

Liderança - Desafios e atributos do profissional enfermeiro na prática como gestor

Leadership - Challenges and attributes of the nursing professional in practice as a manager

Douglas Mauricio Johann Gimenez, Maria Cristina Mendes de Jesus, Thais De Souza Machry Carminati

Centro Universitário Assis Gurgacz (FAG)

Resumo. Identificar na literatura os principais desafios e as características fundamentais para o exercício eficaz da gestão pelo enfermeiro. Materiais e métodos: Realizou-se uma revisão narrativa por meio da combinação dos descritores "Liderança AND Papel do Profissional de Enfermagem" nas bases de dados BDNF, IBICS, LILACS e SciELO. Resultados: Foram identificadas 373 publicações, das quais 14 compuseram a amostra final. A maioria das pesquisas foi realizada no Brasil, com maior concentração nos anos de 2022 e 2019, predominando abordagens qualitativas. Os principais desafios enfrentados pelos enfermeiros gestores incluem a sobrecarga administrativa, a falta de formação formal em liderança e a pressão emocional. A ausência de planejamento sucessório nas instituições de saúde também é um desafio significativo, dificultando a transição de gestores e impactando a eficácia da liderança. Para superar esses obstáculos, é crucial que os enfermeiros gestores desenvolvam características essenciais como flexibilidade no estilo de liderança, proatividade e comunicação eficaz. A liderança situacional e a capacidade de adaptar a liderança conforme a experiência da equipe é vital. Além disso, a visão sistêmica e o desenvolvimento contínuo de habilidades são fundamentais para enfrentar os desafios e promover um ambiente de trabalho colaborativo e satisfatório. Considerações finais: Conclui-se que existe a necessidade de integrar a formação em liderança na educação inicial e promover programas de desenvolvimento contínuo para gestores. Melhorar o planejamento de sucessão e a capacitação gerencial pode aumentar a eficácia da gestão e a satisfação dos profissionais, resultando em melhores cuidados para os pacientes e um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Palavras-chave: Papel do Profissional de Enfermagem, Supervisão de Enfermagem, Liderança

Abstract. To identify in the literature the main challenges and fundamental characteristics for the effective exercise of management by nurses. Materials and methods: A narrative review was carried out by combining the descriptors "Leadership AND Role of the Nursing Professional" in the BDNF, IBICS, LILACS and SciELO databases. Results: 373 publications were identified, of which 14 comprised the final sample. Most of the research was carried out in Brazil, with a greater concentration in the years 2022 and 2019, with a predominance of qualitative approaches. The main challenges faced by nurse managers include administrative overload, lack of formal training in leadership and emotional pressure. The lack of succession planning in health institutions is also a significant challenge, hindering the transition of managers and impacting leadership effectiveness. To overcome these obstacles, it is crucial that nurse managers develop essential characteristics such as flexibility in leadership style, proactivity and effective communication. Situational leadership and the ability to adapt leadership according to the team's experience are vital. Furthermore, a systemic vision and continuous skill development are essential to face challenges and promote a collaborative and satisfactory work environment. Final considerations: It is concluded that there is a need to integrate leadership training into initial education and promote continuous development programs for managers. Improving succession planning and management training can increase management effectiveness and professional satisfaction, resulting in better patient care and a more productive and collaborative work environment.

Keywords: Nursing Professional Role, Nursing Supervision, Leadership

Introdução

Liderança é a capacidade de influenciar e motivar indivíduos e grupos para alcançar objetivos comuns, seja por meio de posições formais de autoridade ou de forma espontânea dentro de grupos (Robbins, 2002). De acordo com a teoria estruturalista, o líder deve possuir personalidade flexível, ser resiliente a frustrações, buscar realizações e ter a habilidade de adiar recompensas. A teoria contingencial, por sua vez, sugere que o líder deve adaptar suas atitudes e técnicas conforme as circunstâncias para atingir os objetivos organizacionais (Martins; Piantino, 2018).

A liderança envolve mobilizar os demais para que queiram lutar por aspirações compartilhadas, sendo o “querer” um fator central para motivação (Kouzes; Posner, 1997). No Brasil, a profissão de enfermagem, regulamentada pela Lei do Exercício Profissional nº 7.498/1986, delega ao enfermeiro a responsabilidade pela capacitação da equipe, gestão de materiais e participação em projetos relacionados à infraestrutura e ao funcionamento dos serviços de saúde enfermagem. O sistema Conselho Federal de Enfermagem e os Conselhos Regionais de Enfermagem têm a atribuição legal de normatizar e fiscalizar o exercício profissional, com base no disposto na lei em normativas infralegais. No entanto, dentre os dispositivos infralegais, não existe uma normativa específica que trate da regulação do trabalho de enfermeiro gestor; há, apenas, o reconhecimento de diversos títulos como especialidades de gestão em enfermagem (Vandresen *et al.*, 2023).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de graduação em enfermagem, instituídas pela Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001, destacavam a importância da liderança e do gerenciamento como competências essenciais para a formação do enfermeiro (Brasil, 2001).

