

## **DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO EM LIDERANÇA PARA ENFERMEIROS**

**Beatriz Gonçalves Martins<sup>1</sup>**  
**Lais Marques Coelho e Silva<sup>1</sup>**  
**Beatriz Rodrigues Bispo dos Santos Capaccioli<sup>1</sup>**  
**Vanessa Ribeiro Neves<sup>1</sup>**  
**Alexandre Pazetto Balsanelli<sup>1</sup>** 

<sup>1</sup> Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Enfermagem. São Paulo, São Paulo, Brasil.

### **RESUMO**

**Objetivos:** identificar as estratégias que facilitam o desenvolvimento da liderança, correlacionando-as com variáveis de caracterização, e construir e validar um programa para treinamento em liderança para enfermeiros.

**Método:** desenvolvido em duas fases. Primeira: estudo transversal, realizado em um hospital geral em São Paulo, Brasil. Os 70 enfermeiros da amostra tinham pelo menos três meses de vínculo institucional. Foi usado um instrumento para coleta de dados com variáveis de caracterização (sexo, idade, pós-graduação, turno e tempo de trabalho e contato com o tema liderança) e coleta das estratégias sugeridas para desenvolver liderança mais destacadas na literatura. Os dados foram coletados (fevereiro-abril de 2016) e analisados descritivamente. Utilizou-se os testes de Mann-Whitney e Kruskal Wallis para verificar as correlações ( $p < 0,05$ ). Segunda fase: estudo de validação do programa usando a técnica Delphi entre março-junho de 2012. Após a construção do programa, e considerando os resultados obtidos na primeira fase, foram selecionados juízes com os seguintes critérios: ser enfermeiro (a), pesquisador (a) de liderança e administração em enfermagem, com publicações nos últimos cinco anos e experiência de ensino.

**Resultados:** as estratégias indicadas na primeira fase foram: atuação de líderes experientes como facilitadores no processo ensino-aprendizagem (as notas maiores foram dadas por homens;  $p = 0,033$ ) e estabelecimento de parcerias entre universidade e hospital (a maior escolha foi feita por enfermeiros jovens;  $p = 0,019$ ). Na segunda fase, foi atingido um índice de validade de conteúdo de 0,81, considerado satisfatório.

**Conclusão:** o programa pode ser aplicado, e estudos futuros avaliarão sua efetividade.

**DESCRITORES:** Liderança. Enfermagem. Educação continuada. Hospitais de ensino. Recursos humanos de enfermagem.

**COMO CITAR:** Martins BG, Silva LMC, Capaccioli BRBS, Neves VR, Balsanelli AP. Desenvolvimento e validação de um programa de treinamento em liderança para enfermeiros. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2019 [acesso ANO MÊS DIA]; 28:e20180048. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2018-0048>

# DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A LEADERSHIP TRAINING PROGRAM FOR NURSES

## ABSTRACT

**Objectives:** To identify strategies that facilitate the development of leadership, correlating them with characterization of variables, and to create and validate a leadership training program for nurses.

**Method:** developed in two phases. First: a cross-sectional study, performed in a general hospital in São Paulo, Brazil. The 70 nurses in the sample had at least three months of work experience in the institution. An instrument was used to collect data with characterization variables (gender, age, postgraduate, work shift and length of working career and contact with the theme of leadership) and collection of suggested strategies to develop more prominent leadership in the literature. Data were collected (February-April 2016) and analyzed descriptively. The Mann-Whitney and Kruskal Wallis tests were used to verify the correlations ( $p < 0.05$ ). Second phase: validation study of the program using the Delphi technique, from march to June 2017. Following the construction of the program, and considering the results obtained in the first phase, judges were selected with the following criteria: to be a nurse, researcher in leadership and nursing administration, with article publications in the last five years and teaching experience.

**Results:** the strategies indicated in the first phase were: performance of experienced leaders as facilitators in the teaching-learning process (the highest scores were given by men;  $p = 0.033$ ) and establishment of partnerships between university and hospital (the largest choice was made by young nurses,  $p = 0.019$ ). In the second phase, a content validity index of 0.81 was reached, considered satisfactory.

**Conclusion:** the program can be applied, and future studies will evaluate its effectiveness.

**DESCRIPTORS:** Leadership. Nursing. Continuing education. Hospitals, teaching. Nursing staff.

# DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA ENFERMEROS

## RESUMEN

**Objetivos:** identificar las estrategias que facilitan el desarrollo del liderazgo, correlacionándolas con las variables de caracterización, y construir y validar un programa de capacitación en liderazgo a enfermeros.

