

# Comportamento empoderador do enfermeiro-líder na perspectiva de técnicos e auxiliares de enfermagem

Empowering behavior of the nurse-leader from the perspective of nursing technicians and assistants

Comportamiento empoderador de enfermeros líderes bajo la perspectiva de técnicos y auxiliares de enfermería

Elinalva Priscila Soares da Graça<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-8859-7299>

Priscila Braga de Oliveira<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-9583-7828>

Wilza Carla Spiri<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-0838-6633>

## Como citar:

Graça EP, Oliveira PB, Spiri WC. Comportamento empoderador do enfermeiro-líder na perspectiva de técnicos e auxiliares de enfermagem. Acta Paul Enferm. 2024;37:eAPE01121.

## DOI

<http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2024A00000121>



## Descritores

Liderança; Empoderamento; Equipe de enfermagem; Gerenciamento da prática profissional; Enfermeiras administradoras

## Keywords

Leadership; Empowerment; Nursing, team; Practice management; Nurse administrators

## Descriptores

Liderazgo; Empoderamiento; Grupo de enfermería; Gestión de la práctica profesional; Enfermeras administradoras

## Submetido

31 de Janeiro de 2023

## Aceito

19 de Julho de 2023

## Autor correspondente

Wilza Carla Spiri  
E-mail: [wilza.spiri@unesp.br](mailto:wilza.spiri@unesp.br)

## Editor Associado (Avaliação pelos pares):

Alexandre Pazetto Balsanelli  
(<https://orcid.org/0000-0003-3757-1061>)  
Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

## Resumo

**Objetivo:** Associar dados demográficos e laborais e o comportamento empoderador do enfermeiro-líder na perspectiva de técnicos e auxiliares de enfermagem.

**Métodos:** Pesquisa transversal e correlacional realizada em hospital universitário terciário do estado de São Paulo. Participaram 260 profissionais de enfermagem de nível médio (técnicos e auxiliares de enfermagem), por meio de instrumentos autoaplicáveis no período de maio a agosto de 2021. Para verificar a associação entre as classes da escala e as variáveis explanatórias, foi realizado teste qui-quadrado ou exato de Fisher no programa SAS. As relações foram estatisticamente significativas se  $p < 0,05$ .

**Resultados:** O perfil dos participantes predominou o sexo feminino, média de idade de 41,9 anos, trabalhadores do período diurno, carga horária de 36,7 horas e satisfeitos com o trabalho. A aplicação do instrumento Comportamento Empoderador do Líder evidenciou que o domínio com maior média de comportamento empoderador foi “trabalho significativo” e o com menor média foi “autonomia em relação à burocracia”. Os auxiliares e técnicos de enfermagem que trabalhavam no período diurno não possuíam outros vínculos de trabalho e estavam satisfeitos com o mesmo, além de terem observado mais o comportamento empoderador do líder.

**Conclusão:** O comportamento do enfermeiro para empoderar sua equipe, na perspectiva de técnicos e auxiliares de enfermagem no hospital estudado, foi bom na maioria dos domínios, exceto no domínio “autonomia em relação à burocracia”, em que foi razoável. Trabalhar no turno diurno, não ter outros vínculos e estar satisfeito com o trabalho foram aspectos de maior empoderamento.

## Abstract

**Objective:** Associate demographic and work data and the empowering behavior of the nurse-leader from the perspective of nursing technicians and assistants.

**Methods:** Cross-sectional and correlational research carried out in a tertiary university hospital in the state of São Paulo. A total of 260 mid-level nursing professionals (nursing technicians and assistants) participated, using self-administered instruments from May to August 2021. To verify the association between the scale classes and the explanatory variables, a chi-square or Fisher's exact test was performed in the SAS program. Relationships were statistically significant if  $p < 0.05$ .

**Results:** The profile of the participants was predominantly female, mean age 41.9 years, daytime workers, workload of 36.7 hours and satisfied with their work. The application of the Leader's Empowering Behavior instrument showed that the domain with the highest average of empowering behavior was “meaningful work” and the one with the lowest average was “autonomy in relation to bureaucracy”. Nursing assistants and

<sup>1</sup>Hospital das Clínicas, Faculdade de Medicina de Botucatu, São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup>Departamento de Enfermagem, Faculdade de Medicina de Botucatu, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, SP, Brasil.

Conflitos de interesse: nada a declarar.

technicians who worked during the day did not have other work relationships and were satisfied with it, in addition to observing the leader's empowering behavior more.