Enfatizaram a preparação para assumir posições de liderança em equipes multiprofissionais, gerenciando recursos para garantir a qualidade do cuidado e o bem-estar da comunidade. Além disso, a formação deveria incluir o desenvolvimento de habilidades administrativas para capacitar os enfermeiros a conduzir processos de trabalho complexos em instituições de saúde (Brasil, 2001).

A Resolução nº 573, de 31 de janeiro de 2018, trouxe atualizações significativas para as DCN, reforçando a necessidade de uma liderança baseada em evidências científicas e no uso de tecnologias de informação e comunicação para melhorar a gestão e a qualidade dos serviços (Brasil, 2018). A gestão do cuidado foi ampliada para incluir a articulação com outros agentes e instituições na rede de atenção à saúde. Destacou o planejamento estratégico e a educação permanente como ferramentas essenciais para fortalecer a liderança e promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente (Brasil, 2018).

Portanto, o enfermeiro-líder deve equilibrar as demandas administrativas com a responsabilidade pelo cuidado direto com o paciente. Além das atribuições técnicas, o enfermeiro assume um papel central na gestão de equipes e na condução de processos de cuidado (Silva *et al.*, 2022). Esse desafio vai além das tarefas administrativas, exigindo competências de liderança para garantir um ambiente de trabalho produtivo e seguro (Siqueira; Padilha; Silva, 2023).

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), a liderança efetiva em enfermagem está diretamente relacionada à melhoria dos resultados de saúde. A OPAS estabelece o fortalecimento da liderança e da gestão estratégica como um dos principais componentes de suas diretrizes para a enfermagem no contexto dos sistemas de saúde (OPAS, 2019).

Nesse contexto, a liderança em enfermagem enfrenta desafios, como a insegurança na tomada de decisões, falta de clareza institucional e dificuldades no relacionamento interpessoal, que comprometem a capacidade do enfermeiro de exercer uma liderança eficaz. Além disso, a crença de que a liderança é uma habilidade inata, somada à escassez de recursos e à desmotivação, agrava ainda mais essa situação (Oliveira *et al.*, 2024; Costa *et al.*, 2017).

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo identificar na literatura os principais desafios e atributos fundamentais para o exercício eficaz de gestão realizado pelo enfermeiro.

Ao identificar esses aspectos, o estudo busca contribuir impactando positivamente nas equipes de trabalho, bem como na qualidade do atendimento aos pacientes.

Materiais e Métodos

Para tanto, realizou-se uma revisão narrativa, que possibilitou uma análise abrangente e crítica da literatura, integrando estudos relevantes que abordam o tema de interesse, permitindo identificar tendências, lacunas no conhecimento e direções para futuras pesquisas (Rother, 2007).

Classifica-se como uma pesquisa exploratória, que possui como objetivo descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer a relação entre as variáveis, de caráter descritivo, cuja finalidade se estabelece a partir da necessidade de aprimorar idéias e proporcionar maior familiaridade com o problema (Gil, 2010). Foram seguidas seis etapas na condução desta revisão: escolha do tema; busca na literatura; seleção de fontes; leitura transversal; redação e referências (Sousa *et al.*, 2018).

A busca foi realizada em abril de 2024, nas bases de dados Base de Dados de Enfermagem (BDENF), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Índice Bibliográfico Espanhol em Ciências da Saúde (IBECS), por meio de acesso à Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), *Scientific Electronic Library Online*

(SciELO), os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) em cruzamento com o operador booleano resultaram em: Liderança AND Papel do Profissional de Enfermagem.

Os critérios de inclusão foram: estudos que abordassem diretamente os desafios da liderança de enfermeiros na prática como gestores, artigos publicados entre janeiro de 2015 e agosto de 2024, disponíveis em português, inglês e espanhol, com textos completos. Foram excluídos artigos duplicados, editoriais, livros, capítulos de livros, resumos de congressos, estudos de revisão, monografias, dissertações e teses.

Após a seleção, os dados foram analisados e coletados em uma planilha e, a partir dela, foram apresentados, em uma abordagem descritiva, descrevendo os autores, ano, local, título, objetivo e delineamento metodológico (Tabela 1).