**Método:** desarrollado en dos etapas. Primera: estudio transversal, realizado en un hospital general en San Pablo, Brasil. Los 70 enfermeros de la muestra tenían al menos tres meses de vínculo institucional. Para la recolección de datos, se utilizó un instrumento con variables de caracterización (sexo, edad, posgrado, turno y horas de trabajo, y contacto con el tema liderazgo) y recolección de estrategias sugeridas para desarrollar liderazgos más destacados en la literatura. Se recolectaron los datos entre febrero y abril de 2016, y los mismos se analizaron de forma descriptiva. Se utilizó los tests de Mann-Whitney y Kruskal Wallis para comprobar las correlaciones ( $p < 0,05$ ). Segunda etapa: estudio de validación del programa, utilizando la técnica Delphi, entre marzo y junio 2017. Luego de la construcción del programa, y considerando los resultados obtenidos en la primera etapa, se seleccionaron jueces con los siguientes criterios: ser enfermero(a), investigador(a) de liderazgo y administración en enfermería, que hayan publicado en los últimos cinco años y que tengan experiencia como docentes.

**Resultados:** las estrategias indicadas en la primera etapa fueron: actuación de líderes especialistas como facilitadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje (las mejores notas las obtuvieron los hombres;  $p = 0,033$ ) y establecimiento de colaboraciones entre universidad y hospital (la elección más numerosa fue por enfermeros jóvenes;  $p = 0,019$ ). En la segunda etapa, se alcanzó un índice de validez de contenido de 0,81, considerándose como satisfactorio.

**Conclusión:** el programa se puede aplicar y los futuros estudios se encargarán de evaluar su efectividad.

**DESCRIPTORES:** Liderazgo. Enfermería. Educación continuada. Hospitales de enseñanza. Personal de enfermería.

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre a competência em liderança tem se tornado frequente no contexto da formação e desenvolvimento dos enfermeiros. Administração, gerenciamento e liderança foram incluídas entre as competências e habilidades gerais propostas para o curso, e isto foi impulsionado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o Curso de Graduação em Enfermagem, por meio da Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Educação Superior (CES) nº3/2001.<sup>1</sup> Destaca-se que novas DCNs estão sendo propostas, as quais logo deverão ser colocadas em prática.

Essa exigência legal tem demandado reflexão sobre como ensinar e desenvolver a liderança aos enfermeiros por parte dos docentes, nos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e dos gerentes e diretores de enfermagem nos serviços de saúde.

Nessa perspectiva, foi realizado um estudo bibliométrico<sup>2</sup> que mostrou a produção científica sobre esse tema na literatura. Tais estudos foram classificadas em cinco grupos de temas: 1) programas para treinamento e desenvolvimento, 2) estratégias de ensino da liderança, 3) preparo acadêmico para a liderança, 4) reflexões sobre o ensino da liderança e 5) outros temas.

Nos programas para treinamento e desenvolvimento, as seguintes estratégias foram usadas: 1) atividades práticas, aliadas ao ensino teórico da liderança e à atuação de líderes experientes como facilitadores do processo ensino-aprendizagem; 2) estudos de caso e trabalhos em grupo; 3) parceria entre universidades e serviços de saúde; 4) residência e programas de educação continuada para recém-formados, com destaque para a tomada de decisão clínica e liderança na equipe de trabalho; 5) período de imersão na rotina de enfermeiros líderes; 6) elaboração de planos progressivos e individualizados; 7) mestrado para o desenvolvimento de enfermeiros líderes; 8) ensino a distância; 9) construção de portfólios, e 10) parcerias internacionais. Muitos estudos sobre liderança possuem um caráter descritivo das estratégias de ensino e desenvolvimento usadas, bem como da satisfação dos usuários com os conteúdos ministrados. Entretanto, poucos estudos avaliam o impacto dos programas para treinamento e desenvolvimento no desempenho de enfermeiros líderes.<sup>2</sup>

Todas as estratégias identificadas<sup>2</sup> estão relacionadas com o modelo de liderança de *coaching*, que permite aos liderados alcançar seu maior potencial, usufruindo de seus pontos fortes, dons e talentos. Isto é conseguido por meio do líder de *coaching* que atua em aspectos fundamentais, como a percepção de si, do outro e da equipe, bem como sua condução para gerar resultados.<sup>3</sup>

Tendo em vista a escassa produção científica nacional sobre esse assunto, é importante realizar mais investigações para identificar estratégias de ensino e desenvolvimento de liderança que possam apresentar um maior benefício aos enfermeiros.