**Conclusion:** Nurses' behavior to empower their team, from the perspective of technicians and nursing assistants in the studied hospital, was good in most domains, except in the domain "autonomy from bureaucracy", where it was reasonable. Working the day shift, not having other jobs and being satisfied with the job were aspects of greater empowerment.

## Resumen

**Objetivo:** Asociar datos demográficos y laborales con el comportamiento empoderador de enfermeros líderes bajo la perspectiva de técnicos y auxiliares de enfermería.

**Métodos:** Estudio transversal y correlacional realizado en un hospital universitario terciario del estado de São Paulo. Participaron 260 profesionales de enfermería de nivel medio (técnicos y auxiliares de enfermería), mediante instrumentos autoaplicados durante el período de mayo a agosto de 2021. Para verificar la asociación entre las clases de la escala y las variables explicativas, se realizó la prueba ji cuadrado o exacta de Fisher en el programa SAS. Las relaciones fueron estadísticamente significativas si  $p < 0,05$ .

**Resultados:** En el perfil de los participantes predominó el sexo femenino, promedio de edad de 41,9 años, trabajadores del período diurno, carga horaria de 36,7 horas y satisfechos con el trabajo. La aplicación del instrumento Comportamiento Empoderador del Líder evidenció que el dominio con mayor promedio de comportamiento empoderador fue "trabajo significativo" y con menor promedio fue "autonomía con relación a la burocracia". Los auxiliares y técnicos de enfermería que trabajaban en el período diurno no tenían otros vínculos de trabajo y estaban satisfechos con este, además de haber observado más el comportamiento empoderador del líder.

**Conclusión:** El comportamiento de los enfermeros para empoderar a su equipo, bajo la perspectiva de técnicos y auxiliares de enfermería en el hospital estudiado, fue bueno en la mayoría de los dominios, excepto en el dominio "autonomía con relación a la burocracia", que fue razonable. Trabajar en el turno diurno, no tener otros vínculos y estar satisfecho con el trabajo fueron aspectos de mayor empoderamiento.

## Introdução

No Brasil, o processo de trabalho em enfermagem envolve a perspectiva do cuidar/assistir, administrar/gerenciar, ensinar/educar e pesquisar.<sup>(1)</sup> Esses processos são desenvolvidos tendo como componente a divisão técnica do trabalho, que envolve as diferentes categorias – enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem – que têm influências do ponto de vista da história, da economia, das políticas sociais, do modelo de organização do trabalho e da assistência.<sup>(2)</sup>

No processo administrar/gerenciar em enfermagem, o objeto inclui os agentes do cuidado e os recursos empregados no assistir em enfermagem. No contexto brasileiro, o agente desse processo é, com exclusividade, o enfermeiro.

Os instrumentos são as bases ideológicas e teóricas de administração e prática de gerenciamento de recursos. A finalidade é a coordenação do processo de trabalho de assistir em enfermagem e utiliza como método o planejamento, a tomada de decisão, a supervisão e a auditoria, tendo como produto as condições para o cuidado se efetivar com eficiência e eficácia.<sup>(3)</sup>

Para uma assistência de enfermagem com qualidade e baseada na integralidade, é necessário o domínio da equipe de enfermagem quanto aos diversos processos existentes em seu trabalho, sendo que eles precisam manter relação uns com os outros,

objetivando efetividade, eficiência e eficácia, garantindo também alto grau de representatividade social e satisfação profissional.<sup>(3)</sup>

O bom relacionamento de enfermeiros com sua equipe, composta de técnicos e auxiliares de enfermagem, bem como no contexto ampliado da equipe interprofissional – forma de trabalho coletivo com reciprocidade de relações e intervenções, além de múltiplas interações e agentes – possibilita que ações sejam articuladas por meio da ação instrumental e comunicativa, criando um ambiente propício e de alto nível, para um trabalho de cuidado e atenção ao paciente.<sup>(4)</sup>

Ressalta-se que a liderança vem sendo vivenciada nas organizações de saúde, passando de um modelo hierarquizado e tradicional, para um trabalho compartilhado pelos membros da equipe interprofissional, tornando indispensável o papel do enfermeiro, por ser ele o elemento da equipe que privilegia os interesses coletivos e oferece assistência segura ao paciente.<sup>(5)</sup>

O enfermeiro, responsável por sua equipe, necessita desenvolver-se na liderança. Os conceitos de liderança incluem quatro elementos centrais em suas definições: liderança é um processo, envolve influência, ocorre dentro de um contexto ou de um grupo e visa alcançar metas que refletem uma visão comum. Ela tem ainda implicações fundamentais no bem-estar dos enfermeiros, promove a retenção dos profissionais em seu trabalho e proporciona melhor assistência.<sup>(6)</sup>

