

Competências de Liderança do Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica

Leadership Competencies of the Medical-Surgical Nursing Specialist Nurse

Competencias de liderazgo del Enfermero Especialista en Enfermería Médico-Quirúrgica

Marina Filipa Silveira Pires^I

ORCID: 0000-0001-7463-5904

Romana Silva Lopes^I

ORCID: 0000-0002-3687-7539

Cláudia Sofia Fernandes Caetano^{II}

ORCID: 0000-0003-2733-883X

Liliana Andreia Neves da Mota^{III}

ORCID: 0000-0003-3357-7984

Fernanda Maria Príncipe Bastos Ferreira^{III}

ORCID: 0000-0002-1142-3258

RESUMO

Objetivo: Identificar as competências de liderança dos Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica. **Métodos:** Estudo quantitativo, descritivo, utilizando o Questionário de Competências de Liderança. Participaram 311 Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica portugueses. Na análise de dados, recorreu-se à análise estatística descritiva e inferencial através do programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 22.0. **Resultados:** Os participantes do estudo têm uma autopercepção acima da média da escala (média=3,5) em todos os papéis de liderança, reconhecendo suas competências de liderança. As competências de liderança dos Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica estão equilibradas entre todos os papéis: Mentor (5,80±1,02), Coordenador (5,53±0,86), Facilitador (5,38±1,04), Inovador (5,34±0,88), Diretor (5,31±1,10), Produtor (5,30±0,98), Monitor (5,15±1,00), Corretor (4,79±1,29). **Conclusões:** A prática de uma enfermagem especializada aumenta a percepção das competências de liderança do enfermeiro sobre si próprio. Os Enfermeiros veem-se assim como líderes voltados para uma orientação interna de apoio do esforço coletivo e facilitador de oportunidades e desenvolvimento de competências.

Descritores: Enfermagem; Enfermagem Médico-Cirúrgica; Competências; Liderança; Autopercepção.

ABSTRACT

Objective: To identify the leadership competencies of Medical-Surgical Nursing Specialist Nurses. **Methods:** A quantitative, descriptive study using the Leadership Competencies Questionnaire. 311 Portuguese Medical-Surgical Nursing Specialist Nurses participated. Data analysis involved descriptive and inferential statistical analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 22.0. **Results:** Study participants had an above-average self-perception on the scale (mean = 3.5) in all leadership roles, recognizing their leadership competencies. The leadership competencies of Medical-Surgical Nursing Specialist Nurses are balanced across all roles: Mentor (5.80 ± 1.02); Coordinator (5.53 ± 0.86); Facilitator (5.38 ± 1.04); Innovator (5.34 ± 0.88); Director (5.31 ± 1.10); Producer (5.30 ± 0.98); Monitor (5.15 ± 1.00); Corrector (4.79 ± 1.29). **Conclusions:** Specialized nursing practice enhances nurses' self-perceived leadership competencies. Nurses see themselves as leaders focused on internal support and facilitation of collective effort and opportunities for skill development. **Descriptors:** Nursing; Medical-Surgical Nursing; Skills; Leadership; Self-Perception.

RESUMEN

Objetivo: Identificar las competencias de liderazgo de los Enfermeros Especialistas en Enfermería Médico-Quirúrgica. **Métodos:** Estudio cuantitativo, descriptivo, utilizando el Cuestionario de Competencias de Liderazgo. Participaron 311 Enfermeros Especialistas en Enfermería Médico-Quirúrgica portugueses. En el análisis de datos, se utilizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial a través del programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versión 22.0. **Resultados:** Los participantes en el estudio tienen una autoevaluación por encima del promedio en la escala (media=3,5) en todos los roles de liderazgo, reconociendo sus competencias de liderazgo. Las competencias de liderazgo de los Enfermeros Especialistas en Enfermería Médico-Quirúrgica están equilibradas en todos los roles: Mentor (5,80±1,02), Coordinador (5,53±0,86), Facilitador (5,38±1,04), Innovador (5,34±0,88), Director (5,31±1,10), Productor (5,30±0,98), Monitor (5,15±1,00), Corrector (4,79±1,29). **Conclusiones:** La práctica de la enfermería especializada aumenta la percepción de las competencias de liderazgo del enfermero sobre sí mismo. Los Enfermeros se ven a sí mismos como líderes orientados hacia una orientación interna de apoyo al esfuerzo colectivo y facilitadores de oportunidades y desarrollo de competencias.