Assim, para saber as estratégias disponíveis na literatura mais favoráveis ao ensino e ao desenvolvimento da liderança de enfermeiros, pretendemos diagnosticar aquelas que os enfermeiros em um hospital de ensino consideram que mais poderiam facilitar seu desenvolvimento como líderes. Além disso, pretendemos planejar um programa para desenvolver a liderança desses enfermeiros. Assim, poderemos contribuir para o desenvolvimento dos atuais gestores em enfermagem e para a formação de novas lideranças no cenário nacional.

Portanto, os objetivos deste estudo foram: 1) identificar as estratégias que facilitam o desenvolvimento da liderança que mais poderiam facilitar o domínio dessa competência por enfermeiros em um hospital de ensino, 2) correlacioná-las com as variáveis de caracterização pessoal e 3) construir e validar um programa para treinamento em liderança para enfermeiros.

## MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido em duas fases:

### Fase 1

Desenho transversal, realizado em um hospital geral de ensino e de grande porte, localizado na zona sul da cidade de São Paulo, Brasil.

A amostra foi estabelecida por conveniência, sendo composta de 70 enfermeiros (28,5% do total de enfermeiros na instituição) escolhidos aleatoriamente. Estes participantes possuíam pelo menos três meses de vínculo com a instituição. Este critério de inclusão foi adotado para assegurar que eles não fossem incluídos enquanto estivessem em seu período de experiência.

Os enfermeiros foram orientados sobre finalidade do estudo, e receberam então o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o instrumento de coleta de dados em um envelope. Os integrantes da amostra foram orientados a preencher o instrumento fora do ambiente de trabalho, para que eles pudessem fazê-lo livremente. Uma data posterior à entrega foi então agendada para a recepção dos impressos preenchidos.

O instrumento para coleta de dados construído pelos pesquisadores constava de duas partes. A primeira parte continha dados de caracterização pessoal: sexo, idade, tempo de formado, local onde se formou, tempo de trabalho na instituição, turno de trabalho, contato com o tema liderança, bem como cursos de pós-graduação realizados. A segunda parte apresentava uma lista com estratégias de ensino e outra com estratégias de desenvolvimento de liderança encontradas na literatura.<sup>4-6</sup> Ambas listas foram pontuadas pelos respondentes. A segunda obedeceu a uma escala analógica (0-10), conforme a importância dada pelos participantes a cada estratégia. Um espaço em branco foi deixado para que sugestões pessoais também pudessem ser incluídas.

Esse instrumento foi avaliado por professores de uma Escola de Enfermagem de uma Universidade Federal, localizada na zona sul da Cidade de São Paulo, Brasil. Pequenas adequações de redação foram feitas segundo as observações.

Após aprovação do projeto por Comitê de Ética em Pesquisa, os dados foram coletados entre fevereiro e abril de 2016, tendo sido analisados usando estatística descritiva. Os testes de Mann-Whitney e Kruskal Wallis foram usados para verificar as possíveis correlações existentes entre as estratégias de ensino, inclusive o desenvolvimento da liderança, e os dados de caracterização pessoal ( $p < 0,05$ ).

### Fase 2

Estudo de validação, que adotou a técnica Delphi<sup>7</sup> e foi realizado de março a junho de 2017, por meio das seguintes etapas: 1) elaboração de um programa, pelos pesquisadores e enfermeira da educação permanente no hospital campo do estudo, contendo os itens: identificação (I), ementa (II), objetivos (III), conteúdo programático (IV), estratégias de ensino e aprendizagem (V), recursos (VI), avaliação (VII), bibliografia (VIII) e cronograma de atividades (IX). Para isso, foram usados os resultados obtidos na Fase 1. 2) seleção dos juizes, considerando os seguintes critérios: ser enfermeiro(a), pesquisador(a) do tema liderança e administração em enfermagem, com publicações em periódicos indexados nos últimos cinco anos e experiência no ensino; e 3) aplicação de duas rodadas usando-se a técnica Delphi.

Os juizes avaliaram cada item do programa através de uma escala Likert (concordo totalmente, concordo, nem concordo e nem discordo, discordo e discordo totalmente). Havia um espaço para registrar as sugestões. O Índice de Validade de Conteúdo (IVC) foi adotado para identificar a concordância entre eles. Em primeiro lugar calculou-se, para cada juiz, a frequência relativa de

suas respostas com a seguinte fórmula: total de respostas para cada item da escala Likert / total de itens do programa. Secundariamente, considerou-se como IVC geral do programa de treinamento, o total de itens concordo totalmente/número total de respostas dadas por todos os juízes. Os valores aceitáveis, adotados neste estudo foram de 0,80 a 0,90.<sup>8</sup>

## RESULTADOS

### Fase 1

Nessa fase, participaram 70 enfermeiros cujas características são apresentadas na Tabela 1.