Os sistemas de cuidado com a saúde requerem conhecimento do enfermeiro para liderar sua equipe. A liderança do enfermeiro possibilita o empoderamento da equipe, no sentido de garantir um cuidado seguro. O empoderamento da equipe, por sua vez, é crucial para que expresse, de forma ativa, sua opinião, e que ela participe do processo de tomada de decisão. A liderança facilita o aprendizado da equipe e repercute na assistência ao paciente.<sup>(7)</sup>

A estrutura conceitual de empoderamento alinha-se à motivação intrínseca dos trabalhadores a continuarem seu processo de aprendizagem, com ênfase em suas experiências bem-sucedidas no trabalho. A construção dessa estrutura se dá por meio de cinco comportamentos necessários ao líder: estimular o significado do trabalho; promover participação no processo decisório, enfatizando as ferramentas que contribuam para solução de problemas e o encorajamento para essa participação de forma ativa; expressar confiança para o alto desempenho das habilidades dos trabalhadores; facilitar o alcance das metas, por meio da promoção de recursos pertinentes e promover a autonomia dos trabalhadores, considerando as burocracias existentes no contexto do trabalho e as muitas regras que, por vezes, diminuem a iniciativa dos trabalhadores.<sup>(8)</sup>

1. Para mensurar o comportamento do líder no empoderamento de sua equipe, foi desenvolvida escala embasada na estrutura conceitual da motivação intrínseca, originalmente na língua Inglesa, chamada *Leader Empowering Behaviour* (LEB),<sup>(9)</sup> que foi adaptada culturalmente e validada para o português brasileiro, com o nome Comportamento Empoderador do Líder (CEL).<sup>(10)</sup> A utilização dessa escala com os técnicos e auxiliares de enfermagem permite conhecer o comportamento do enfermeiro no empoderamento de sua equipe.
2. Estudos internacionais que associaram fatores sociodemográficos e laborais com o comportamento empoderador do líder evidenciaram que o nível educacional foi fracamente relacionado a percepção geral da escala CEL.<sup>(11)</sup> A maioria dos participantes foram do sexo feminino (91,6%), com média de idade de 45,6 anos, com diploma em faculdade de enfermagem (41,3%), traba-

lhando durante todo o período do dia (54,9%), com tempo médio de trabalho na enfermagem de 20,3 anos, na mesma instituição há 9,8 anos e como enfermeiros há 14,8 anos; a média da escala CEL foi 4,45.<sup>(12)</sup> Outro estudo evidenciou que houve correlação significativa entre sexo e o domínio autonomia em relação à burocracia da escala CEL ( $p < 0,05$ ), no entanto, outras variáveis sociodemográficas e laborais não foram significativamente associadas.<sup>(13)</sup>

3. O estudo justifica-se, pois, no Brasil, a literatura sobre o comportamento do líder no empoderamento de sua equipe é escassa. O estudo que adaptou e validou culturalmente a versão brasileira da escala CEL foi aplicado em enfermeiros considerando seu papel como líder da equipe de enfermagem, não como liderados.<sup>(10)</sup> Assim, conhecer esse comportamento, na perspectiva dos liderados, permite processos de trabalho mais participativos e autônomos da equipe de enfermagem, com vistas ao cuidado seguro e com qualidade.

No contexto brasileiro, os hospitais universitários possuem vínculo com instituições de ensino superior, com a finalidade de formação de profissionais da área da saúde, com o reconhecimento de serem cenários que promovem apoio ao ensino, extensão e pesquisas. Nesse cenário, há necessidade do emprego de recursos que possam fornecer suporte para construção de autonomia e pensamento crítico para o aperfeiçoamento do processo decisório,<sup>(14)</sup> ou seja, um cenário propício para conhecer o comportamento do enfermeiro-líder para o empoderamento de sua equipe.

Assim, com a pergunta: “Quais são os fatores laborais e demográficos dos auxiliares e técnicos de enfermagem que estão relacionados ao comportamento do enfermeiro/líder?”, o objetivo desse estudo foi associar dados demográficos, laborais e o comportamento empoderador do enfermeiro-líder, na perspectiva dos técnicos e auxiliares de enfermagem.

## Métodos

Estudo exploratório, descritivo, transversal e correlacional, por meio da diretriz *Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology* (STROBE).