Descriptor: Enfermería; Enfermería Médico-Quirúrgica; Habilidades; Liderazgo; Autopercepción.

^IHospital de Santo Espírito da Ilha Terceira. Angra do Heroísmo, Açores, Portugal.

^{II}Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra. Coimbra, Portugal.

^{III}Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa/ CINTESIS@RISE. Oliveira de Azeméis, Portugal.

Como citar este artigo:

Pires MFS, Lopes RS, Caetano CSF, Mota LAN, Príncipe FMBF. Leadership Skills of the Specialist Nurse in Medical-Surgical Nursing. Rev Bras Enferm. 2023;76(6):e20220721. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0721pt>

Autor Correspondente:

Marina Filipa Silveira Pires

E-mail: marina_pires16@hotmail.com



EDITOR CHEFE: Álvaro Sousa

EDITOR ASSOCIADO: Ana Fátima Fernandes

Submissão: 29-12-2022

Aprovação: 11-08-2023

INTRODUÇÃO

A enfermagem é uma ciência em constante evolução, na qual as necessidades de cuidados e a prestação dos mesmos estão cada vez mais complexas. Exige-se excelência na sua prática, com a prestação de cuidados complexos baseados na evidência científica e a tomada de decisões complexas. Neste contexto, torna-se imprescindível o desenvolvimento de líderes nas organizações de saúde, a adoção de comportamentos de liderança e a capacidade de adquirir competências para orientar pessoas de uma equipe multidisciplinar a fim de alcançar determinadas metas ou objetivos com eficácia⁽¹⁻²⁾.

A liderança nos ambientes de saúde deve ser pensada de forma complexa, considerando a seleção dos profissionais que contribuirão consideravelmente para a melhoria desse serviço. Nas organizações de saúde, a liderança assume extrema relevância devido ao seu impacto nos resultados em saúde⁽³⁾. No entanto, muitos enfermeiros atuam apenas como supervisores e não alcançam o nível de líder. Os enfermeiros não se sentem plenamente competentes, especialmente devido a questões relacionadas com a prática baseada na evidência, considerando os fatores da cultura de trabalho como inibidores da liderança na enfermagem⁽⁴⁾.

As habilidades do líder em enfermagem fazem parte de uma prática avançada, com melhores desempenhos que levam a um aumento na qualidade e segurança dos cuidados de saúde prestados⁽⁵⁻⁶⁾. Esta é, portanto, uma competência que requer inúmeros conhecimentos, habilidades e atitudes para garantir que os objetivos sejam atingidos por meio de pessoas inspiradoras. É a capacidade de extrair o melhor de cada membro da equipe com vistas aos resultados esperados pela organização⁽⁷⁾. Entende-se assim que a liderança trata-se de uma competência importante, indo muito mais além de um simples cargo, onde o autoconhecimento é comparado a uma prova de fogo. Isto é, só quem se conhece a si próprio poderá ser um líder⁽⁸⁻⁹⁾.

No setor da saúde, a enfermagem é atualmente

a classe profissional com maior representatividade, havendo, portanto, a necessidade de desenvolver líderes capazes de tomar decisões em prol do bem-estar individual e coletivo, bem como no estabelecimento de relações entre membros da equipe, a fim de conciliar as necessidades individuais com as organizacionais⁽¹⁰⁻¹²⁾.

A Ordem dos Enfermeiros de Portugal⁽¹³⁾, no trabalho que tem desenvolvido neste campo, vê no enfermeiro especialista um elemento fundamental na prática de enfermagem avançada, pois este possui conhecimento aprofundado em um domínio específico de enfermagem, levando em conta as respostas humanas aos processos de vida e aos problemas de saúde. Eles evidenciam níveis elevados de julgamento clínico e tomada de decisão, traduzidos em um conjunto de competências especializadas relacionadas a um campo de intervenção, no qual a prática de enfermagem avançada envolve a utilização e o desenvolvimento das capacidades de orientação e liderança.

Este estudo pretende contribuir aprofundando as competências identificadas durante o processo de liderança, que sejam eficazes e ajudem os líderes a reconhecerem seus pontos fortes e fracos, contribuindo para cuidados de enfermagem de excelência.

