coordenadores de enfermagem e a satisfação no trabalho, na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos técnicos de enfermagem do Serviço de Atendimento Móvel de Urgências, com o objetivo de responder à seguinte questão: existe correlação entre a prática de Liderança *Coaching* exercida pelos coordenadores de enfermagem e a satisfação no trabalho, tanto na autopercepção dos coordenadores quanto na percepção dos técnicos de enfermagem do SAMU?

## Método

Trata-se de um estudo descritivo correlacional desenvolvido em onze de doze unidades sedes de

macrorregionais do SAMU do Estado de Goiás, nas quais estão situadas as centrais de regulação. Um dos membros da pesquisa foi responsável por aplicar os questionários aos sujeitos que consentiram participar da pesquisa, em datas e horários previamente agendados entre os meses de abril a agosto de 2017.

Diante desse cenário, buscou-se entrevistar todos os técnicos de enfermagem e os coordenadores dessas onze unidades, constituindo assim uma população por conveniência e não probabilística. Dentre os 221 trabalhadores dessas categorias em análise, atuantes nas unidades, 210 eram técnicos de enfermagem e onze atuavam como coordenadores.

Para tanto, incluíram-se coordenadores e técnicos de enfermagem em exercício do cargo por, no mínimo, seis meses. Em contrapartida, foram excluídos da amostra os profissionais das duas categorias que estivessem em uso de prerrogativas trabalhistas (férias, licença-prêmio ou por motivos de saúde) durante a coleta de dados.

Para obtenção dos dados sociodemográficos, foi empregado o instrumento da caracterização dos sujeitos. Já os dados referentes à Liderança *Coaching* foram obtidos a partir das questões de medida escalar referentes às habilidades e atitudes exercidas pelos líderes e liderados na prática desse modelo de liderança presentes nos seguintes instrumentos: Questionário de Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança (QUAPEEL) para os coordenadores de enfermagem e o Questionário de Percepção do Técnico/Auxiliar de Enfermagem no Exercício da Liderança (QUEPTAEEL) para analisar a percepção da Liderança *Coaching* pelos técnicos. Esses dois questionários contemplam 20 itens cada um, subdivididos em quatro domínios correspondentes à Liderança *Coaching*: comunicação, dar e receber *feedback*, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe para alcance de resultados organizacionais. Composto por uma escala *Likert*, segue a seguinte apresentação para cada item: Nunca (1), Raramente (2), Nem sempre (3), Quase sempre (4) e Sempre (5). O escore do instrumento geral varia entre 0 a 100, sendo que os valores mais próximos de 0 correspondem à menor percepção da prática de Liderança *Coaching* e 100 à maior percepção. É válido salientar que os instrumentos foram construídos e validados nacionalmente, abrangendo o contexto e os profissionais da enfermagem, cujos valores de Alfa de Cronbach de cada instrumento foram 0,911 (QUAPEEL) e 0,932 (QUEPTAEEL)<sup>(9)</sup>.

No que se refere à satisfação no trabalho, os dados foram obtidos utilizando o instrumento *Job Satisfaction Survey* (JSS)<sup>(15)</sup>, cujas adaptação e validação transcultural para o cenário brasileiro tiveram, como foco, minimizar lacunas quanto à avaliação da satisfação profissional

de pesquisas na área da saúde, especialmente da enfermagem, com o Alfa de Cronbach igual a 0,92<sup>(16)</sup>.

Tal instrumento é disposto por 36 itens fragmentados nos nove domínios definidos a partir de uma revisão da literatura sobre as dimensões da satisfação no trabalho<sup>(15)</sup>: pagamento (itens 1, 10, 19 e 28), promoção (itens 2, 11, 20 e 33), supervisão (itens 3, 12, 21 e 30), benefícios (itens 4, 13, 22 e 29), recompensas (itens 5, 14, 23 e 32), procedimentos operacionais (itens 6, 15, 24 e 31), colaboradores (itens 7, 16, 25 e 34), natureza do trabalho (itens 8, 17, 27 e 35) e comunicação (itens 9, 18, 26, 36). Nos domínios do JSS, estão presentes quatro itens, em uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, cuja graduação varia em "Discordo muito", "Discordo moderadamente", "Discordo pouco", "Concordo pouco", "Concordo moderadamente" e "Concordo muito". Essa variável contínua de satisfação do indivíduo pode variar de baixa (insatisfeito) à alta (satisfeito). Considerando-se que não há uma nota de corte específica que determina se um indivíduo está satisfeito ou insatisfeito, os escores de cada domínio variaram entre 4 a 24 pontos, sendo os menores escores atribuídos aos indivíduos menos satisfeitos. Já os valores do escore total do instrumento variaram entre 36 a 216 pontos, posto que quanto mais próximo do valor de 216 mais satisfeito acerca do trabalho o indivíduo encontrava-se<sup>(16)</sup>.

Houve a dupla digitação dos dados em planilhas e, após essa etapa, realizou-se a análise estatística descritiva das variáveis, empregando-se o programa estatístico SAS® 9.3 (*Statistical Analysis System*).

A análise exploratória dos dados sociodemográficos deu-se por meio de medidas de posição central e de dispersão, permitindo que as variáveis qualitativas fossem apresentadas por intermédio de frequências absolutas e relativas e as quantitativas descritas por médias, medianas, desvios-padrão, valores mínimos e valores máximos.