Foi desenvolvido em hospital público universitário do estado de São Paulo, de grande porte, nível terciário de assistência, referência da Rede de Atenção à Saúde (RAS-9), nas unidades agrupadas em ambulatórios, enfermarias, unidades de terapia intensiva, unidade de urgência e emergência, centro de diagnóstico por imagem, centro cirúrgico, central de materiais e esterilização, unidades especiais e administrativas.

Os técnicos e auxiliares de enfermagem foram convidados a participar do estudo garantindo o anonimato e o esclarecimento de todas as etapas da pesquisa. Aos que aceitaram participar, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

No momento do estudo, existiam 800 técnicos e auxiliares de enfermagem (730 técnicos e 70 auxiliares de enfermagem) no hospital cenário da pesquisa. O cálculo para o tamanho amostral utilizou prevalência de 50% com margem de erro de 5% e 95% de confiança, obtendo-se  $n=260$  de profissionais corrigido pela população finita. A amostra foi não probabilística intencional, composta de 260 profissionais, sendo três auxiliares de enfermagem, 256 técnicos de enfermagem e um que não informou sua categoria profissional, atuantes no período de maio a agosto de 2021.

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário com dados sociodemográficos e laborais, considerando categoria profissional (técnico ou auxiliar de enfermagem), sexo, idade, local de trabalho, carga horária semanal, tempo de trabalho na instituição, outros vínculos de trabalho e satisfação com o trabalho.

Aplicou-se a escala CEL com 27 itens divididos em cinco domínios: trabalho significativo (itens 1 a 6); tomada de decisão participativa (itens 7 a 11); confiança dos funcionários (itens 12 a 17); facilitando o alcance das metas (itens 28 a 21) e autonomia em relação à burocracia (itens 22 a 27). Os itens 22 e 25 são reversos. O maior escore de pontos da escala é 189 e o menor, 27. A escala de respostas é do tipo *Likert*, que varia entre um e sete pontos, com as opções concordo fortemente (sete pontos); concordo parcialmente (seis pontos); concordo (cinco pontos), não concordo, nem discordo (quatro pontos), discordo (três pontos), discordo parcialmente (dois pontos) e discordo fortemente (um ponto). Assim, quanto maior a pontuação, maior a presença

de atributos favoráveis à prática de empoderamento.<sup>(10)</sup> O instrumento contendo dados sociodemográficos e laborais e a escala CEL foi impresso e distribuído por um dos pesquisadores aos participantes que o responderam conforme sua conveniência.

Foi realizada análise estatística dos dados, com frequência e porcentagens para as variáveis qualitativas e médias, mediana, desvio-padrão e valores de mínimo e de máximo para as variáveis quantitativas.

Para verificar a associação entre as classes da escala, consideraram-se os valores das médias mais próximos a sete como comportamentos mais empoderadores.<sup>(9)</sup> Foi realizado o teste do qui-quadrado ou o teste exato de Fisher, quando necessário. Considerou-se  $p<0,05$  como nível de significância. O programa utilizado para realizar as análises foi o SAS, versão 9.4.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (parecer 4.730.604)/ Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (registro 12221719.2.0000.5411).

## Resultados

Os participantes do estudo apresentaram as seguintes características: maioria de técnicos de enfermagem, mulheres, com média de idade de 41,9 anos. Em relação aos dados laborais, trabalhavam com carga horária média de 36,7 horas semanais, no turno diurno, com média de 11,1 anos na instituição, não possuíam outro emprego formal e estavam satisfeitos com o seu trabalho (Tabela 1).

A aplicação do instrumento CEL evidenciou que o domínio com maior média de comportamento empoderador foi o “trabalho significativo” e o com menor média foi “autonomia em relação à burocracia”. Os domínios “tomada de decisão participativa”, “confiança dos funcionários” e “facilitando o alcance das metas” tiveram médias similares. A tabela 2 demonstra esses dados.

As correlações realizadas entre as categorias profissionais (técnico e auxiliar de enfermagem) e os cinco domínios da escala CEL, bem como sexo com os mesmos domínios da escala, não apresentaram significância estatística. No entanto, quando os do-