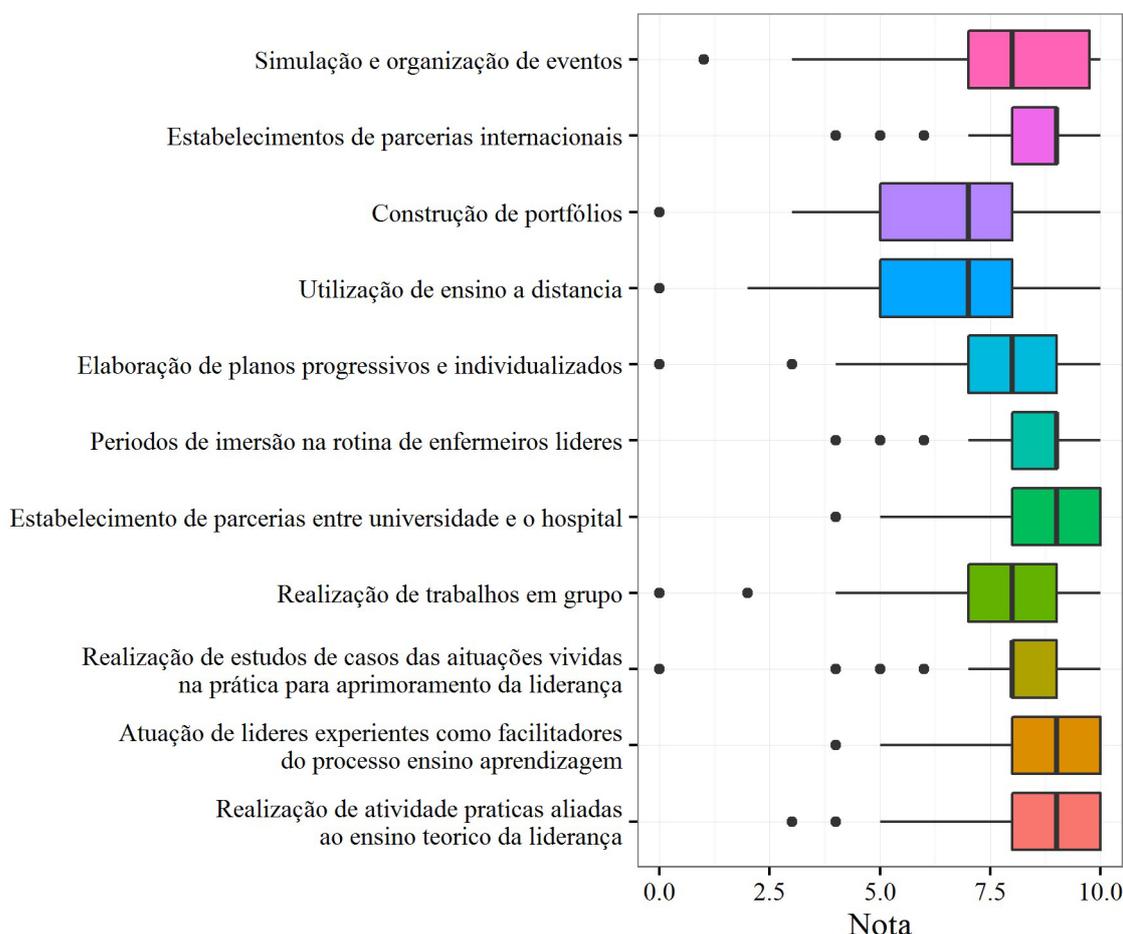
**Tabela 1** – Variáveis de caracterização pessoal dos enfermeiros. São Paulo, Brasil 2016. (n=70)

Variáveis	Total n (%)
Gênero	
Masculino	16 (22,9)
Feminino	54 (77,1)
Idade (anos)	
20-24	11 (15,7)
25-29	19 (27,1)
30-34	20 (28,6)
35-39	10 (14,3)
40-44	8 (11,4)
45-49	2 (2,9)
Término da graduação (anos)	
1 a 5 anos	6 (8,6)
6 a 10 anos	15 (21,4)
11 a 15 anos	20 (28,6)
16 a 20 anos	29 (41,4)
Outra formação	
Não universitário	68 (97,1)
Biomedicina	1 (1,4)
Filosofia	1 (1,4)
Local de formação	
Universidade	51 (72,9)
Faculdade	19 (27,1)
Tempo de trabalho (anos)	
≤ 1	11 (15,7)
1-5	36 (51,4)
6-10	12 (17,1)
11-15	5 (7,1)
15-20	6 (8,6)
Turno de trabalho	
Matutino (6 h)	31 (44,3)
Vespertino (6 h)	27 (38,6)
Noturno (12 h)	8 (11,4)
Diurno (8 h)	4 (5,7)
Pós-graduação	
Não	15 (21,4)
Sim	55 (78,6)
Contato com o tema Liderança*	
Na graduação	66 (94,3)
Em palestras	23 (32,9)
Em treinamento do serviço	18 (25,7)
Na pós-graduação	6 (8,6)
Em curso de especialização	10 (14,3)
Sem contato anterior com o tema	1 (1,4)