Foi seguida a diretriz do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016, que se refere a pesquisas de revisão de literatura (Brasil, 2016). Além disso, foram observadas as leis sobre direitos autorais e propriedade intelectual de terceiros, assegurando a integridade e a legalidade do uso das fontes consultadas.

Foram identificadas 373 publicações, das quais 196 foram excluídas por serem anteriores ao ano de 2015, resultando em 177 publicações selecionadas para leitura dos títulos e resumos. Nessa etapa, 135 documentos foram eliminados por duplicidade. Em seguida, procedeu-se à leitura

integral dos 42 textos selecionados, mas um artigo não foi recuperado. Dessa forma, 41 textos foram avaliados quanto à elegibilidade, sendo excluídos 25 estudos por não corresponderem ao objetivo proposto pela revisão, e mais dois textos foram excluídos por serem teses. Assim, 14 artigos foram selecionados para compor a amostra da revisão.

Resultados e Discussão

Dos 14 estudos incluídos nesta revisão, identificou-se o maior número de publicações no ano de 2022 e 2019 (n=3; 21,4% cada), seguido pelos anos de 2023, 2021 e 2016 (n=2; 14,3% cada). Os anos de 2017 e 2015 apresentaram a menor frequência de publicações, com apenas um estudo cada (n=1; 7,1%). Quanto à localização geográfica dos estudos, observou-se que a maioria foi realizada no Brasil (n=6; 42,9%), seguido pela Colômbia (n=2; 14,3%). Portugal, Panamá, México e Chile apresentaram uma frequência de um estudo cada (n=1; 7,1% cada) (Tabela 1). Em relação ao delineamento metodológico, a maior parte dos estudos utilizou abordagens qualitativas (n=9; 64,3%), evidenciando uma preferência por métodos interpretativos e compreensivos. Estudos descritivos de corte transversal (n=3; 21,4%) também foram relevantes, enquanto o ensaio teórico-reflexivo e o estudo exploratório tiveram menor representatividade, com apenas um estudo cada (n=1; 7,1%) (Tabela 1).

Tabela 1. Caracterização dos estudos incluídos na revisão segundo os autores e ano, título, objetivo, e delineamento metodológico.

Autor e ano	Título	Objetivo
López-González; Rengifo-Arias; Bernal-Ordoñez, 2023	Percepción del liderazgo enfermero ejercido en instituciones de tercer nivel de atención en Armenia (Colombia)	Conhecer a percepção da liderança em enfermagem desenvolvida durante a prática profissional em um grupo de enfermeiros vinculados a instituições de saúde terciárias públicas e privadas de um município colombiano.
Pestana; Martins; Rodrigues, 2023	O percurso construtivo do enfermeiro gestor: uma teoria fundamentada nos dados	Compreender como os enfermeiros vivenciam o planejamento da sucessão na gestão.
Villarreal-López; García, 2022	Estilo de liderazgo situacional en el profesional de enfermería y su relación con factores laborales	Identificar o estilo de liderança situacional do profissional de enfermagem e sua relação com fatores de trabalho em um hospital de segundo nível.
Peruzzoet al., 2022	Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família	Apreender como enfermeiros da Estratégia Saúde da Família (ESF) percebem uma intervenção educativa sobre competências gerenciais.
Backeset al., 2022	Leadership in Nursingand Health Care in the Light of Complexity Thinking	Realizar uma análise crítico-reflexiva sobre a liderança em enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade.
Pacheco-Pérez et al., 2021	Cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor enel contexto hospitalario	Descrever os cuidados do pessoal de enfermagem da perspectiva do supervisor no contexto hospitalar.
Oliveira et al., 2021	Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses / El liderazgo em la perspectiva de enfermeros de la Estrategia de Salud de la Familia	Compreender a percepção da liderança no processo de trabalho e promover sua discussão no âmbito da Estratégia Saúde da Família.