**Tabela 1.** Dados demográficos e laborais dos profissionais de enfermagem de nível médio

Variável	n(%)
Categoria profissional	
Técnico de enfermagem	256(98,5)
Auxiliar de enfermagem	3(1,1)
Não informou	1(0,4)
Sexo	
Feminino	221(85,0)
Masculino	39(15,0)
Idade, anos	41,9
Tempo de trabalho na instituição, ano	11,1
Carga horária semanal, hora	36,7
Satisfação com o trabalho	
Sim	230(88,5)
Não	26(10,0)
Não informou	4(1,5)
Turno de trabalho	
Diurno	166(63,8)
Noturno	93(35,8)
Não informou	1(0,4)
Outro emprego formal	
Sim	53(20,4)
Não	205(78,8)
Não informado	2(0,8)
Local de trabalho	
Ambulatórios	7(2,7)
Área administrativa	6(2,3)
Enfermarias	83(32,0)
Unidades de terapia intensiva	39(15,0)
Unidade de urgência e emergência	32(12,3)
Centro de diagnóstico por imagem	32(12,3)
Centro cirúrgico e central de materiais e esterilização	32(12,3)
Unidades especiais	25(9,7)
Não informou	4(1,5)

mínios da escala CEL foram correlacionados com turno de trabalho, outros vínculos de trabalho e satisfação com o trabalho, houve significância estatística, conforme demonstrado na tabela 3. Ressalta-se que nem todos os participantes responderam a esses itens da escala propiciando alteração do n nos itens outros vínculos e satisfação com o trabalho.

## Discussão

A maioria dos profissionais entrevistados foi do sexo feminino, com média de idade de 41,9 anos, carga horária semanal de 36,7 horas e predominantemente no período diurno. Esses são dados corroborados por estudos que associaram o comportamento empoderador do líder por meio da escala CEL com dados sociodemográficos e laborais, que destacaram a maioria de mulheres.<sup>(11-13)</sup> No entanto, com correlação significativa apenas entre o sexo e o domínio da escala “autonomia em relação à burocracia” da escala CEL, as demais variáveis sociodemográficas e laborais não foram significativamente associadas.<sup>(13,15)</sup>

**Tabela 2.** Domínios da escala Comportamento Empoderador do Líder (n=260)

Domínios	Média total	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Mediana	Média (número itens)
Trabalho significativo	31,27	7,34	6	42	32	5,21
Tomada de decisão participativa	23,11	7,21	5	35	25	4,66
Confiança dos funcionários	29,3	6,59	7	42	30	4,88
Facilitando o alcance das metas	19,81	4,45	7	28	20	4,95
Autonomia em relação à burocracia	21,74	4,14	6	32	22	3,62

**Tabela 3.** Correlações de turno, outros vínculos e satisfação com o trabalho com os domínios da escala Comportamento Empoderador do Líder

Variáveis	Domínios									
	Trabalho Significativo		Tomada de decisão participativa		Confiança dos funcionários		Facilitando o alcance de metas		Autonomia em relação à burocracia	
	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média	n	Média
Turno										
Diurno	167	5,45	167	4,92	167	5,07	167	5,15	167	3,72
Noturno	93	4,76	93	4,06	93	4,52	93	4,57	93	3,42
p-value	<0,0001		<0,0001		<0,0001		<0,0001		0,0005	
Outros vínculos										
Sim	53	5,03	53	4,06	53	4,41	53	4,60	53	3,35
Não	205	5,25	205	4,75	205	4,99	205	5,03	205	3,68
p-value	0,2446		0,0017		0,0006		0,0123		0,0017	
Satisfação										
Sim	230	5,32	230	4,77	230	4,96	230	5,06	230	3,67
Não	26	4,19	26	3,44	26	4,21	26	3,85	26	3,08
p-value	<0,0001		<0,0001		0,0009		<0,0001		<0,0001	



Estudos ressaltam a questão de sexo/gênero à enfermagem, mostrando que os lugares na profissão são ocupados predominantemente por mulheres. Isso se deve à uma construção sociocultural, na qual a mulher foi colocada no papel de quem cuida, de forma que os homens que desejam ingressar na profissão têm que romper essas barreiras socioculturais.<sup>(16,17)</sup>

Esses dados também estão em acordo com a pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), que destacou que 82,3% dos técnicos e auxiliares do estado de São Paulo são do sexo feminino; 28,7% trabalham em suas instituições de 11 a 20 anos, 48,9% com jornada de trabalho de 31 a 40 horas e 89,9% no período diurno.<sup>(18)</sup>

Grande parte dos que aceitaram participar do estudo trabalhavam no turno diurno. Isso pode ser explicado pelo fato de que, à noite, na maioria das vezes, as unidades de trabalho permanecem com menos profissionais, o que possibilita inferir que há menor tempo para participar de pesquisas por meio do preenchimento de instrumentos autoaplicáveis.