Complementarmente, foi utilizado o teste de Spearman (teste estatístico não paramétrico), de modo que as correlações entre as variáveis presentes no estudo fossem interpretadas, positiva ou negativamente, conforme o poder da correlação: muito alta (0,9 a 1,0 ou -0,9 a -1,0), alta (0,7 a 0,9 ou -0,7 a -0,9), moderada (0,5 a 0,7 ou -0,5 a -0,7), baixa (0,3 a 0,5 ou -0,3 a -0,5) e insignificante (0,0 a 0,3 ou 0,0 a -0,3)<sup>(17)</sup>. Para todos os testes estatísticos realizados, foi utilizado o nível de significância de 5% ( $\alpha=0,05$ ).

Com a finalidade de atender às determinações da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, o presente trabalho teve apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, sob o número CAAE 63229816.5.0000.5393.

## Resultados

A porcentagem de respondentes por município ultrapassou os 60%, tanto para a categoria de técnicos como para os coordenadores de enfermagem. A partir do fim da coleta de dados, obteve-se uma população de 221 sujeitos, ou seja, um percentual de 75,11% (n=166) de participantes da pesquisa, dentre os quais onze eram coordenadores e 155 técnicos de enfermagem. Destes, a maioria (n=103, 62,04%) foi constituída por trabalhadores do sexo feminino e com vínculo estatutário (n=100, 60,24%).

No que concerne aos coordenadores de enfermagem, a média de idade foi de 38 anos, com desvio-padrão (DP) de 7,09. Essa população, quase que em sua totalidade - n=10 (90,91%) - possui especialização e cumpre uma escala de oito horas diárias. Sua média do tempo de formação foi de 10,45 anos (DP=3,70) e o tempo trabalhando na unidade foi de 4,73 anos, com DP=2,80.

Para os técnicos de enfermagem, a média de idade foi de 39,87 anos (DP=8,17), ou seja, próxima da média dos coordenadores de enfermagem. Para esses profissionais, verificou-se média do tempo de formação de 13,33 anos (DP=6,20), ao passo que o tempo de serviço na unidade foi de 6,55 anos (DP=3,63). Ao analisar a formação desses profissionais, dos 155 dessa categoria, 87 (56,13%) possuem curso complementar (como técnico de gesso ou técnico de enfermagem de segurança do trabalho) e 95 (61,29%) têm graduação nas mais diversas áreas de formação superior.

Disposto da caracterização dos profissionais participantes da pesquisa, as Tabelas 1 e 2 apresentam, respectivamente, a correlação entre as dimensões da Liderança *Coaching* com as dimensões da satisfação no trabalho na autopercepção dos coordenadores e depois na percepção dos técnicos de enfermagem. Para cada correlação entre essas dimensões, o valor presente na primeira linha corresponde ao Spearman (r) e, na segunda, ao seu p-valor.

Tabela 1 – Correlação entre as dimensões da Liderança *Coaching* e as dimensões da satisfação no trabalho, na autopercepção dos coordenadores de enfermagem das unidades do SAMU\*, Goiás, Brasil, 2017

	Dimensões da Liderança <i>Coaching</i>				Score total da escala
	Comunicação	Dar e receber <i>feedback</i>	Dar poder e exercer influência	Apoiar a equipe ao alcance de resultados	
Pagamento	0,385 <sup>†</sup>	0,367	0,205	0,121	0,392
	0,242 <sup>‡</sup>	0,266	0,543	0,722	0,232
Promoção	0,364	0,496	0,171	0,113	0,351
	0,270	0,120	0,613	0,739	0,288
Supervisão	0,395	0,670	0,687	0,636	0,761
	0,2282	0,023	0,019	0,035	0,006
Benefícios	0,597	0,603	0,322	0,180	0,450
	0,052	0,049	0,333	0,595	0,164
Recompensas	0,379	0,060	-0,161	0,596	0,409
	0,249	0,860	0,634	0,052	0,210
Protocolos Operacionais	0,137	0,209	0,054	0,325	0,399
	0,687	0,535	0,873	0,328	0,223
Colaboradores	0,510	0,550	0,563	0,721	0,761
	0,108	0,079	0,071	0,012	0,006
Natureza do serviço	0,417	0,202	0,367	0,171	0,314
	0,201	0,550	0,266	0,614	0,345
Comunicação	0,350	0,445	0,622	0,427	0,659
	0,289	0,169	0,040	0,189	0,027
Score total da escala	0,682	0,695	0,490	0,634	0,835
	0,020	0,017	0,125	0,036	0,001

\*Serviço de Atendimento Móvel de Urgência; <sup>†</sup>r = Teste de Spearman; <sup>‡</sup>p-valor do Spearman

De acordo com a Tabela 1, constata-se a partir dos valores de Spearman (r) e p-valor relacionados aos escores totais das duas escalas que a prática da Liderança *Coaching* exercida pelos coordenadores de enfermagem correlacionou de forma positiva (r=0,835; p-valor=0,00) com a satisfação no trabalho, conforme a autopercepção desses profissionais. Da mesma forma, as dimensões do JSS - "colaboradores" e "comunicação" - apresentaram alta correlação com o score total da escala da liderança.

