

Estratégias para o desenvolvimento da liderança de enfermeiros nos serviços de saúde: revisão de escopo

Strategies for the development of nurses' leadership in health services: a scoping review

Gabrielle Porfírio Souza¹

ORCID: 0000-0002-3123-1712

Rebeca Iwankiw Lessa Beltran¹

ORCID: 0000-0002-4749-6061

Karla Crozeta Figueiredo¹

ORCID: 0000-0003-3544-5643

Tatiane Herreira Trigueiro¹

ORCID: 0000-0003-3681-4244

Carolina Poite de Siqueira¹

ORCID: 0000-0001-8987-6727

Thaiane Almeida da Silva Pol¹

ORCID: 0000-0002-2971-5937

Alda Souza Figueiredo¹

ORCID: 0000-0003-1514-3998

1 Universidade Federal do Paraná,
Curitiba, PR, Brasil

Editores:

Ana Carla Dantas Cavalcanti

ORCID: 0000-0003-3531-4694

Paula Vanessa Peclat Flores

ORCID: 0000-0002-9726-5229

Barbara Pompeu Christovam

ORCID: 0000-0002-9135-8379

Autor Correspondente:

Gabrielle Porfírio Souza

E-mail: gabriele_132@hotmail.com

Submissão: 17/09/2021

Aprovado: 31/10/2022

RESUMO

Objetivo: mapear as estratégias de desenvolvimento da competência de liderança de enfermeiros nos serviços de saúde. **Método:** revisão de escopo desenvolvida conforme proposto pelo Instituto Joanna Briggs. Estabeleceram-se como critérios de inclusão: artigos científicos originados de pesquisas de fontes primárias e secundárias, relatos de experiência, estudos de casos e artigos de reflexão com conteúdo completo disponível, sem restrição de idioma ou ano de publicação, que descrevessem estratégias para o desenvolvimento da competência de liderança direcionada aos profissionais enfermeiros nos serviços de saúde. **Resultados:** doze artigos compuseram a amostra, os quais apresentaram como estratégias os programas de desenvolvimento de líderes, os programas com foco no planejamento de sucessão, os processos de tutorias como o *coaching* e *mentoring* e a inovação. **Conclusão:** observou-se que, embora os estudos reconheçam a liderança de enfermagem como competência essencial para a prática profissional dos enfermeiros, poucos trazem estratégias de desenvolvimento, especialmente em serviços de saúde. **Descritores:** Liderança; Enfermeiras e Enfermeiros; Serviços de Saúde.

ABSTRACT

Objective: to map the strategies for developing the leadership competence of nurses in health services. **Method:** a scoping review was developed as proposed by the Joanna Briggs Institute. The following inclusion criteria were established: scientific articles originating from primary and secondary sources, experience reports, case studies, and reflection articles with full content available, with no language or date restriction, which described strategies for the development of nurses' leadership competence, in health services. **Results:** twelve articles made up the sample, which presented as strategies the leadership development programs, programs focused on succession planning, mentoring and coaching processes, and innovation. **Conclusion:** it was observed that, although studies recognize nursing leadership as an essential competence for the professional practice of nurses, few have approached development strategies, especially in health services. **Descriptors:** Leadership; Nurses; Health Services.

INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, a organização do trabalho tem se alterado. O avanço tecnológico e as mudanças sociais e culturais possibilitaram modos diferentes das pessoas se relacionarem⁽¹⁾. Ademais, a prestação de cuidados complexos e o déficit de profissionais de enfermagem têm sido realidade nos sistemas de saúde⁽²⁾. Identificar aspectos que favorecem a liderança de enfermagem minimiza as consequências de um sistema sobrecarregado⁽²⁾.

Nesse sentido, a enfermagem é tida como profissão crucial para o sistema de saúde, pois colabora diretamente com a implantação e implementação de políticas de saúde e a consequente manutenção⁽³⁾.

A liderança de enfermagem, quando realizada de modo efetivo, motiva e incentiva o desenvolvimento de um cenário de sucesso, seja na assistência direta ao paciente ou em um contexto de gestão. Desta forma, é essencial que a liderança de enfermagem seja estimulada e promovida em todos os contextos, do cenário clínico à administração, na educação, na política e na pesquisa^(4,5).