Landmanet <i>al.</i> , 2019	Transitando hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo:...«para el posicionamiento hay que luchar»	Desvelar a experiência vivida por enfermeiros com cargos de liderança no que diz respeito ao seu próprio desenvolvimento para alcançar a liderança e a autonomia profissional.
Siqueira <i>et al.</i> , 2019	Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study	Identificar o conhecimento de enfermeiros responsáveis técnicos com relação às competências gerais e gerenciais necessárias para exercer esta função.
Conzet <i>al.</i> , 2019	Atuação de Enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva	Compreender, na perspectiva de enfermeiro, sua atuação como líder da equipe de enfermagem na Unidade de Terapia Intensiva.
Bejarano& Arango, 2017	Comunicación y coordinación en el rol interdependiente de enfermería en un hospital de Bogotá, Colombia	Descrever as características dos processos de comunicação e coordenação do papel interdependente de enfermagem, em uma instituição de saúde na cidade de Bogotá, e determinar se há diferenças significativas entre estes processos nos diferentes serviços do hospital.
Dalcól&Garanhani, 2016	Papel gerencial do enfermeiro de centro cirúrgico: percepções por meio de imagens	Analisar a percepção de enfermeiros de centro cirúrgico sobre seu ambiente de trabalho e seu papel gerencial.
Ferreira; Dall'agnol; Porto, 2016	Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiro	Conhecer percepções de enfermeiros acerca da proatividade no gerenciamento do cuidado.
Llapa-Rodriguez <i>et al.</i> , 2015	Nurses leadership evaluation by nursing aides and technician according to the 360-degree feedback method	Avaliar a liderança de enfermeiros de uma maternidade com auxiliares/técnicos de enfermagem segundo o método 360°.

Fonte: Autores, 2024.

Desafios do enfermeiro gestor

O exercício da gestão em enfermagem enfrenta inúmeros desafios, que vão desde a sobrecarga administrativa até a falta de preparação formal para os cargos de liderança. O ambiente de trabalho com alta demanda e a escassez de recursos humanos, combinadas com a pressão emocional intensa, criam um cenário complexo para o enfermeiro gestor (Backes *et al.*, 2022). Nesses ambientes, o enfermeiro precisa desenvolver habilidades de liderança participativa, ao mesmo tempo em que lida com conflitos interpessoais e a interferência de superiores hierárquicos. A sobrecarga emocional pode prejudicar o desempenho do gestor e aumentar os conflitos dentro da equipe (Conzet *al.*, 2019).

Um dos obstáculos mais citados refere-se ao acúmulo de funções administrativas que competem com o tempo e a qualidade do cuidado direto ao paciente. Especialmente em instituições de terceiro nível de atenção, os enfermeiros enfrentam uma pressão significativa para equilibrar suas responsabilidades de gestão e assistência. Embora a liderança em enfermagem seja essencial para orientar as equipes, a carga de funções burocráticas frequentemente prejudica esse aspecto, sugerindo a necessidade de revisões curriculares focadas no desenvolvimento de habilidades de liderança e gestão mais flexíveis e assertivas (López-González; Rengifo-Arias; Bernal-Ordoñez, 2023).

Além disso, a falta de planejamento estruturado para a sucessão na gestão é um desafio frequentemente enfrentado nas instituições de saúde. A ausência de um processo formal para identificar e preparar futuros gestores tem sido apontada como um dos principais fatores que

dificultam a transição de liderança, resultando em nomeações informais e resistência dos gestores atuais em transmitir conhecimento. Estudos indicam que um planejamento de sucessão adequado, acompanhado de treinamento prático e apoio institucional, melhora a retenção de profissionais e assegura a continuidade da qualidade dos cuidados prestados (Pestana; Martins; Rodrigues, 2023).

A diversidade de experiências das equipes lideradas pelo enfermeiro gestor é outro desafio relevante. A presença de profissionais com pouca experiência, especialmente em ambientes hospitalares, exige uma liderança adaptável, ajustando-se conforme o nível de maturidade dos colaboradores. Esse cenário destaca a importância de uma liderança situacional, onde o gestor adapta sua abordagem às circunstâncias específicas da equipe e do ambiente (Villarreal-López; García, 2022).

Além dos desafios relacionados à equipe, a sobrecarga de trabalho e a falta de continuidade na educação permanente afetam negativamente a gestão em enfermagem. Muitas vezes, a gestão municipal negligencia as ações de educação continuada, o que pode vir a impedir o desenvolvimento de competências gerenciais necessárias para a gestão eficaz (Peruzzoet *al.*, 2022). A fragmentação das atividades gerenciais e a sobrecarga resultam em níveis elevados de estresse e dificuldades na implementação de práticas inovadoras que poderiam melhorar a qualidade dos cuidados prestados (Peruzzoet *al.*, 2022).

O equilíbrio entre trabalho e auto cuidado é também um fator desafiador para os enfermeiros em cargos de liderança. Diversos fatores influenciam negativamente a qualidade de vida dos

profissionais de enfermagem, incluindo hábitos relacionados à alimentação, níveis de atividade física, padrões de sono e a presença de dor física e estresse emocional. Essas condições não apenas aumentam a vulnerabilidade a doenças ocupacionais, mas também podem impactar adversamente a qualidade de vida desses trabalhadores (Ferreira; Galdino; Martins, 2024).