A "supervisão" obteve uma correlação moderada com as dimensões "dar e receber *feedback*" (r=0,670; p-valor=0,023), "dar poder e exercer influência" (r=0,687; p-valor=0,019) e "apoiar a equipe ao alcance de resultados" (r=0,636; p-valor=0,035). Ademais, observou-se alta correlação entre "apoiar a equipe ao alcance de resultados" e "colaboradores" (r=0,721; p-valor=0,012). Verificou-se, ainda, que três das quatro dimensões referentes à prática de Liderança *Coaching* - "comunicação" (r=0,682; p-valor=0,020), "dar e receber

feedback" ( $r=0,695$ ;  $p$ -valor= $0,017$ ) e "apoiar a equipe ao alcance de resultados" ( $r=0,634$ ;  $p$ -valor= $0,036$ ) – apresentaram correlação moderada em relação ao escore total da satisfação no trabalho. Nas demais, as correlações estabelecidas entre as dimensões das duas escalas foram baixas, insignificantes ou sem qualquer correlação.

A Tabela 2 aponta uma correlação moderada entre os escores totais das duas escalas ( $r=0,678$  e

$p$ -valor $<,0001$ ), bem como entre as quatro dimensões da escala de Liderança *Coaching*. Da mesma forma, constatou-se associação moderada ( $r=0,595$  e  $p$ -valor $<,000$ ) do escore dessa escala com as dimensões "supervisão" e "comunicação" da escala de satisfação no trabalho. As demais correlações estabelecidas entre os domínios dos dois instrumentos foram fracas, insignificantes ou inexistentes.

Tabela 2 – Correlação entre as dimensões da Liderança *Coaching* e as dimensões da satisfação no trabalho, na percepção dos técnicos de enfermagem das unidades do SAMU\*, Goiás, Brasil, 2017

		Dimensões da Liderança <i>Coaching</i>				Escore total da escala
		Comunicação	Dar e receber feedback	Dar poder e exercer influência	Apoiar a equipe ao alcance de resultados	
Dimensões da satisfação no trabalho	Pagamento	0,053†	0,187	0,116	0,168	0,151
		0,510‡	0,019	0,148	0,035	0,059
	Promoção	0,336	0,455	0,408	0,455	0,459
		<,000	<,000	<,000	<,000	<,000
	Supervisão	0,595	0,540	0,637	0,511	0,616
		<,000	<,000	<,000	<,000	<,000
	Benefícios	0,138	0,280	0,286	0,325	0,301
		0,084	0,000	0,000	<,000	0,000
	Recompensas	0,332	0,441	0,434	0,477	0,472
		<,000	<,000	<,000	<,000	<,000
	Protocolos Operacionais	0,247	0,211	0,205	0,157	0,214
		0,001	0,008	0,010	0,049	0,007
	Colaboradores	0,215	0,315	0,223	0,210	0,268
		0,007	<,000	0,005	0,008	0,000
Natureza do serviço	0,309	0,360	0,365	0,362	0,379	
	<,000	<,000	<,000	<,000	<,000	
Comunicação	0,533	0,562	0,531	0,507	0,573	
	<,000	<,000	<,000	<,000	<,000	
Escore total da escala	0,551	0,652	0,635	0,622	0,678	
	<,000	<,000	<,000	<,000	<,000	

\*Serviço de Atendimento Móvel de Urgência; †r = Teste de Spearman; ‡p-valor do Spearman

## Discussão

Com base nos resultados de ambas as tabelas, verificou-se que a Liderança *Coaching* teve uma correlação positiva com a satisfação no trabalho, respondendo assim a questão da presente pesquisa. Isso fica claro a partir da análise dos escores totais das escalas, seja a partir da autopercepção dos coordenadores (alta correlação) como na percepção dos técnicos de enfermagem (correlação moderada). Esses resultados vão ao encontro de estudos sobre o tema, evidenciando assim que modelos de liderança contemporâneos estabelecem uma relação positiva entre liderança e satisfação no trabalho<sup>(5-6)1</sup>.

Na Tabela 1, com base nos coeficientes de Spearman e o  $p$ -valor, constatou-se que a autopercepção dos coordenadores em relação ao exercício da Liderança *Coaching* apresentou uma correlação moderada com alguns domínios específicos da satisfação no trabalho, entre eles, a "supervisão". Analogamente, na percepção dos técnicos (Tabela 2), verificou-se

uma correlação moderada entre as dimensões desse modelo de liderança com o componente "supervisão" do instrumento JSS.

Nesse sentido, é importante salientar estudo realizado em um hospital de alta complexidade na China que apresentou relação estatisticamente significativa entre a liderança e a satisfação no trabalho, especialmente no domínio de "supervisão e a política do hospital"<sup>(18)</sup>.

Nessa mesma perspectiva, três publicações temporalmente próximas porém desenvolvidas em continentes distintos apresentaram resultados semelhantes. Pesquisa desenvolvida em Portugal pautou-se no referencial teórico da liderança situacional para determinar a sua correlação com a satisfação no trabalho sendo constatada, por intermédio dos dados encontrados, relação maior entre o estilo de liderança (delegar) com a "supervisão". Os autores observaram que os comportamentos da supervisão fazem-se menos presentes em consequência do relacionamento maior entre líderes e demais indivíduos, em grupos fortemente amadurecidos<sup>(19)</sup>. Resultado semelhante foi observado



em estudo desenvolvido no Chile que utilizou o mesmo referencial teórico<sup>(20)</sup>.