O comportamento empoderador do líder, quando associado aos turnos de trabalho, evidenciou, em todos os domínios da escala, que os auxiliares e técnicos de enfermagem do turno noturno são menos empoderados que os do diurno. No entanto, a média dos domínios permaneceu no extrato de 4 a 5,9, com exceção do domínio “Autonomia em relação à burocracia”, que, em ambos os turnos, variou, em média, de 2 a 3,9.

Estudos relatam que profissionais de enfermagem que trabalham em turno noturno possuem nível de estresse mais elevado, pois o horário de trabalho é contrário ao ritmo circadiano, resultando em alterações físicas, psíquicas e fisiológicas, como desgaste, má alimentação, ganho de peso, má qualidade do sono/repouso. Ressaltam também que a má qualidade do sono diminui a capacidade mental do profissional, o que afeta não apenas sua saúde, como também a assistência prestada ao paciente. O trabalho no período noturno também está relacionado ao maior absenteísmo dos profissionais de enfermagem.<sup>(19-21)</sup>

As médias obtidas nos domínios da escala CEL ficaram próximas de 5, o que evidencia que, no hospital estudado, o comportamento empodera-

dor é bom. O estudo realizado com enfermeiros para a validação da escala no Brasil revelou média de 5,56,<sup>(10)</sup> ou seja, bem próxima da obtida no presente estudo. Torna-se importante considerar que este estudo foi realizado a partir da perspectiva dos técnicos e auxiliares de enfermagem, algo, até então, inédito no Brasil, dificultando a comparação com outros estudos.

Pesquisas realizadas com enfermeiros assistenciais que avaliaram seu líder também obtiveram escores que revelaram bom comportamento empoderador, com médias de 4,64,<sup>(22)</sup> 4,71,<sup>(23)</sup> e 4,45, sugerindo que o comportamento empoderador do líder é um importante fator para apoiar a equipe de enfermagem no ambiente de trabalho.<sup>(12)</sup>

Estudo que correlacionou o comportamento empoderador do líder com a resiliência demonstrou que altos escores de resiliência associaram-se a bom e ótimo escore de comportamento empoderador.<sup>(15)</sup> Enfatiza-se que a liderança *coaching*, como modelo que visa desenvolver e estimular os liderados no alcance de resultados, é uma estratégia relevante na gestão de pessoas, pois tem impacto no aumento da resiliência dos enfermeiros no contexto das instituições hospitalares com vivências desafiadoras.<sup>(24)</sup>

A confiabilidade da escala CEL apresentou coeficiente de alfa de Cronbach geral de 0,93. A maioria dos estudos realizados utilizando escala CEL apresentaram coeficiente de alfa de Cronbach elevado – em torno de 0,96,<sup>(22)</sup> 0,89,<sup>(23)</sup> 0,97<sup>(12)</sup> e 0,95,<sup>(25)</sup> demonstrando a confiabilidade da escala. Em nosso estudo, separando o alfa de Cronbach por domínios, verificou-se que o domínio 5 (“autonomia em relação à burocracia”) apresentou baixa pontuação (0,35), o que não difere do estudo realizado na validação/adaptação da escala CEL no Brasil.<sup>(10)</sup> Um modelo de gestão de profissionais de saúde que se baseie na burocracia profissional refere que conhecimentos e habilidades profissionais são planejados para o alcance dos objetivos, por meio do agir mediante a experiência profissional e conhecimentos desenvolvidos,<sup>(26)</sup> no entanto, o excesso de burocracia nos serviços de enfermagem contribui para um comportamento desmotivado e pouco criativo, impactando na redução da autonomia.

Com relação a outros vínculos de trabalho, os resultados demonstram que os indivíduos que possuem mais de um vínculo empregatício atribuíram escores mais baixos ao comportamento empoderador de seus líderes, o que pode ser devido à fadiga por trabalhar em dois ou mais empregos, prejudicando o tempo e a qualidade do descanso. Destaca-se que a dupla jornada de trabalho na enfermagem relaciona-se aos baixos salários em uma sociedade com modelo neoliberal do processo de trabalho da profissão e da cultura, que facilita a conciliação de múltiplos empregos.<sup>(27)</sup> Os múltiplos vínculos profissionais são uma das principais causas de estresse dos profissionais de enfermagem.<sup>(28)</sup>

Quando relacionado à satisfação com o trabalho, os técnicos e auxiliares de enfermagem mais satisfeitos consideraram o comportamento empoderador do líder mais adequado. Uma equipe de enfermagem motivada realiza o trabalho com melhor qualidade, e o enfermeiro-líder tem importante função nessa motivação.<sup>(29)</sup> Profissionais mais satisfeitos com o trabalho consideram essencial um ambiente positivo, com clima organizacional satisfatório, foco nos objetivos, etapas do processo trabalho articuladas, ações compartilhadas, relações consistentes e propósito coletivo.<sup>(30)</sup>