\*Para esta variável, era possível mais de uma resposta.

Destacam-se que a amostra foi composta, principalmente, de jovens, pós-graduados e com pouco tempo de trabalho na instituição.

As estratégias mais pontuadas foram as seguintes: “Estabelecimento de parcerias entre universidade e o hospital”; “Atuação de líderes experientes como facilitadores no processo ensino aprendizagem” e “Realização de atividade práticas aliadas ao ensino teórico sobre liderança” (Figura 1).



**Figura 1** – *Box Plot* de pontuação das estratégias para desenvolvimento da liderança pelos enfermeiros. São Paulo, Brasil, 2016

Ao correlacionar as variáveis de caracterização com as estratégias de desenvolvimento da liderança, destaca-se que “Atuação dos líderes experientes como facilitadores no processo ensino e aprendizagem” recebeu pontuação significativamente maior de homens ( $p=0,033$ ), e os enfermeiros mais jovens atribuíram maior pontuação ao “Estabelecimento de parcerias entre universidade e o hospital” ( $p=0,019$ ).

Nos demais itens, também não foi observada correlação.

## Fase 2

O conteúdo programático assim construído levou em consideração os seguintes itens: breve histórico das teorias de liderança e conceito de liderança a partir do modelo de Liderança de *Coaching*,<sup>3</sup> que consiste na atuação de um profissional com maior experiência para conduzir o processo de formação do líder; características/habilidades pessoais e profissionais que o enfermeiro precisa desenvolver para se tornar um líder; competências associadas à liderança: trabalho em equipe, comunicação, resolução de conflitos, tomada de decisão, negociação e educação permanente.

As estratégias de ensino e aprendizagem elencadas pelos respondentes foram as seguintes: estabelecimento de parcerias entre universidade e o hospital: os professores de uma Escola de Enfermagem de uma Universidade Federal que tem interface com o hospital, no campo do estudo, orientarão os projetos de melhoria construídos durante o treinamento; atuação de líderes experientes como facilitadores no processo ensino aprendizagem: os enfermeiros que têm características de líder e maior tempo de experiência no hospital acompanharão os enfermeiros os participantes no programa de treinamento proposto, auxiliando-os no desenvolvimento da liderança; realização de atividades práticas aliadas ao ensino teórico da liderança: este treinamento pretende construir projetos de melhoria, tendo em vista os desafios vivenciados no hospital universitário.

Para execução da técnica Delphi, foram inicialmente selecionados sete juízes, destes, quatro (A1, A2, A3 e A4) foram incluídos no estudo.

Na primeira rodada, foi observado um IVC de 0,42. A frequência relativa de respostas para cada juiz, conforme visualizado na figura 1, indica que os itens I, II, IV, V, VI, VII, VIII e IX deveriam ser revisados (Tabela 2).

**Tabela 2** – Frequências de respostas de cada juiz em relação a cada item do programa para treinamento completo na primeira rodada da técnica Delphi. São Paulo, Brasil, 2017

Juízes	Respostas dadas	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
A1	Concordo totalmente	5	55,56
	Concordo	4	44,44
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00
A2	Concordo totalmente	3	33,34
	Concordo	3	33,33
	Nem concordo, nem discordo	1	11,11
	Discordo	2	22,22
	Discordo totalmente	0	0,00
A3	Concordo totalmente	3	33,33
	Concordo	6	66,67
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00
A4	Concordo totalmente	4	44,44
	Concordo	5	55,56
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00

A1: primeiro juiz; A2: segundo juiz; A3: terceiro juiz; A4: quarto juiz.

Na segunda rodada, foi obtido um IVC de 0,81. Para todos itens do Programa, os graus de concordância entre os juízes foi “concordo” ou “concordo totalmente”, mostrando que há uma ótima concordância entre eles (Tabela 3).