O terceiro estudo, realizado na Etiópia, adotou o referencial de liderança transformacional/transacional para investigar a sua correlação com a satisfação. Na oportunidade, constatou-se forte correlação entre a liderança transformacional com os aspectos extrínsecos de satisfação, dentre os quais se enfatiza a "supervisão"<sup>(21)</sup>. Evidenciou-se assim que a "supervisão" é significativa para os profissionais de enfermagem.

Isso posto e tendo em mente o contexto da urgência e emergência, o mesmo da presente pesquisa, o enfermeiro precisa entender quão complexo e primordial é seu papel de supervisor em uma equipe de Atendimento Pré-Hospitalar Móvel. Deve ainda compreender que essa supervisão estende-se para além da procura pela qualificação e do reconhecimento do seu impacto, não se limitando, apenas, à concepção de uma ação fiscalizadora.

Alinhado a esse aspecto, ao desempenhar a sua função de supervisão em seu processo de trabalho cotidiano, o enfermeiro não deverá exercê-la de forma desarticulada. Esse profissional deverá, no entanto, analisar o contexto organizacional e suas relações com as políticas de saúde, acompanhar as intervenções e o que resulta delas e, também, aprimorar e qualificar os agentes de trabalho por meio de processos mais participativos e democráticos de ensino-aprendizagem<sup>(23)</sup>.

Outrossim, cabe enfatizar a correlação entre o escore total da Liderança *Coaching* e o domínio "comunicação", referente à satisfação no trabalho que, com base nas Tabelas 1 e 2, também apresentou uma relação estatisticamente significativa. Assim, cabe frisar que na ação da comunicação considera-se a interação humana, enquanto elemento fundamental tanto no processo da liderança exercida pelo enfermeiro como no estabelecimento dos vínculos da equipe<sup>(24)</sup>.

Dessa forma, as instituições de saúde precisam promover treinamentos de liderança na enfermagem com vistas ao incremento de estruturas e políticas organizacionais que possibilitem o suporte à efetividade da comunicação e, por conseguinte, propiciem um local de trabalho favorável para a satisfação no trabalho<sup>(25)</sup>.

Ademais, analisando a relação interpessoal entre líderes e equipe, a comunicação contempla um aspecto importante para a satisfação do grupo, para o aumento do trabalho em equipe e para a realização das atividades<sup>(26)</sup>. A eficiência da comunicação por parte do enfermeiro permite identificar problemas individuais e coletivos e, em decorrência disso, estabelecer estratégias mais eficientes para o atendimento seguro e qualificado, bem como para a satisfação da equipe<sup>(27)</sup>.

Outro ponto de destaque evidenciado na Tabela 1 foi a forte correlação entre o componente "colaboradores"

com o item "apoiar a equipe ao alcance de resultados". Tal aspecto denota que o presente estudo coaduna o trabalho canadense, o qual apontou que líderes que demonstram apoio ao trabalho em equipe melhoram as relações de grupo, promovem emoções no local de trabalho e, conseqüentemente, aumentam a eficácia laboral dos profissionais de enfermagem e melhoram a satisfação no trabalho<sup>(28)</sup>.

Os enfermeiros que atuam em unidades de urgência e emergência estão permanentemente cercados de desafios. Esses profissionais precisam não somente motivar os trabalhadores da sua equipe como, também, envolver os gestores para que assumam compromissos e, assim, contribuam para garantir um ambiente favorável para as práticas de enfermagem. Além disso, é por meio da liderança que os enfermeiros conduzirão sua equipe de forma coesa, estimulando a colaboração mútua para um atendimento emergencial qualificado, o que propicia uma melhor atenção para os pacientes que necessitam desse serviço<sup>(29)</sup>.

A partir do quanto suscitado e considerando os dados existentes nas tabelas apresentadas, fica evidente a importância do papel da liderança nos ambientes do atendimento pré-hospitalar. Tendo em vista que o enfermeiro líder é responsável por canalizar a atenção dos envolvidos e direcioná-la para ideais comuns, as ações desse profissional visam aproximar e ajustar interesses grupais e individuais em consenso com os objetivos da organização, repercutindo na qualidade da assistência<sup>(30)</sup>.

Destarte, nota-se que o coordenador de enfermagem no SAMU cumpre uma função essencial frente à sua equipe ao exercer sua liderança. Essa competência, baseada nos domínios da Liderança *Coaching* - comunicação, dar e receber *feedback*, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe - tende a proporcionar um ambiente de trabalho oportuno para os cuidados serem realizado ao passo que, concomitantemente, contribui para um ambiente favorável quanto à satisfação no trabalho.

Tomando por base os resultados das Tabelas 1 e 2, é expressivo relatar que o êxito ou o insucesso no equilíbrio entre o foco na produção e/ou no norteamento das pessoas envolvidas dentro da organização decorrem, dentre outros fatores, da conversão da análise do exercício da liderança pelo líder, bem como por parte dos liderados<sup>(31)</sup>.