Supervisores de enfermagem negligenciam seu próprio bem-estar físico e mental, afetando negativamente seu desempenho. Sem práticas adequadas de auto cuidado, o enfermeiro pode comprometer sua capacidade de liderar de maneira eficiente e saudável (Pacheco-Pérez *et al.*, 2021).

Características do Enfermeiro Gestor

Diante desses desafios, os enfermeiros gestores precisam desenvolver um conjunto de características essenciais para garantir uma liderança eficaz. Uma das principais é a flexibilidade no estilo de liderança, especialmente em ambientes dinâmicos e desafiadores. A habilidade de adaptar a liderança conforme o nível de experiência da equipe e as condições específicas do ambiente de trabalho são fundamentais para atingir os objetivos institucionais de maneira colaborativa e eficiente (Villarreal-López; García, 2022).

A eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à capacidade do líder de influenciar e motivar sua equipe, o que resulta em cuidados mais seguros e de alta qualidade. Portanto, estilos de liderança engajadores e positivos são cruciais para a excelência na assistência prestada (Morcelliet *al.*, 2023). A Liderança Transformacional inspira e capacita os seguidores, enquanto a Liderança Ressonante foca em criar ambientes de trabalho positivos por meio do apoio e reconhecimento. Já a Liderança Autêntica promove a confiança por meio da transparência e consistência (Bernardes, 2018). A integração desses modelos na formação de líderes e na prática clínica é essencial para a evolução das práticas de liderança e para a melhoria contínua dos cuidados de saúde (Bernardes, 2018).

Estilos de liderança que promovem um ambiente de trabalho favorável e uma comunicação efetiva estão diretamente relacionados à maior satisfação o profissional e à qualidade dos cuidados prestados. Embora não exista um modelo ideal de liderança, o desenvolvimento contínuo de habilidades de liderança deve ser integradores de a formação inicial dos enfermeiros (Fernandes *et al.*, 2021; Moura *et al.*, 2017). A liderança eficaz não se resume a dar ordens, mas envolve a construção de relacionamentos, comunicação assertiva e o engajamento com a equipe para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório. O desenvolvimento dessas competências deve ser uma prioridade na formação dos enfermeiros, refletindo diretamente na qualidade dos cuidados prestados e na satisfação da equipe (Cruz; Araújo; Bezerra, 2020).

Além da flexibilidade, a proatividade é crucial para uma gestão eficaz. Enfermeiros proativos antecipam problemas, implementam soluções inovadoras e promovem a melhoria contínua dos processos gerenciais. Essa postura otimiza os recursos disponíveis, aumenta a visibilidade institucional e melhora a satisfação dos profissionais e usuários dos serviços de saúde. A liderança proativa mobiliza a equipe em direção às metas institucionais, gerando confiança e cooperação, e promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Ferreira; Dall'agnol; Porto, 2016).

A comunicação eficaz entre as diferentes unidades hospitalares também é uma habilidade essencial para a gestão em enfermagem. A clareza na comunicação entre turnos e setores é fundamental para evitar erros e garantir a continuidade do cuidado (Backes *et al.*, 2022). Além disso, a capacidade de coordenação entre as equipes de enfermagem e os demais profissionais de saúde é crucial para resolver problemas de maneira eficiente. Uma comunicação bem estruturada contribui para a coesão da equipe e para a qualidade dos serviços prestados (Bejarano & Arango, 2017).

Ao assumir papéis de liderança, os enfermeiros transformam não apenas o seu próprio trabalho, mas também o de seus colegas. A liderança é essencial não apenas para a organização do trabalho, mas também para o desenvolvimento pessoal e profissional dos enfermeiros, impactando positivamente a dinâmica e a eficácia das equipes (Mattos; Balsanelli, 2019).

Outra característica fundamental é a visão sistêmica, que permite ao enfermeiro gestor enxergar além das operações diárias e compreender a complexidade do sistema de saúde como um todo. Esse tipo de liderança estratégica garante que o gestor equilibre as demandas operacionais imediatas com a necessidade de uma visão de longo prazo, assegurando tanto a segurança dos pacientes quanto a eficiência dos processos de trabalho (Dalcól & Garanhan, 2016).