**Tabela 3** – Frequências de respostas para cada juiz em relação a cada item do programa de treinamento completo na segunda rodada da técnica Delphi. São Paulo, 2017

Avaliadores	Respostas dadas	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
A1	Concordo totalmente	9	100
	Concordo	0	0,00
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00
A2	Concordo totalmente	4	44,40
	Concordo	5	55,60
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00
A3	Concordo totalmente	8	88,90
	Concordo	1	11,10
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00
A4	Concordo totalmente	8	88,90
	Concordo	1	11,10
	Nem concordo, nem discordo	0	0,00
	Discordo	0	0,00
	Discordo totalmente	0	0,00

A1: primeiro avaliador; A2: segundo avaliador; A3: terceiro avaliador; A4: quarto avaliador.

## DISCUSSÃO

A maioria dos enfermeiros que participaram deste estudo tinha idade entre 30 e 34 anos, tinha pós-graduação e trabalhava até cinco anos no hospital onde o estudo foi conduzido. Esses achados concordam com os resultados do estudo Perfil da Enfermagem no Brasil,<sup>9</sup> que identificou enfermeiros com idades na faixa de 31-35 anos (22,4%), com até cinco anos de atuação (29,6%) e pós-graduados (80,8%) no Estado de São Paulo.

Esses profissionais, sobretudo os mais jovens, apontaram o estabelecimento de parcerias entre universidade e hospital como uma estratégia favorável ao desenvolvimento da liderança em enfermeiros. Dada a importância dessa competência, bem como a incipiência de iniciativas concretizando seu aprendizado, tais parcerias podem ajudar a preparar os enfermeiros a assumir papéis de liderança, contribuindo assim para aprimorar sua atuação no mercado de trabalho.<sup>10</sup>

A necessidade de promover a satisfação profissional e diminuir a rotatividade dos enfermeiros nos hospitais onde trabalham, bem como a escassez desses profissionais em alguns países (p.ex., os EUA), são justificativas importantes para criar e implantar programas para o desenvolvimento da liderança nos cenários nacional e internacional.<sup>11-12</sup> Para tanto, os respondentes, especialmente os do sexo masculino, entenderam que a atuação de líderes experientes como facilitadores do processo ensino-aprendizagem é uma ajuda eficaz. Do mesmo modo, a realização de atividades práticas associadas ao ensino teórico da liderança foi apontada pela maioria dos sujeitos como uma estratégia efetiva.

Estudos mostraram que estudantes, ao serem conduzidos em suas experiências práticas por enfermeiros que atuaram como facilitadores, puderam identificar as características de liderança desses profissionais e compreender o papel do líder. Isto favoreceu a percepção desses estudantes quanto à maneira de desenvolver sua própria liderança. Além disso, eles puderam estabelecer relações entre o conteúdo teórico e a vivência prática, em uma aproximação que imprimiu um significado especial à aprendizagem. O uso dessa estratégia favoreceu o crescimento pessoal e profissional dos estudantes, pois permitiu desenvolver e aprimorar várias características e habilidades, tais como autodeterminação, autoestima, autoavaliação, autoconfiança, conhecimento, maturidade, profissionalismo, responsabilidade, satisfação no trabalho, tomada de decisão, resolução de problemas, autonomia e liderança.<sup>13-14</sup>

O conteúdo programático proposto no presente estudo incluiu um breve histórico das teorias de liderança além de contemplar essas estratégias. Foi julgado conveniente oferecer aos enfermeiros que participarão no treinamento uma oportunidade para refletir sobre a trajetória do exercício dessa competência e da criação e uso dos referenciais teóricos que a fundamentaram ao longo do tempo.

A Liderança de *Coaching* foi escolhida como base para desenvolver o programa, confirmando as estratégias destacadas pelos participantes no presente estudo. Este é um referencial cuja essência é o desenvolvimento de competências para alcançar metas, partindo de um ajuste entre o estilo de liderança e o nível de prontidão dos liderados para executar tarefas e estabelecer relacionamentos,<sup>3</sup> podendo ser um modelo para o exercício da liderança no contexto hospitalar. As habilidades principais do líder de *coaching* são estimular o autoconhecimento dos liderados, considerando seu estilo de liderança e suas habilidades interpessoais e atitudes, ouvi-los, mantendo seu interesse e atendendo a suas necessidades profissionais.<sup>3</sup>

Foram também consideradas as habilidades pessoais e profissionais que o enfermeiro precisa desenvolver para se tornar um líder, bem como as competências associadas à liderança, que são imprescindíveis para orientar o trabalho e facilitar o alcance de objetivos. A escolha dessas competências para compor o programa foi baseada nos conceitos: apresentados a seguir.