Observa-se então que o nível de relacionamento entre líderes e seus liderados corresponde a um indicador significativo para mensurar a liderança de uma organização<sup>(32)</sup>. Nessa lógica, para a realização de trabalhos dessa natureza e que abarquem adequadamente a temática, faz-se necessária a utilização de um instrumento avaliador dessa congruência, relevante à temática da liderança na área de enfermagem, que leve em consideração a realidade institucional local e a literatura sobre o tema<sup>(31)</sup>.

A exemplo dessa relação, cabe ressaltar o estudo que analisou o estilo de liderança ideal e real baseado na percepção do técnico de enfermagem e na visão do enfermeiro. As características atreladas ao artigo analisado convergiram para o mesmo estilo de liderança: um modelo que dá relevância não somente aos aspectos da produção, como também ao relacionamento com as pessoas<sup>(2)</sup>.

Na perspectiva do quanto suscitado no presente estudo, o uso dos instrumentos QUAPEEL e QUEPTAEEL justifica-se para a avaliação da liderança, assim como do JSS para a análise da satisfação no trabalho das duas categorias de profissionais, de modo a possibilitar a correlação entre as variáveis. Por fim, um ponto pertinente a ser considerado é que o sucesso da liderança e da satisfação está relacionado, não somente ao comportamento do líder, como também ao relacionamento e engajamento dos liderados.

No que concerne a esse aspecto, torna-se oportuno citar pesquisa desenvolvida no estado do Espírito Santo, Brasil, que a partir do uso de dois instrumentos para profissionais distintos - enfermeiros e técnicos de enfermagem - evidenciou que 79% dos enfermeiros, em sua autopercepção, afirmavam que o exercício de sua liderança almejava equilíbrio entre os objetivos da empresa e a satisfação do trabalhador do setor. Por outro lado, os resultados da mesma avaliação para técnicos de enfermagem respondentes do estudo apresentaram-se inconclusivos, dado que repartiam a sua avaliação entre "nem discordo e nem concordo" e "concordo" com a afirmação<sup>(31)</sup>.

Dada a relevância da liderança dos enfermeiros, compete ao líder da equipe de enfermagem (no caso do coordenador de enfermagem) ter uma visão atenciosa para com as equipes em relação às questões subjetivas no processo de trabalho: a satisfação do trabalhador, o relacionamento positivo entre os participantes do grupo, entre outros<sup>(24)</sup>.

Complementarmente, cabe enaltecer que a enfermagem tem conquistando seu espaço no SAMU por meio da procura de novos conhecimentos. Para isso, torna-se primordial que a equipe assegure um bom relacionamento interpessoal e que o enfermeiro, ao coordenar a equipe de enfermagem, esteja apto a explorar oportunidades para uma profícua comunicação entre os membros. Ademais, a equipe deve apresentar preparo, elevado nível de conhecimento, de maneira a promover para si mesma uma maior autonomia e segurança proporcionando, conseqüentemente, um sentimento de satisfação em todos<sup>(33)</sup>.

O saber teórico-prático associado aos processos e rotinas no contexto das urgências e emergências é fundamental para o exercício efetivo da liderança. Nessa perspectiva, é válido sinalizar que nesses serviços são imprescindíveis investimentos em competências como

comunicação, relacionamento interpessoal, entre outras, a fim de que se concretize o exercício da liderança de enfermagem<sup>(14)</sup>. Consoante a esses investimentos, o enfermeiro-líder necessita influenciar e inspirar sua equipe, além de fortalecer um laço de harmonia, confiança e amizade, ao mesmo tempo a um processo de motivação de seu grupo<sup>(29)</sup>.

A liderança não se limita, apenas, a uma função de gestão pois se trata, todavia, de uma competência que deve estar presente na prática profissional de enfermagem. Dessa maneira, o desenvolvimento da excelência em liderança de enfermagem está intrinsecamente associado à abordagem dessa competência desde os primeiros anos da graduação, aprimorando-se e intensificando-se ao longo da sua carreira.

Nesse sentido, torna-se fundamental o resgate da Liderança *Coaching*, referencial adotado nesta pesquisa, como modelo de referência para o exercício dessa competência pelos enfermeiros. Corresponde a um conjunto de atributos possíveis de serem apreendidos, utilizados e aprimorados de forma sistemática, desde que não negligenciados o comprometimento e os valores declarados e colocados em prática<sup>(10)</sup>. Além disso, a Liderança *Coaching* corresponde a um trabalho em permanente progresso<sup>(34)</sup>.

Os resultados descritos na Tabela 2 permitiram analisar quais são os domínios que os coordenadores devem priorizar, para possibilitar a satisfação no trabalho dos técnicos de enfermagem trabalhadores do SAMU. Analogamente, pesquisa desenvolvida no Estado do Amazonas com técnicos de enfermagem referente à percepção da liderança do coordenador de enfermagem possibilitou ao enfermeiro gerente-líder conhecer, a partir dessa perspectiva dos técnicos de enfermagem, quais as competências gerenciais necessitavam ser melhoradas, contribuindo, assim, como instrumento direcionador para a autoavaliação do coordenador na qualidade de enfermeiro gerente-líder<sup>(35)</sup>.