OBJETIVO

Identificar as competências de liderança dos Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica.

MÉTODOS

Aspectos éticos

O estudo foi conduzido de acordo com as diretrizes éticas nacionais e internacionais e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Superior do Norte da Cruz Vermelha Portuguesa, cujo parecer está anexado a esta submissão. A participação no estudo foi voluntária, a confidencialidade foi garantida e os participantes tiveram a possibilidade de desistir a qualquer momento sem sofrer prejuízo. O Consentimento Livre e Esclarecido foi obtido de todos os indivíduos envolvidos no estudo por meio eletrônico.

Desenho, período e local do estudo

Trata-se de um estudo quantitativo de natureza descritiva, apresentado apoiando-se no guia *The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE: guidelines for reporting observational studies - STROBE)*. O questionário foi aplicado em formato eletrônico e enviado por correio eletrônico, com a colaboração da Ordem dos Enfermeiros, a todos os Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica em Portugal, no período de 27 de agosto de 2021 a 10 de setembro de 2021.

População e amostra

Participaram do estudo 311 Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica, em uma amostra não probabilística por conveniência. Os critérios de inclusão incluíram ter o título de Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica reconhecido pela Ordem dos Enfermeiros portuguesa e exercer a profissão em território português. Foram excluídos todos os enfermeiros de cuidados gerais, os enfermeiros especialistas das áreas de enfermagem de reabilitação, enfermagem de saúde materna e obstétrica, saúde mental e psiquiátrica, enfermagem de saúde comunitária e enfermagem de saúde infantil e psiquiátrica.

Protocolo do estudo

Os dados foram coletados utilizando um questionário de autoavaliação, com base no Questionário de Competências de Liderança adaptado por Parreira⁽¹⁴⁾ para a população portuguesa, com referência a Quinn de 1995 e no instrumento por ele desenvolvido.

Os valores de consistência interna (*alfa* de Cronbach) do Questionário de Competências de Liderança variam de 0,86 a 0,94. Neste estudo, o *alfa* de Cronbach para as dimensões das competências de liderança é de 0,97. O instrumento de coleta de dados consiste em 2 partes: parte 1 – variáveis sociodemográficas e parte 2 – Questionário de Competências de Liderança. As variáveis sociodemográficas incluem idade, gênero, anos de escolaridade, habilitações literárias, tempo de experiência profissional como Enfermeiro e tempo de experiência profissional como Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica.

O Questionário de Competências de Liderança é composto por 32 perguntas, distribuídas em 8 dimensões: Mentor (itens: 8, 16, 20, 29), Facilitador (itens: 5, 11, 24, 31), Corretor (itens: 3, 13, 18, 27), Inovador (itens: 1, 10, 22, 25), Monitor (itens: 4, 14, 17, 32), Coordenador (itens: 2, 9, 21, 28), Diretor (itens: 7, 12, 19, 26) e Produtor (itens: 5, 15, 23, 30). As 32 perguntas foram organizadas de acordo com os critérios das escalas de Likert, com 7 opções de resposta e pontuações variando de 1 a 7 ("quase nunca" – 1 ponto, "muito raramente" – 2 pontos, "raramente" – 3 pontos, "ocasionalmente" – 4 pontos, "frequentemente" – 5 pontos, "muito frequentemente" – 6 pontos e "quase sempre" – 7 pontos). Cada uma das 32 perguntas do questionário corresponde a um comportamento que reflete um determinado papel de liderança. O cálculo do escore de cada uma das dimensões foi calculado com base na média, ignorando os valores nulos de cada item que compõe cada dimensão.

Análise dos resultados e estatísticas

O tratamento dos dados foi realizado utilizando o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0, e foi realizada análise descritiva dos dados, bem como abordagem inferencial dos mesmos. A normalidade dos dados foi avaliada utilizando o teste de Shapiro-Wilk. As pontuações para cada papel de liderança foram correlacionadas usando o coeficiente de correlação de Pearson. O nível de significância foi estabelecido em $p < 0,05$.