Trabalho em equipe: é fundamental para assegurar que o alcance dos objetivos seja um processo de construção coletiva (não uma ideia restrita a um grupo específico), favorecendo a gestão de pessoas e tornando-se uma prioridade para o líder.<sup>15</sup>

Comunicação: é essencial para coordenar a equipe. Clareza, objetividade, concisão, *feedback* e assertividade viabilizam a atuação do líder junto à equipe de trabalho.<sup>16</sup>

Resolução de conflitos: quando as situações geradoras de conflitos são resolvidas nas equipes de enfermagem, elas contribuem para o desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos, gerando maior satisfação, repercutindo na qualidade do cuidado e facilitando a liderança do grupo.<sup>17</sup>

Tomada de decisão: permeia constantemente o trabalho do enfermeiro.<sup>18</sup> Conhecer os princípios básicos que regem esta prática, pautar-se pela ética e legislações vigentes são essenciais para exercer a liderança.

Negociação: o conhecimento das técnicas empregadas para uma negociação eficaz<sup>19</sup> permite que o líder use ferramentas adequadas para gerenciar os recursos disponíveis e conduzir a equipe aos resultados almejados.

Educação permanente: permite o fortalecimento do grupo, pois favorece uma aprendizagem significativa e amplia a possibilidade de implementar as mudanças<sup>20</sup> pactuadas entre líder e liderados.

Este estudo foi conduzido em um hospital com características próprias e um contexto local, o que pode limitar a generalização dos resultados obtidos. Entretanto, entende-se que a formação é um dos alicerces para desenvolver a liderança e somente a condução competente do processo ensino-aprendizagem pode ser a base necessária à atuação satisfatória do enfermeiro como líder.<sup>21-22</sup>

Iniciativas como a proposta apresentada no presente estudo são parte do caminho a ser trilhado nessa direção.

O consenso entre os juízes foi adquirido na segunda rodada da técnica Delphi. Os juízes participaram ativamente neste processo, respondendo as solicitações no prazo solicitado. As sugestões foram extremamente pertinentes e contribuíram para a qualidade do programa proposto.

## CONCLUSÃO

A atuação de líderes experientes como facilitadores do processo ensino-aprendizagem e o estabelecimento de parcerias entre universidade e o hospital foram as estratégias que facilitam o aprendizado da competência liderança, na percepção dos enfermeiros que participaram deste estudo. Nesse sentido, a criação de Mestrados Profissionais com esta temática propicia a exequibilidade destas estratégias, uma vez que poderá capacitar líderes experientes para atuarem em prol do desenvolvimento de outros enfermeiros e favorece a integração entre hospital e universidade.

Construir um treinamento a partir das expectativas dos participantes foi um diferencial desta pesquisa, pois permitiu o conhecimento das reais necessidades destes profissionais e o planejamento de um programa adequado a elas. Todavia, recomenda-se que estudos futuros avaliem sua efetividade, produzindo evidências que possam ser utilizadas na gestão de equipes. Esta iniciativa também pode subsidiar a criação e implantação de outros programas em contextos diversos, impulsionando, assim, a formação de líderes na área da Enfermagem.

## REFERÊNCIAS

1. Varela DSS, Carvalho MMB, Barbosa MUF, Silva IZF, Gadelha RRM, Machado MFAS. Diretrizes Curriculares Nacionais e a Formação de Profissionais para o SUS. *Rev Bras Educ Saúde* [Internet]. 2016 [acesso 2018 Jan 22];6(3):39-43. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.18378/rebes.v6i3.3928>
2. Neves VR, Sanna MC. Nursing leadership teaching: a bibliometrics study. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2012 [acesso 2017 Nov 20];25(2):308-13. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002012000200024>
3. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. *Einstein (São Paulo)* [Internet]. 2014 [acesso 2018 Jan 19];12(1):66-74. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082014AO2888>
4. Bish M, Kenny A, Nay R. Using participatory action research to foster nurse leadership in Australian rural hospitals. *Nurs Health Sci* [Internet]. 2013 [acesso 2017 Mai 18];15(3):286-91. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1111/nhs.12030>
5. Sherman R, Dvess S, Hannah E, Prestia A. Succession planning for the future through an academic-practice partnership: a nursing administration master's program for emerging nurse leaders. *Nurs Adm Q* [Internet]. 2013 [acesso 2017 Fev 16];37(1):18-27. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1097/NAQ.0b013e31827514ba>
6. Titzer JL, Shirey MR, Hauck S. A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *J Nurs Adm* [Internet]. 2014 [acesso 2017 Jun 19];44(1):37-46. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1097/NNA.0000000000000019>
7. Massaroli A, Martini JG, Lino MM, Spenassato D, Massaroli R. The Delphi method as a methodological framework for research in Nursing. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2017 [acesso 2017 Jan 04];26(4):e1110017. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017001110017>
8. Polit DF, Beck CT. The content validity index: are you know what's being reported? Critique and recommendations. *Res Nurs Health*. [Internet]. 2006 Out [acesso 2017 Jan 04];29(5):489-97. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nur.20147>