Nesse contexto o enfermeiro líder-*coach*, naturalmente, assume o papel de educador, ao envolver-se na capacitação e no aprimoramento de sua equipe, desenvolvendo competências e ações, tais como a sustentabilidade do diálogo e manutenção de uma comunicação clara, a expansão do autoconhecimento da equipe, a investigação da evolução do grupo, a estimulação da equipe, a exploração e desenvolvimento da curiosidade, a continuidade do foco dos membros da equipe, o compartilhamento de ideias e apoio, além da autenticidade e respeito<sup>(10)</sup>. Como resultado, os liderados - equipe de enfermagem - podem ter maior empenho na realização de tarefas e objetivos junto à organização além de, possivelmente, realizarem suas atividades e funções com maior satisfação.

A análise da correlação entre as duas variáveis da pesquisa possibilitou identificar as principais barreiras na satisfação dos profissionais de nível técnico por intermédio da sua liderança. Permiteu ainda identificar suas potencialidades e fragilidades, considerando-se os quatro domínios da Liderança *Coaching* e delinear, dessa forma, estratégias para o estímulo à satisfação dos profissionais liderados.

Atualmente, constata-se carência de enfermeiros com perfil gerencial e de liderança nos hospitais e organizações de saúde. Esses profissionais, uma vez apontados como líderes de sucesso, engajam-se progressivamente com o trabalho e com os liderados, pensam de forma coletiva e anteveem conflitos irrelevantes, tendo em vista que dispõem de conhecimento, atitudes e habilidades necessárias para o gerenciamento da equipe<sup>(36)</sup>.

Adicionalmente, é relevante destacar o ato de planejamento do enfermeiro-líder, posto que quando devidamente adequado favorece para mitigar a insatisfação e a desmotivação, contribui para a diminuição de custos e possibilita aumento da produtividade. Para concretizar tais ações, é preciso, contudo, que o enfermeiro esteja envolvido, comprometa-se, comunique-se e desenvolva, eficazmente, habilidades como empatia, de maneira a garantir um gerenciamento mais eficaz<sup>(37-39)</sup>.

Fundamentado no referencial da Liderança *Coaching*, evidenciou-se, a partir dos dados de ambas as tabelas, que tal modelo de liderança está ligado à existência de um espaço propício marcado pela confiança mútua, diretamente relacionado à interação entre líder (enfermeiro) e seus liderados (técnicos de enfermagem) na busca do desenvolvimento profissional e pessoal.

É importante apontar que os participantes da pesquisa poderiam ter uma percepção maior sobre esse modelo de liderança, pois os coordenadores de enfermagem das unidades do SAMU avaliadas não tiveram treinamento ou capacitação específica. Dessa forma, a avaliação dos profissionais sobre o exercício da referida competência baseou-se nas dimensões do processo de Liderança *Coaching*.

Além da não adesão de todos os profissionais de nível técnico, outro ponto limitador à realização desta pesquisa deve-se ao fato do estudo não ter contemplado os enfermeiros das Unidades de Suporte Avançado (USA) do SAMU, posto que os instrumentos empregados não foram construídos e validados para a análise dos enfermeiros e de seus líderes. No entanto, esses aspectos levantados não minimizam a relevância do estudo dessa temática para a enfermagem.

Sendo assim, é pertinente ressaltar as implicações oriundas do presente estudo que visou acrescer o conhecimento sobre a gestão e o gerenciamento em enfermagem, principalmente no que tange à liderança nessa área. Objetivou ainda analisar sua relação com o ambiente de trabalho, com o enfoque na variável satisfação no trabalho, especialmente relacionada à qualidade

de saúde do trabalhador. Finalmente, depreende-se que dimensionar a Liderança *Coaching* exercida pelos coordenadores de enfermagem nas unidades do SAMU possibilita direcionar as ações e os recursos para o desenvolvimento dessa competência nos profissionais atuantes no contexto do atendimento pré-hospitalar móvel.

## Conclusão

A partir da análise dos dados, verificou-se correlação estatisticamente significativa entre o exercício da Liderança *Coaching* e a satisfação no trabalho. Na autopercepção dos coordenadores de enfermagem, o *p*-valor (0,001) e o coeficiente de Spearman (0,835) denotam correlação alta, ao passo que na percepção dos técnicos de enfermagem o *p*-valor (<,001) e o coeficiente de Spearman (0,678) implicam moderada correlação, demonstrando o quanto o exercício da Liderança *Coaching* pelo coordenador de enfermagem influencia a satisfação dos técnicos de enfermagem.

Quando avaliada mais especificamente a correlação entre os quatro domínios existentes da Liderança *Coaching* com escore total da satisfação no trabalho, notou-se correlação praticamente em quase todos eles, com exceção dos quesitos "dar poder e exercer influência", com a "supervisão", tanto na autopercepção dos coordenadores quanto na análise dos técnicos de enfermagem.

Baseado nesses achados, constatou-se que o coordenador de enfermagem do SAMU necessita desenvolver a sua liderança, visando, dessa forma, mitigar as barreiras presentes no exercício e aprimoramento dessa competência, assegurando a satisfação dos profissionais. Por esse motivo, nos dias atuais, a presença desse profissional é essencial para os cuidados prestados nas urgências e emergências, uma vez que possibilita garantir a liderança do grupo, o aprimoramento técnico das equipes, a construção de protocolos assistenciais e, finalmente, a supervisão da equipe.