RESULTADOS

Os participantes são em sua maioria do sexo feminino, representando 75,9% (N=236). A idade média dos participantes é de 43,09 anos ($\pm 8,612$), variando entre 27 e 64 anos. Em relação ao tempo de exercício como enfermeiro, os participantes apresentam uma média de 20,00 anos ($\pm 8,34$) de experiência profissional, variando de 6 a 44 anos. No que diz respeito ao tempo de atuação como enfermeiro especialista, a média é de 7,44 anos ($\pm 6,65$), variando de 0 a 32 anos.

Quanto às habilitações literárias, 58,5% (n=182) dos participantes possuem mestrado, 39,5% (n=123) são licenciados e 1,9% (n=6) têm doutorado. Observa-se que os participantes do estudo têm uma autopercepção acima da média na escala (média=3,5) em todos os papéis de liderança, reconhecendo suas competências de liderança.

Nota-se que os papéis que recebem maior destaque são Mentor, Facilitador e Inovador. Corretor, Monitor, Produtor e Diretor apresentam uma pontuação média de liderança mais baixa (Tabela 1).

Usando o coeficiente de correlação de Pearson (r) verificou-se que os papéis de liderança apresentam correlações positivas e significativas uns com os outros (Tabela 2).

Podemos agrupar os papéis de liderança em quatro quadrantes, divididos pelos eixos de Flexibilidade/Controle e Orientação Interna/Orientação Externa, conforme evidenciado pelo Modelo de Quinn. Com isso em mente, foi calculada a posição dos Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica em relação aos eixos predefinidos por Quinn, com base em sua autopercepção das competências de liderança. O cálculo dessas variáveis foi feito com base na média, ignorando os valores nulos das variáveis que as compõem.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas dos papéis de liderança do Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica

Papéis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Facilitador	1,75	7	5,38	1,04
Mentor	1,75	7	5,80	1,02
Inovador	2,25	7	5,34	0,88
Corretor	1,00	7	4,79	1,29
Diretor	1,75	7	5,31	1,10
Coordenador	2,00	7	5,53	0,86
Monitor	1,50	7	5,15	1,00
Produtor	1,25	7	5,30	0,98

Tabela 2 - Matriz de correlação entre os papéis de Líder quanto às Competências de Liderança do Enfermeiro Especialista em Médico-Cirúrgica

	Facilitador	Mentor	Inovador	Corretor	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Facilitador	1	0,73**	0,78**	0,70**	0,85**	0,87**	0,78**	0,76**
Mentor		1	0,55**	0,53**	0,70**	0,74**	0,73**	0,59**
Inovador			1	0,68**	0,77**	0,76**	0,69**	0,70**
Corretor				1	0,70**	0,75**	0,68**	0,63**
Produtor					1	0,87**	0,79**	0,82**
Diretor						1	0,79**	0,80**
Coordenador							1	0,67**
Monitor								1

Nota: **nível de significância $p < 0,001$, para todas as correlações.

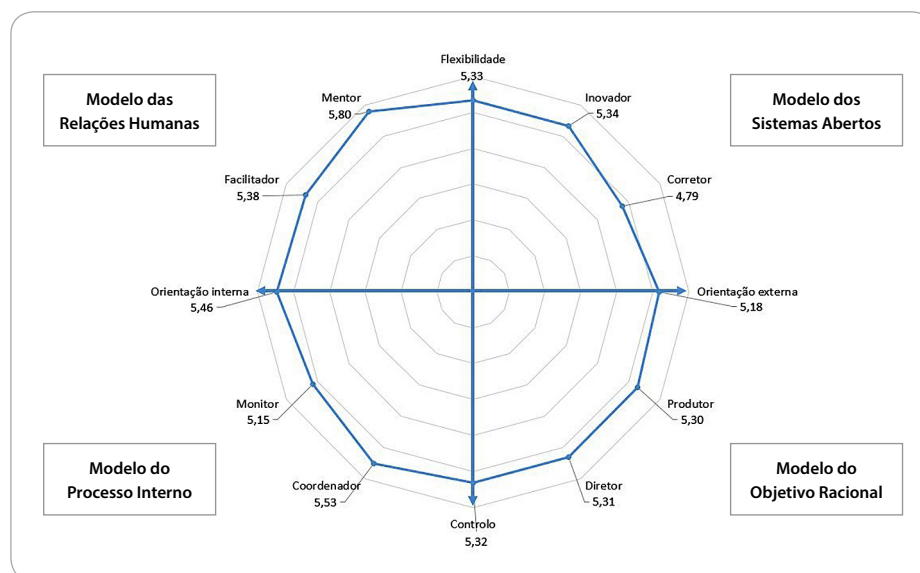


Figura 1 - Competências de liderança do Enfermeiro Especialista em Médico-Cirúrgica relativamente aos papéis