Por fim, o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo é essencial para que o enfermeiro gestor mantenha sua eficácia ao longo do tempo. A busca por conhecimento, a participação em programas de formação continuada e o investimento em desenvolvimento de habilidades emocionais e técnicas são fundamentais para enfrentar os desafios diários com confiança e competência. A valorização de valores como respeito e honestidade, aliados à busca por novas competências, fortalece o papel do enfermeiro como líder estratégico dentro das instituições de saúde (Landman *et al.*, 2019).

Uma das razões para tais desafios serem frequentes é que a formação acadêmica em enfermagem muitas vezes não prepara adequadamente os profissionais para liderar equipes, resultando em um sentimento de insegurança e despreparo ao assumir funções de

liderança. Com o incentivo a capacitações contínuas, os profissionais estarão melhor preparados para liderar suas equipes de forma eficaz, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e satisfatório para todos os envolvidos (Rorato *et al.*, 2021).

Conclusão

Conclui-se que os enfermeiros gestores enfrentam desafios significativos, como a sobrecarga administrativa, a falta de formação formal em liderança e a alta pressão emocional. A ausência de planejamento sucessório e a sobrecarga de trabalho comprometem a eficácia da gestão e a qualidade dos cuidados prestados.

Para superar esses desafios, os enfermeiros gestores devem cultivar características essenciais como flexibilidade, proatividade e habilidades de comunicação. A flexibilidade permite a adaptação do estilo de liderança às necessidades da equipe e ao ambiente de trabalho, enquanto a proatividade favorece a antecipação de problemas e a implementação de melhorias. A comunicação eficaz entre equipes e setores é crucial para evitar erros e garantir a continuidade do cuidado.

Investir na formação inicial e contínua em habilidades de liderança é fundamental para preparar os enfermeiros para funções de gestão. A adoção de estilos de liderança que promovem um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, como a liderança transformacional e ressonante, é crucial para melhorar a satisfação profissional e a qualidade do cuidado.

As implicações para a enfermagem destacam a necessidade de integrar a formação em liderança na educação inicial e promover programas de desenvolvimento contínuo para gestores. Melhorar o planejamento de sucessão e a capacitação gerencial pode aumentar a eficácia da gestão e a satisfação dos profissionais, resultando em melhores cuidados para os pacientes e um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Referências

BACKES, Dirce Stein. *et al.* Leadership in Nursing and Health Care in the Light of Complexity Thinking. Esc. Enferm. USP, v. 56, e20210553, 2022. DOI: 10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553pt. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/XLXgTvbW8pBjN86hVLDcvtj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 set. 2024.

BEJARANO R, Diana Fernanda.; ARANGO B, Gloria Lucía. Comunicación y coordinación en el rol inter dependiente de enfermería em um hospital de Bogotá, Colombia. Rev. Colomb. v. 15, p. 19-30, 21 nov. 2017. DOI: 10.18270/rce.v15i12.2133. Disponível em: <http://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RCE/artic le/view/2133>. Acesso em: 7 set. 2024.

BERNARDES, Andrea. Perspectivas contemporâneas da liderança e gestão em enfermagem. Ver Gaúcha Enferm, v. 39, p. 1-2, 3 set. 2018. DOI: 10.1590/1983-1447.2018-0247. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018-0247>. Acesso em: 8 set. 2024.

BRASIL. Diário Oficial da União. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Conselho Nacional de Saúde. Diário Oficial da União: Brasília-DF, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso 510.pdf>. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Diário Oficial da União. Portaria nº 198/GM/MS, de 13 de fevereiro de 2004. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde [...]. Diário Oficial da União: Brasília-DF, 2004. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017 /MatrizesConsolidacao/comum/13150.html>. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/ CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001. Ministério da Educação: Brasília-DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/ pdf/CES03.pdf>. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução nº 569, de 8 de dezembro de 2017. Aprova o Parecer Técnico nº 300/2017, que apresenta princípios gerais a serem incorporados nas DCN de todos os cursos de graduação da área da saúde [...]. Conselho Nacional de Saúde. Diário Oficial da União: Brasília-DF, 2018. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2017/Res o569.pdf>. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução nº 573, de 31 de janeiro de 2018. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem e dá outras providências. Conselho Nacional de Saúde. Diário Oficial da União: Brasília-DF, 2018. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2018/Res o573.pdf>. Acesso em: 5 set. 2024.

CONZ, Claudete Aparecida *et al.* Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva. Enferm. Foco, v. 10, n. 4, p. 41-46, 2020. DOI: 10.21675/2357-707x.2019.v10.n4.2196. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707x.2019.v10.n4.2196>. Acesso em: 7 set. 2024

COSTA, Siméia Dias. *et al.* O exercício da liderança e seus desafios na prática do Enfermeiro. JMPHC, v. 8, n. 1, p. 49-65, 2017. DOI: 10.14295/jmphc.v8i1.257. Disponível em:

<https://doi.org/10.14295/jmphc.v8i1.257>. Acesso em: 31 ago. 2024.