## Referências

1. Almeida É, Piexak DR, Ilha S, Marchiori MRCT, Backes DS. Leadership of the nurse technically responsible: a necessity for the professional practice. Rev Pesqui Cuid Fundam. [Internet]. 2014[cited 2019 Feb 6];6(3):998–1006. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>
2. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Ideal and real leadership of nurses in intensive care units at private and public hospitals. Cogitare Enferm. [Internet]. 2016[cited 2019Feb6];21(1):1–7. Available from: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v21i4.42129>
3. Santos JLG, Pin SB, Guanilo MEE, Balsanelli AP, Erdmann AL, Ross R. Nursing leadership and quality



- of care in a hospital setting: mixed methods research. *Rev Rede Enferm Nordeste*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 6];19(0):3289. Available from: <http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.2018193289>
4. Pishgooe AH, Atashzadeh-Shoorideh F, Falcó-Pegueroles A, Lotfi Z. Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *J Nurs Manag*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 6]; Available from: <http://doi.wiley.com/10.1111/jonm.12707>
  5. Cummings GG, Tate K, Lee S, Wong CA, Paananen T, Micaroni SPM, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *Int J Nurs Stud*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 6];85:19–60. Available from: <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
  6. Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Zanetti ACB, Gabriel CS. Leadership and nursing work satisfaction: an integrative review. *Acta Paul Enferm*. [Internet]. 2017[cited 2019 Feb 6];30(4):442–50. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>
  7. Bernardes A. Contemporary perspectives on leadership and management in nursing. *Rev Gaúcha Enferm*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 6];39(0):e2018-0247. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0247>
  8. Hayashida KY, Bernardes A, Moura AA de, Gabriel CS, Balsanelli AP. Coaching leadership exercised by nurses in the hospital setting. *Cogitare Enferm*. [Internet]. 2019[cited 2019 Sep 14]; 24(0):e59789. Available form: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.59789>
  9. Cardoso MLPA, Ramos LH, D'Innocenzo M. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. *Einstein*. [Internet]. 2014 [cited 2019 Feb 6];12(1):66–74. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082014AO2888>
  10. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Coaching: a reference model for the practice of nurse-leaders in the hospital context. *Rev Esc Enferm USP*. [Internet]. 2011[cited 2019 Feb 6];45(3):728–34. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>
  11. Ortiz RD, Santos Neto AT. Coaching Leadership: Current and Future Perspectives in Nursing. *Braz J Heal Rev*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 6];2(1):262–76. Available from: <http://www.brjd.com.br/index.php/BJHR/article/view/925>
  12. Ministério da Saúde (BR). Política Nacional de Atenção às Urgências. 3ed. Brasília: Ministério da Saúde; 2006.[Acesso 6 fev 2019]. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_atencao\\_urgencias\\_3ed.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_atencao_urgencias_3ed.pdf)
  13. Santos JLG, Menegon FHA, Pin SB, Erdmann AL, Oliveira RJT, Costa IAP. The nurse's work environment in a hospital emergency service. *Rev Rede Enferm Nordeste*. [Internet]. 2017[cited 2019 Feb 6];18(2):195–203. Available from: <http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.2017000200008>
  14. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. The nurse's leadership within the context of emergency care services. *Rev Eletrônica Enferm*. [Internet]. 2014[cited 2019 Feb 7];16(1):211–9. Available from: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v16i1.19615>
  15. Spector PE. Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Commun Psychol*. 1985;13(6):693–713. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
  16. Souza AC, Milani D, Alexandre NMC. Cultural adaptation of a job satisfaction assessment tool. *Rev Bras Saúde Ocup*. [Internet]. 2015[cited 2019 Feb 6];40(132):219–27. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000113715>
  17. Mukaka MM. Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Med J*. [Internet]. 2012[cited 2019 Feb 6];24(3):69–71. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3576830/pdf/MMJ2403-0069.pdf>
  18. Wang X, Chontawan R, Nantsupawat R. Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *J Adv Nurs*. [Internet]. 2012[cited 2019 Feb 7];68(2):444–51. Available from: <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>
  19. Furtado LCR, Batista MGC, Silva FJF. Leadership and job satisfaction among Azorean hospital nurses: an application of the situational leadership model. *J Nurs Manag*. [Internet]. 2011 [cited 2019 Feb 7];19(8):1047–57. Available from: <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01281.x>
  20. Álvarez LG, Sotomayor EG, Figueroa GM, Hernández PS, Martínez CL. Relation of the job satisfaction with leadership styles in nurses of public hospitals, Santiago, Chile. *Cienc Enferm*. [Internet]. 2013[cited 2019 Feb 7];19(1):11–21. Available from: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>
  21. Negussie N, Demissie A. Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiop J Health Sci*. [Internet]. 2013[cited 2019 Feb 7];23(1):49–58. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23559838>
  22. Bernardes A, Gomes Maziero V, El Hetti LB, Baldin MCS, Gabriel CS. Nursing supervision in prehospital mobile assistance. *Rev Eletrônica Enferm*. [Internet]. 2014[cited 2019 Feb 7];16(3):635–43. Available from: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v16i3.21126>
  23. Chaves LDP, Mininel VA, Silva JAM, Alves LR, Silva MF, Camelo SHH. Nursing supervision for care comprehensiveness. *Rev Bras Enferm*. [Internet].