Os participantes demonstram perceber-se mais orientados internamente, com uma média de 5,46 ($\pm 0,86$), em oposição à orientação externa, que apresenta uma média mais baixa de 5,18 ($\pm 0,96$). Quanto ao eixo de flexibilidade/controlado, os valores obtidos foram muito semelhantes.

Observou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os papéis de liderança do Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica e as variáveis socio-demográficas utilizadas no estudo.

DISCUSSÃO

O Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica, em sua prática de enfermagem avançada, deve perceber suas competências de liderança a fim de mobilizá-las nas diversas situações que a prestação de cuidados exige. Neste estudo, observamos que a autopercepção das competências de liderança do Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica está equilibrada entre todos os papéis.

Os participantes são predominantemente do sexo feminino, evidenciando a natureza histórica da enfermagem, que tem sido tradicionalmente composta em sua maioria por mulheres⁽¹⁵⁾.

Destaca-se o quadrante das relações humanas, que enfatiza a interação e o processo humano. Nesse quadrante, definem-se os seguintes papéis: o facilitador, que encoraja a expressão de opiniões, busca consensos e negocia compromissos; e o mentor, que, ciente das necessidades individuais, promove a escuta ativa, age com justiça, apoia solicitações legítimas e busca facilitar o desenvolvimento individual⁽¹⁴⁾.

Observamos que o papel de Mentor é o que reflete o maior nível de autopercepção entre os enfermeiros, que se veem como “promotores do desenvolvimento das pessoas por meio de orientação empática, facilitando oportunidades de formação e desenvolvimento de competências”⁽¹⁴⁾.

De acordo com Schmidt⁽²⁾, um líder “mentor” enfatiza a sensibilidade das pessoas, esforçando-se para alcançar objetivos de forma justa e aberta, sendo um defensor na construção de habilidades e recursos humanos.

Segue-se o papel de Coordenador, que representa o líder responsável por manter a estrutura e o fluxo do sistema em funcionamento contínuo, protegendo e minimizando disfunções e conflitos. O terceiro papel mais percebido pelos Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica foi o Facilitador, que atua como líder promotor do desenvolvimento do esforço coletivo, criador de coesão, união e espírito de grupo⁽¹⁴⁾.

O quadrante inferior esquerdo reflete o processo interno da estrutura, com foco no controle interno e na estabilidade. Ele especifica duas funções de liderança: o Coordenador, que mantém a estrutura, estabelece cronogramas, coordena, resolve problemas e verifica se as regras e padrões são cumpridos; e o Monitor, que coleta e distribui informações, verifica o desempenho e fornece uma sensação de continuidade e estabilidade⁽³⁾.

Neste estudo, observamos que a autopercepção das competências de liderança está predominantemente voltada para uma orientação interna, especialmente nos modelos das Relações Humanas e dos Processos Internos. Essa orientação é caracterizada por líderes que promovem o esforço coletivo, orientam e apoiam

de forma empática seus colegas, mas também se certificam de que as pessoas cumpram as regras e os objetivos definidos⁽³⁾.

Corroborando o estudo de Melo⁽¹⁶⁾, o modelo de relações humanas obteve as maiores pontuações, indicando uma maior necessidade de líderes com capacidade de gerir conflitos, criar coesão entre os membros da equipe, estabelecer comunicação interpessoal e desenvolver seus subordinados.

Por outro lado, o estudo revela que no eixo da orientação externa, os Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica se identificam menos. O quadrante superior direito está relacionado com a Teoria dos Sistemas Abertos e com o processo de adaptação da organização ao ambiente externo, definindo duas funções de liderança: o Inovador, que é criativo, preditivo, encorajador e facilitador da mudança; e o Corretor, que é politicamente astuto, adquire recursos e mantém a legitimidade externa da unidade por meio do desenvolvimento e manutenção de contatos externos⁽³⁾. Foi o papel de Corretor que os Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica menos se identificaram, vendo-se com menos competências para representar um líder “politicamente astuto, persuasivo, influente e poderoso que promove a manutenção da legitimidade externa e a obtenção dos recursos necessários”⁽¹⁴⁾.