CRUZ, F. E. B. da .; ARAÚJO, A. H. I. M. de .; BEZERRA, M. L. R. . Liderança de enfermagem na saúde pública: revisão integrativa da literatura. Revista JRG, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 577–584, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.4281462. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/84>. Acesso em: 8 set. 2024.

DALCÓL, Camila; GARANHANI, Mara Lúcia. Papel gerencial do enfermeiro de centro cirúrgico: percepções por meio de imagens. Rev. Eletr. Enf, v. 18, e1168, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/ree.v18.34888>. Acesso em: 7 set. 2024.

FERNANDES, Vania *et al.* Liderança e satisfação na equipa de enfermagem: revisão narrativa. Gest. Desenvol, v. 29, p. 465-482, 2021. DOI: 10.34632/gestão e desenvolvimento.2021.10226. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.1/17245>.

FERREIRA, Bruna PAULINO.; GALDINO, Maria José Quina.; MARTINS, Eleine Aparecida Penha. Autocuidado e qualidade de vida entre enfermeiros e técnicos de enfermagem de um hospital público. Peer Review, v. 6, n. 8, p. 136–154, 2024. Disponível em: <https://www.peerw.org/index.php/journals/article/view/2083>. Acesso em: 7 set. 2024.

FERREIRA, Gímerson Erick; DALL'AGNOL, Clarice Maria; PORTO, AdrizeRutz. Repercussions of proactivity in the management of care: perceptions of nurses. Esc. Anna Nery, v. 20, n. 3, e20160057, 2016. DOI: 10.5935/1414-8145.20160057. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/ZRDLJKDNV54mY6kMSTzK4WR/abstract/?lang=en>. Acesso em: 7 set. 2024.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. O Desafio da Liderança. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANDMAN, C. *et al.* Transitando hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo: ... «para el posicionamiento hay que luchar». Enferm. Univ, v. 16, n. 2, p. 157-170, 24 abr. 2019. DOI: 10.22201/eneo.23958421e.2019.2.644. Disponível em: <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.2.644>. Acesso em: 7 set. 2024.

LLAPA-RODRIGUEZ, Eliana Ofélia. *et al.* Nurses leadership evaluation by nursing aides and technicians according to the 360-degree feedback method. Rev. Gaúcha Enferm, v. 36, n. 4, p. 29-36,

dez. 2015. DOI: 10.1590/1983-1447.2015.04.50491. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2015.04.50491>. Acesso em: 7 set. 2024.

LÓPEZ-GONZÁLEZ, Mónica María.; RENGIFO-ARIAS, Diana Marcela.; BERNAL-ORDOÑEZ, Lina Karina. Percepción del liderazgo enfermero ejercido en instituciones de tercer nivel de atención en Armenia (Colombia). Index Enferm, v. 32, n. 3, e14424, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.58807/indexenferm20235825>. Acesso em: 5 set. 2024.

MARTINS, E. G. O.; PIANTINO, A. C. A importância do líder nas organizações. In: Anais do 13 Simpósio de TCC e 6 Seminário de IC da Faculdade ICESP, p. 64-73, 2018. Disponível em: http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/cd368e9c2a9b9488cb5f8922da8b521f.pdf. Acesso em 19 jun 2024.

MATTOS, Julio Cesar de Oliveira.; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. Enferm. Foco, v. 10, n. 4, p. 164-171. 2019. DOI: 10.21675/2357-707x.2019.v10.n4.2618. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707x.2019.v10.n4.2618>. Acesso em: 7 set. 2024.

MORCELLI, L. M. B.; DIAS, B. M.; GABRIEL, C. S.; BERNARDES, A. Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes: uma revisão integrativa. Rev. Baiana Enferm, v. 37, 2023. DOI: 10.18471/rbe.v37.54967. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/54967>. Acesso em: 7 set. 2024.

MOURA, André Almeida. *et al.* Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. Acta Paul Enferm, v. 30, n. 4, p. 442-450, 2017. DOI <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700055>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700055>. Acesso em: 7 set. 2024.

OLIVEIRA, Cristiane. *et al.* Leadership in the perspective of family health strategy nurses. Rev. Gaúcha Enferm, v. 41, e20190106, 2021. DOI: 10.1590/1983-1447.2020.20190106. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190106>. Acesso em: 6 set. 2024.