- 2017[cited 2019 Feb];70(5):1165–70. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0491>
24. Garcia BL, Thofehrn MB, Porto AR, Moura PMM, Carvalho LA, Fernandes HN. Relação entre liderança e vínculos profissionais: percepção de enfermeiros. *Rev Pesqui Saúde*. [Internet]. 2017[cited 2019 Feb 7];18(2):114–8. Available from: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahuufma/article/viewFile/6715/5200>
25. Brewer CS, Kovner CT, Djukic M, Fatehi F, Greene W, Chacko TP, et al. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *J Adv Nurs*. [Internet]. 2016[cited 2019 Feb 7];72(11):2879–93. Available from: <http://doi.org/10.1111/jan.13055>
26. Faria CC, Santos MCM, Luz NC, Pereira LF, Lima RS, Haddad JGV. How leader nurse communicates in a hospital: an analysis of discursive practices. *Rev Pesqui Cuid Fundam*. [Internet]. 2017[cited 2019 Feb 6];9(1):152. Available from: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i1.152-158>
27. Siqueira CL, Rennó DS, Ferreira NMC, Ferreira SL, Paiva SMA. Difficulties perceived by nursing in the daily work of a mobile service of urgency. *Rev Saúde - UNG-SER*. [Internet]. 2017[cited 2019 Feb 7];11(1/2):62–73. Available from: <http://revistas.ung.br/index.php/saude/article/view/2847/2206>
28. Bawafaa E, Wong CA, Laschinger H. The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *J Res Nurs*. [Internet]. 2015[cited 2019 Feb 7];20(7):610–22. Available from: <http://doi.org/10.1177/1744987115603441>
29. Amestoy SC, Lopes RF, Santos BP, Dornelles C, Fuculo PRB Junior, Santos EA. Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência. *Rev Eletronica Gestão Saúde*. [Internet]. 2016 [Acesso 7 fev 2018];7(1):38–51. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/22065/15759>
30. McCay R, Lyles AA, Larkey, L. Nurse leadership style, nurse satisfaction, and patient satisfaction: a systematic review. *J Nurs Care Qual*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 7];33(4):361–7. Available from: <http://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000317>
31. Manola CCV, Moreira SAS. Leadership approach between leaders and the light of grid management. *Reuna*. (Belo Horizonte) [Internet]. 2014[cited 2019 Feb 7];19(4):183–204. Available from: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/658/593>
32. Turano LM, Cavazotte F. Scientific Knowledge on Leadership: A Bibliometric Analysis of The Leadership Quarterly's Collection. *Rev Adm Contemp*. [Internet]. 2016 [cited 2019 Feb 8];20(4):434–57. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
33. Szerwieski LLD, Oliveira LF. Nursing practice in the management of pre-hospital care. *Rev Uningá*. [Internet]. 2015[cited 2019 Feb 6];45(1):68–74. Available from: <http://revista.uninga.br/index.php/uninga/article/view/1229/851>
34. Carey W, Philippon DJ, Cummings GG. Coaching models for leadership development: An integrative review. *J Leadersh Stud*. [Internet]. 2011[cited 2019 Feb 8];5(1):51–69. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1002/jls.20204>
35. Llapa-Rodriguez E, Oliveira JKA, Lopes D Neto, Campos MPA. Nurses leadership evaluation by nursing aides and technicians according to the 360-degree feedback method. *Rev Gaúcha Enferm*. [Internet]. 2015[cited 2019 Feb 8];36(4):29–36. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2015.04.50491>
36. Lima EC, Bernardes A, Baldo PL, Maziero VG, Camelo SHH, Balsanelli AP, et al. Critical incidents connected to nurses' leadership in Intensive Care Units. *Rev Bras Enferm*. [Internet]. 2017[cited 2019 Feb 8];70(5):1018–25. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0137>
37. Gonçalves MRCB, Spiri WC, Ortolan EVP. Head nurses' understanding of the nursing process. *Ciência Cuid Saúde*. [Internet]. 2016[cited 2019 Feb 9];15(2):336. Available from: <http://dx.doi.org/10.4025/ciencucuidsaude.v15i2.29439>
38. Giddens J. Transformational leadership: What every nursing dean should know. *J Prof Nurs*. [Internet]. 2018[cited 2019 Feb 6];34(2):117–21. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.10.004>
39. Giménez-Espert MC, Prado-Gascó VJ, Valero-Moreno S. Impact of work aspects on communication, emotional intelligence and empathy in nursing. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. [Internet]. 2019[cited 2019 Jul 12]; 27: e3118. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2933.3118>

Recebido: 06.03.2019


Aceito: 08.01.2020

Editora Associada:  
Maria Lúcia do Carmo Cruz Robazzi

**Copyright © 2020 Revista Latino-Americana de Enfermagem**  
Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons CC BY.

Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.

Autor correspondente:  
André Almeida de Moura  
E-mail: [andalmo@usp.br](mailto:andalmo@usp.br)

 <https://orcid.org/0000-0003-2990-5375>