9. Machado MH et al. (Coord.). Relatório final da Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil. Rio de Janeiro: ENSP; Brasília, DF: COFEN, 2015.
10. Mendes IAC. Challenges and leadership imperatives in cooperation with the World Health Organization. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Fev 16];69(2):192-3. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690201i>
11. Snavely TM. A brief economic analysis of the looming nursing shortage in the United States. *Nurs Econ* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Out 24];34(2):98-100. Disponível em: <https://www.questia.com/magazine/1P3-4032423541/a-brief-economic-analysis-of-the-looming-nursing-shortage>
12. Chan ZCY, Tam WS, Lung MKY, Wong WY, Chau CW. A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *J Nurs Manag* [Internet]. 2013 [acesso 2018 Jan 15];21:605-13. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01437.x>
13. Jakubik LD, Eliades AB, Weese MM. Leadership series: "How to" for mentoring. Part 1: An overview of mentoring practices and mentoring benefits. *Pediatric Nurs* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Dez 21];42:37-8. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/20f6d0c556cd84c741256c425e6b9fbc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47659>
14. Eller LS, Lev EL, Feurer A. Key components of an effective mentoring relationship: a qualitative study. *Nurse Educ Today* [Internet]. 2014 [acesso 2017 Mai 25];34(5):815-20. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2013.07.020>
15. Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Colomé ICS, Erdmann AL. Strategies used by nurses to promote teamwork in an emergency room. *Rev Gaúcha Enferm* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Nov 17];37(1):e50178. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.01.50178>
16. Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016 [acesso 2018 Jan 05]; 69(4):631-7. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>
17. Pinhatti EDG, Vannuchi MTO, Sardinha DSS, Haddad MCL. Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: a management tool in conflict resolution. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2017 [acesso 2017 Dez 04];26(2):e1180015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017001180015>
18. Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E. Analysis of the decision-making process of nurse managers: a collective reflection. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2015 [acesso 2018 Jan 07];68(4):668-75. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680414i>
19. Eduardo EA, Peres AM, Kalinowski CE, Cunha ICKO, Bernardino E. The negotiator that we have and the negotiator that we want in nursing. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Ago 26];25(3):e1030015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-07072016001030015>
20. Flores GE, Oliveira DLL, Zocche DAA. Educação permanente no contexto hospitalar: experiência que ressignifica o cuidado em Enfermagem. *Trab Educ Saúde* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Dez 06];14(2):487-504. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sip00118>
21. Neves VR, Sanna MC. Concepts and practices of teaching and exercise of leadership in Nursing. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016 [acesso 2017 Set 26];69(4):733-40. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690417i>
22. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Leadership in Nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2017 [acesso 2018 Jan 19];21(4):e20160276. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2016-0276>

## **NOTAS**

### **CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA**

Concepção do estudo: Martins BG, Capaccioli BRBS, Neves VR, Balsanelli AP.

Coleta de dados: Martins BG, Silva LMC, Capaccioli BRBS,

Análise e interpretação dos dados: Martins BG, Silva LMC, Capaccioli BRBS, Neves VR, Balsanelli AP.

Redação e/ou revisão crítica do conteúdo: Martins BG, Silva LMC, Capaccioli BRBS, Neves VR, Balsanelli AP.

Revisão e aprovação final da versão final: Martins BG, Silva LMC, Capaccioli BRBS, Neves VR, Balsanelli AP.

### **FINANCIAMENTO**

O presente trabalho foi realizado com apoio do Programa de Iniciação Científica do CNPq (Programa Institucional de bolsas de iniciação científica –PIBIC/PIBIC-Af e PIBIT no âmbito da Universidade Federal De São Paulo - UNIFESP 2015/2016).

### **APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Paulista de Enfermagem, da Universidade Federal de São Paulo, Parecer n. 1.387.911. CAAE: 51035815.6.0000.5505.

### **CONFLITO DE INTERESSES**

Não há conflito de interesses.

### **HISTÓRICO**

Recebido: 26 de Fevereiro de 2018

Aprovado: 30 de Maio de 2018

### **AUTOR CORRESPONDENTE**

Alexandre Pazetto Balsanelli

alexandre.balsanelli@unifesp.br