OLIVEIRA, Jadson Vinícius Nascimento. *et al.* Desafios enfrentados pelo enfermeiro em relação à sua autonomia profissional: uma revisão da literatura. Rev. Enferm. Contemp, v. 13, e5581, 2024. DOI: 10.17267/2317-3378rec.2024.e5581. Disponível em: <https://doi.org/10.17267/2317-3378rec.2024.e5581>. Acesso em: 31 ago. 2024.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. Diretriz estratégica para a enfermagem na Região

das Américas. Washington, D.C: Organización Panamericana de La Salud, 2019. DOI: 10.37774/9789275320723. Disponível em: <https://doi.org/10.37774/9789275320723>. Acesso em: 30 ago. 2024

PACHECO-PÉREZ, Luis Arturo. *et al.* Cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario. *Cienc. enferm*, v. 27, n. 9, p. 1-9, 2021. DOI: 10.29393/ce27-9cplp50009. Disponível em: <https://doi.org/10.29393/ce27-9cplp50009>. Acesso em: 6 set. 2024.

PERUZZO, Hellen Emília. *et al.* Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Actapaul. Enferm*, v. 35, p. eAPE039015634., 2022. DOI: 10.37689/acta-ape/2022ao015634. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2022ao015634>. Acesso em: 6 set. 2024.

PESTANA, Sandra Maria da Cruz.; MARTINS, M. M.; RODRIGUES, Cecília Maria. O percurso construtivo do enfermeiro gestor: uma teoria fundamentada nos dados. *Rev Rene*, v. 24, p. e88646, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15253/2175-6783.20232488646>. Acesso em: 5 set. 2024.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002.

RORATO, Thaís Jaíneet *al.* Formação de enfermeiros líderes: revisão integrativa. *Ver Recien*, v. 11, n. 33, p. 350-359, 2021. DOI: 10.24276/rrecien2021.11.33.350-359. Disponível em: <https://doi.org/10.24276/rrecien2021.11.33.350-359>. Acesso em: 31 ago. 2024.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta paul. enferm*, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007. DOI: 10.1590/s0103-21002007000200001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-21002007000200001> Acesso em: 9 jul. 2024.

SIQUEIRA, Diego Silveira.; PADILHA, Carolina Dias Machado.; SILVA, Eveline Franco. O papel do enfermeiro na gestão em enfermagem: uma revisão integrativa. *RECISATEC*, v. 3, n. 3, e33262, 2023. DOI: 10.53612/recisatec.v3i3.262. Disponível em:

<https://doi.org/10.53612/recisatec.v3i3.262>. Acesso em: 30 ago. 2024.

SIQUEIRA, CibeleLeite. *et al.* Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Rev. Bras. Enferm*, v. 72, n. 1, p. 43-48, fev. 2019. DOI: 10.1590/0034-7167-2017-0761. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0761>. Acesso em: 7 set. 2024.

SILVA, Cláudia Brandão Gonçalves.; SCHERER, Magda Duarte dos Anjos. A implementação da política nacional de educação permanente em saúde na visão de atores que a constroem. *Interface*, v. 24, 2020. DOI: 10.1590/interface.190840. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/interface.190840>. Acesso em: 31 ago. 2024.

SILVA, Gilberto Tadeu Reis. *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Esc Anna Nery*, v. 26, e20210070, 2022. DOI: 10.1590/2177-9465-ean-2021-0070. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2021-0070>. Acesso em: 30 ago. 2024.

SOUSA, L. M. M. *et al.* Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. *RPER*. V. 1, n.1, p. 45-54, 2018. Disponível em: <https://dSPACE.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/25938/1/rperv1n1%2Cp.45-54.pdf>. Acesso em: 26 maio 202

VANDRESEN, L. *et al.* Desafios de enfermeiros gestores no trabalho em hospitais brasileiros e portugueses: estudo de métodos mistos. *Texto Contexto Enferm*, v.32, p.1-15, 2023. DOI: 10.1590/1980-265X-TCE-2023-0059pt. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/JVcZ9wwqcwVPrjbKJ9gkycj/?lang=pt>. Acesso em: 19 junho 2024.

VILLARREAL-LÓPEZ, YomiraMaibeth.; GARCÍA, JanethAgrazal. Estilo de liderazgo situacional em El profesional de enfermería y darelación com factores laborales. *Enfoque Rev. Enferm*, v. 30, n. 26, p. 21-38, 2022. Disponível em: <https://revistas.up.ac.pa/index.php/enfoque/article/view/2806/2504>. Acesso em: 5 set. 2024.