Estudo com a finalidade de analisar a produção científica a respeito do empoderamento do enfermeiro no Brasil, identificou que, apesar do termo não ser novo, apenas a partir de 2007 o empoderamento começou a ser estudado no país, sendo a maioria dos estudos realizados nas Regiões Sudeste e Sul. A maioria dos estudos realizados adota métodos qualitativos, objetivando conhecer o significado do empoderamento dos enfermeiros<sup>(31)</sup> e contrastando com o presente estudo, que possui variáveis quantitativas a partir de uma escala validada e adaptada culturalmente.

Neste estudo, o domínio 3 da escala CEL refere-se à confiança que o líder deposita em seus liderados e obteve média de 4,88 considerado um bom comportamento empoderador. Um estudo realizado sobre qual fator é motivador de um comportamento empoderador para os liderados relata que esse comportamento está ligado ao desempenho e à integridade percebida em seus seguidores, o que o motiva ter confiança no trabalho realizado por seus liderados e lhes delegar tarefas que exigem maior responsabili-

de. O empoderamento, quando associado ao estilo de liderança com ênfase no relacionamento, demonstrou resultados positivos no desempenho da equipe, enfatizando a relevância de os líderes estarem preparados para encorajar e engajar sua equipe, por meio de comportamento colaborativo.<sup>(7)</sup>

Destaca-se que o líder com estilos mais contemporâneos e menos autoritários influencia na auto-determinação da equipe, promovendo mudanças sociais, comportamento moral e desempenho, de acordo com o modelo de assistência proposto.<sup>(32)</sup>

Os resultados desta pesquisa possibilitam a realização de outros estudos e representam avanço do conhecimento sobre o comportamento do líder para o empoderamento de sua equipe na perspectiva dos liderados, o que pode contribuir para a elaboração de estratégias mais eficazes no processo de liderança, especialmente na enfermagem, pois a perspectiva dos auxiliares e técnicos de enfermagem é fundamental para o processo de trabalho no contexto brasileiro.

Destaca-se como limitação do estudo a abrangência, pois o cenário foi um hospital universitário público em uma região do estado de São Paulo.

## Conclusão

Os participantes do estudo foram na maioria técnicos de enfermagem, mulheres, do período diurno, sem outros vínculos empregatícios e satisfeitos com o trabalho. Os auxiliares e técnicos de enfermagem que trabalhavam no período diurno não tinham outros vínculos empregatícios e estavam satisfeitos com o trabalho demonstraram maior empoderamento. O comportamento do enfermeiro para empoderar sua equipe, na perspectiva dos técnicos e auxiliares de enfermagem no hospital estudado, foi bom, na maioria dos domínios. Apenas no domínio “autonomia em relação à burocracia”, o comportamento do líder para empoderar sua equipe foi razoável. Recomenda-se que mais estudos sejam feitos sobre o comportamento do enfermeiro-líder para o empoderamento da equipe de enfermagem e para propiciar estratégias de liderança que assegurem maior satisfação e comprometimento com o trabalho.

## Colaborações

Graça EPS, Oliveira PB e Spiri WC contribuíram com a concepção do projeto, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual, análise e interpretação dos dados, redação do artigo e aprovação da versão final a ser publicada.