Em contraste, no quadrante inferior direito, são especificadas mais duas funções de liderança baseadas no cumprimento de objetivos externos ao grupo. A liderança está focada na definição e motivação para o cumprimento desses objetivos. São os seguintes: Produtor, que está orientado para o cumprimento da tarefa e do trabalho, motivando comportamentos que permitem a sua implementação; Diretor, que está envolvido na definição de metas, esclarecimento de funções, objetivos e definição de expectativas claras⁽³⁾. Neste estudo, observamos que existe uma percepção mais baixa das próprias competências de liderança voltada para uma orientação externa, principalmente nos modelos dos Sistemas Abertos e do Objetivo Racional (Figura 1). Assim, os Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica não se percebem como influentes e persuasivos, considerando-se menos capazes de obter os recursos necessários para efetuar as mudanças necessárias⁽³⁾.

No estudo realizado por Mota⁽³⁾, que caracteriza os papéis de liderança dos enfermeiros chefes pelos enfermeiros subordinados, podemos observar que todos os papéis de liderança se relacionam uns com os outros. No estudo mencionado, o papel de Mentor foi o mais destacado, como também observamos em nosso estudo. Além disso, os papéis com maior foco demonstram uma orientação para o controle e para a orientação interna, o que corrobora com os resultados de nosso estudo.

A enfermagem é uma profissão que exige líderes eficazes, desenvolvidos em todos os papéis de liderança, resultando em maiores níveis de desempenho e, conseqüentemente, de satisfação profissional⁽¹⁶⁾. Sugerimos que mais estudos sejam conduzidos nessa área para compreender a importância do papel dos Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica na mudança de paradigma na enfermagem em Portugal.

Limitações do estudo

Essa pesquisa possui limitações a serem consideradas. O tempo limitado para a coleta de dados pode ter impactado o tamanho

da amostra final. Um tamanho de amostra pequeno pode afetar a representatividade dos resultados e limitar a generalização das conclusões. Em segundo lugar, nossa pesquisa se baseia principalmente em análises descritivas e correlações que também dificultam a generalização dos achados. Por último, o critério de inclusão de enfermeiros especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica pode introduzir um viés de seleção, pois os enfermeiros com essa especialização podem ter características ou experiências específicas que os diferenciam de outros enfermeiros.

Contribuições para a enfermagem, saúde ou políticas públicas

O Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica precisa perceber e desenvolver suas competências de liderança, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que pode resultar em melhor desempenho individual, de equipe e da instituição como um todo no futuro. Consideramos que é necessária uma mudança de mentalidade e visão da enfermagem para alcançar melhores níveis de satisfação profissional entre todos os Enfermeiros, onde as competências e características de um líder podem ser desenvolvidas ao longo da vida.

CONCLUSÕES

A prática de uma enfermagem especializada aumenta a percepção das competências de liderança do enfermeiro sobre si próprio. Os Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica se veem como líderes voltados para uma orientação interna, apoiando o esforço coletivo e facilitando oportunidades e desenvolvimento de competências, cumprindo as regras e os

objetivos definidos, conforme mencionam os modelos das Relações Humanas e dos Processos Internos. Por outro lado, observou-se que há uma percepção mais baixa das próprias competências de liderança voltadas para uma orientação externa, de acordo com os modelos dos Sistemas Abertos e do Objetivo Racional, onde os Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica se veem como pouco influentes e persuasivos, sem poder de influência externa e considerando-se menos capazes de obter os recursos necessários para efetuar as mudanças necessárias. A promoção de uma visão orientada para o exterior leva ao aumento do benchmarking, promovendo, assim, a melhoria da qualidade dos cuidados. Ao responder à nossa pergunta de pesquisa, consideramos importante continuar o desenvolvimento da prática baseada na evidência e investir na formação dos Enfermeiros Especialistas, de modo que possamos ser atores ativos na melhoria dos cuidados de enfermagem de excelência.

AGRADECIMENTO

Agradecemos à Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa e à Ordem dos Enfermeiros pelo apoio.