## Referências

- Lima AF, Prado C, Tronchin DM, Fugulin FM, Freitas GF, Peres HH, et al. Gerenciamento em enfermagem. 3a ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2023.
- Leal JA, Melo CM. The nurses' work process in different countries: an integrative review. *Rev Bras Enferm.* 2018;71(2):413–23.
- Sanna MC. Os processos de trabalho em Enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2007;60(2):221–4.
- Peduzzi M, Agreli HL, Silva JA, Souza HS. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. *Trab Educ Saúde.* 2020;18(Suppl 1):e0024678.
- Oliveira C, Santos LC, Andrade J, Domingos TD, Spiri WC. Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses. *Rev Gaúcha Enferm.* 2020;41(1):e20190106.
- Cummings GG, Lee S, Tate K, Penconek T, Micaroni SP, Paananen T, et al. The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *Int J Nurs Stud.* 2021;115:103842.
- O'Donovan R, Rogers L, Khurshid Z, De Brún A, Nicholson E, O'Shea M, et al. A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance. *J Nurs Manag.* 2021;29(6):1420–43.
- Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. *Acad Manage Rev.* 1988;13(3):471–82.
- Hui C. Effects of leadership empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self-efficacy on n-role performance: an extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model. 1994. Bloomington (IN): Indiana University; 1994.
- Mutro ME, Spiri WC, Juliani CM, Bocchi SC, Bernardes A, Trettene AD. Adaptation and validation of the Brazilian Portuguese version of the Leader Empowering Behavior scale. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(5):20180757.
- Greco P, Laschinger HK, Wong C. Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nurs Leadersh (Tor Ont).* 2006;19(4):41–56.
- Cziraki K, Wong C, Kerr M, Finegan J. Leader empowering behaviour: relationships with nurse and patient outcomes. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl).* 2020;33(4):397–415.
- Havaei F, Dahinten VS, MacPhee M. Psychological competence: the key to leader empowering behaviors. *J Nurs Adm.* 2014;44(5):276–83.
- Silva GT, Santos IA, Conceição MM, Góis RM, Santos AS, Amestoy SC, et al. Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos. *Rev Lat Am Enfermagem.* 2022;30:e3563.
- Tau B, Du Plessis E, Koen D, Ellis S. The relationship between resilience and empowering leader behaviour of nurse managers in the mining healthcare sector. *Curationis.* 2018;41(1):e1–10.
- Cunha S, Sousa RR. Gênero e enfermagem: um ensaio sobre a inserção do homem no exercício da enfermagem. *Rev Adm Hospitalar Inov Saúde.* 2017;13(3):140-9.
- Coelho EA. Gênero, saúde e enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2005;58(3):345–8.
- Conselho Federal de Enfermagem (Cofen). Pesquisa do perfil dos profissionais de enfermagem no Brasil. Brasília (DF): Cofen; 2015 [citado 2023 Jun 5]. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/index.html>
- Salas ME, Villamor OA, Zabalegui A. Factors influencing quality of nursing care during the night shifts. *Rev Cubana Enferm.* 2022;38(1):e4047.
- Cattani AN, Silva RM, Beck CL, Miranda FM, Dalmolin GL, Camponogara S. Repercussions of night shift work on nursing professionals' health and sleep quality. *Texto Contexto Enferm.* 2022;31:e20210346.
- Oliveira PB, Spiri WC. Absenteeism of nurses and nursing technicians in the urgency and emergency unit. *Rev Gaúcha Enferm.* 2022;43:e20210254.
- Lee SE. Job satisfaction among staff nurses in relation to leader empowering behaviors, structural empowerment and psychological empowerment (T) [thesis]. University of British Columbia; 2013 [cited 2023 June 5]. Available from: <https://open.library.ubc.ca/collections/ubctheses/24/items/1.0166827>
- Namasivayam K, Guchait P, Lei P. The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *Int J Contemp Hosp Manag.* 2014;26(1):69–84.
- Menezes HG, Bernardes A, Amestoy SC, Cunha IC, Cardoso ML, Balsanelli AP. Relationship between leadership coaching and nurses' resilience in hospital environments. *Rev Esc Enferm USP.* 2023;56:e20220265.
- Mudallal RH, Othman W, Hassan NF. Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviours, work conditions, and demographic traits. *Inquiry.* 2017;54:1–10.
- Silva GT, Varanda PA, Santos NV, Silva NS, Salles RS, Amestoy SC, et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Esc Anna Nery.* 2022;26:e20210070.
- Soares SS, Lisboa MT, Queiroz AB, Silva KG, Leite JC, Souza NV. Dupla jornada de trabalho na enfermagem: paradigma da prosperidade ou reflexo do modelo neoliberal? *Rev Baiana Enferm.* 2020;35:e 38745.
- Takashi MH, Batista LS. Os principais fatores causadores de estresse em profissionais de enfermagem que atuam em Unidade de Terapia Intensiva. *Revisa.* 2020;9(1):156–62.
- Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Zanetti AC, Gabriel CS. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paul Enferm.* 2017;30(4):442–50.
- Santos LC, Silva FM, Domingos TS, Andrade J, Spiri WC. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. *Acta Paul Enferm.* 2023;36:eAPE00051.
- Machado LM, Camponogara S, Moreira DY. O empoderamento como componente do trabalho do enfermeiro: tendência de teses e dissertações. *Braz J Development.* 2021;7(8):83103–17.
- Decuyper A, Schaufeli W. Exploring the leadership–engagement nexus: a moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *Int J Environ Res Public Health.* 2021;18(16):8592.