CONTRIBUIÇÕES

Pires MFS, Lopes RS, Caetano CSF, Mota LAN, Príncipe Bastos Ferreira FM contribuíram com a concepção ou desenho do estudo/pesquisa. Pires MFS, Lopes RS, Caetano CSF, Mota LAN, Príncipe Bastos Ferreira FM contribuíram com a análise e/ou interpretação dos dados. Pires MFS, Lopes RS, Caetano CSF, Mota LAN, Príncipe Bastos Ferreira FM contribuíram com a revisão final com participação crítica e intelectual no manuscrito.

REFERÊNCIAS

1. Batista LSP. Autopercepção sobre a inteligência emocional no ambiente organizacional. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. 2018. 52 p.
2. Schmidt G. School Leadership: perceptions and actions. Amsterdam: University of Amsterdam; 2009. 272 p.
3. Mota L, Príncipe F, Cruz A, Melo M. Leadership roles of nurse managers from the Portuguese nurse's viewpoint. *Nurs Pract Today*. 2021;8(1):51-9. <https://doi.org/10.18502/npt.v8i1.4491>
4. Cingel M, Andela R, Barf H. Nursing leadership in hospital practice: a research program into perceptions, experiences, and self-assessment of leadership competencies of nurses in a top-clinical hospital in the Netherlands. *Sci Talks*. 2023;5:100127. <https://doi.org/10.1016/j.sctalk.2023.100127>
5. Carvalho MC, Lucas PR. A eficácia da prática do enfermeiro líder clínico: revisão sistemática da literatura. *Rev Millenium*. 2020;2(11):57-64. <https://doi.org/10.29352/mill0211.06.00274>
6. Ulit MJ, Eriksen M, Warrier S, Cardenas-Lopez K, Cenzone D, Leon E, et al. Role of the Clinical Nurse Specialist in Supporting a Healthy Work Environment. *Adv Crit Care*. 2020;31(1):80-5. <https://doi.org/10.4037/aacnacc2020968>
7. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2011;19(3):651-8. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000300026>
8. Maziero V, Bernardes A, Righetti E, Spiri W, Gabriel C. Aspectos positivos da liderança autêntica no trabalho do enfermeiro: revisão integrativa. *Rev Bras Enferm*. 2019;73(6):1-9. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>
9. Atarão FC, Machado EM, Colomé JS, Santos NO, Pereira LA. Formação do enfermeiro líder a partir da pedagogia de Schoenstatt: desafios e perspectivas. *Res, Soc Develop*. 2021;10(7):1-9. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i7.16317>
10. Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*. 2017;38(3):2016-60. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>

11. Demirhan BS, Gezgin E, Goktas S. Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation. *Int J Caring Sci*[internet]. 2020 [cited 2021 Feb 22];13(1):381– 91. Available from: http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/43_gezgincielif_original_13_1.pdf
 12. Sousa T, Guimarães APV. Instrumento de avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: estudo das propriedades psicométricas. *Port J Public Health*. 2018;36(1):1-7. <https://doi.org/10.1159/000486471>
 13. Ordem dos Enfermeiros (PT). Regulamento das Competências Comuns do Enfermeiro Especialista. *Diário da República Portuguesa* [Internet]. 2019 [cited 2021 Feb 15]; 2ª série, nº26, 4744-50. Available from: <https://www.ordemenfermeiros.pt/media/10778/0474404750.pdf>
 14. Parreira PM, Felício MJ, Lopes A, Nave F, Parreira F. Liderança em contexto de organizações de saúde: um instrumento de avaliação [dataset]. In: *Competitividade, Responsabilidade Social e Qualidade de Vida* [Internet]. Associação Portuguesa de Sociologia Industrial e Organização do Trabalho; 2018[cited 2021 Feb 15]. https://www.researchgate.net/publication/288826494_Lideranca_em_contexto_de_organizacoes_de_saude_Um_instrumento_de_avaliacao
 15. Mondini CCSD, Cunha ICKO, Trettene AS, Fontes CMB, Bachega MI, Cintra FMR. Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(4):1-7. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0888>
 16. Melo R, Neves D. Leadership and nurse's satisfaction with supervision. *J Hosp Adm*. 2015;4(4):57-63. <https://doi.org/10.5430/jha.v4n4p57>
-