A liderança é uma competência fundamental na gestão de equipes e passível de ser desenvolvida. Em tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), é necessário que o indivíduo busque por atualização profissional de forma contínua com vista a ser estratégico para a instituição e estar ativo no mercado de trabalho⁽⁶⁾. O resultado do trabalho da enfermagem depende, dentre outros fatores, de um ambiente harmonioso, da motivação grupal e da valorização das relações interpessoais, de modo que venha influir na produtividade e na efetividade da assistência⁽⁷⁾.

Além disso, a presença de enfermeiros que exerçam a liderança oportuniza a construção de espaços de apoio e orientação por meio da relação que desenvolvem com a equipe, os pacientes e os familiares. Logo, a atuação do líder é fundamental para favorecer que a missão, os valores e aos princípios estabelecidos pela gestão sejam implementados⁽⁸⁾. Além disso, o estilo de liderança varia conforme a personalidade do líder e a forma de agir⁽⁹⁾.

Hodiernamente, questiona-se a manutenção de métodos tradicionais para o desenvolvimento da liderança⁽¹⁰⁾. Empregar meios inovadores e criativos de ensino-aprendizagem contribui para a formação e o aprimoramento de práticas dos líderes. Neste sentido, tornam-se necessárias mudanças no processo formativo dos enfermeiros desde a graduação⁽¹¹⁾.

Em síntese, a liderança de enfermagem influencia diretamente a definição de resultados para a instituição de saúde e o desfecho do cuidado ao paciente, o que reforça a necessidade de compreender como as práticas de liderança podem ser desenvolvidas⁽²⁾.

A inquietação em realizar este estudo surgiu da necessidade de identificar novas possibilidades de estratégias de desenvolvimento de liderança, especialmente no cenário atual de crise decorrente da pandemia da Covid-19 e do aumento da demanda dos serviços de saúde. Por essa razão, a revisão de escopo objetivou mapear as estratégias de desenvolvimento da competência de liderança de enfermeiros nos serviços de saúde.

MÉTODOS

Trata-se de uma revisão de escopo, conforme o método proposto pelo Instituto Joanna Briggs (JBI)⁽¹²⁾. Assim, a presente revisão de escopo foi registrada na plataforma *Open Science Framework* (OSF) (DOI: 10.17605/OSF.IO/32AJW)⁽¹³⁾, e seguiu as recomendações propostas pelo

Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR)⁽¹⁴⁾.

Para a construção da pergunta de pesquisa, utilizou-se a estratégia PCC (População, Conceito e Contexto) que permite a criação de um panorama sobre a temática a ser estudada, com vistas a favorecer a construção da pergunta do estudo, a realização da busca e a priorização de critérios de inclusão e exclusão⁽¹²⁾. A partir da definição da População (Enfermeiro), do Conceito (Estratégias para o desenvolvimento da competência de liderança) e do Contexto (Serviços de saúde), elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: quais estratégias são utilizadas para o desenvolvimento da competência de liderança por enfermeiros nos serviços de saúde?

A coleta de dados ocorreu entre 23 de abril e 13 de maio de 2021, nas bases de dados PubMed/MEDLINE, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), por meio do portal da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), nas bases Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Base de Dados de Enfermagem (BDENF) através do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nas bases *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL), *Web of Science* e Scopus. A escolha das bases de dados se baseou no quantitativo de indexação de artigos primários da área da saúde.

Empregaram-se os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e *Medical Subject Headings* (MeSH): Enfermeiras e enfermeiros (*Nurses*), Liderança (*Leadership*), Serviços de Saúde (*Health Services*), Competência Profissional (*Professional Competence*) e Capacidade de Liderança e Governança (*Leadership and Governance Capacity*) que, combinados com operadores booleanos, resultou na estratégia de busca exposta na Figura 1, a qual foi testada e aplicada em todas as bases de dados supramencionadas. Incluíram-se estudos originados de pesquisas de fontes primárias e secundárias, relatos de experiência, estudos de caso e artigos de reflexão, com conteúdo completo disponível, sem restrição de idioma ou ano de publicação e que descrevessem estratégias para o desenvolvimento da competência de liderança direcionada aos profissionais enfermeiros nos serviços de saúde. Excluíram-se os estudos de construção e validação de instrumentos, de adaptação transcultural, de construção de formas curtas e cartas ao editor. A seleção dos estudos incluídos na revisão acon-

ESTRATÉGIA DE BUSCA

("Liderança" OR "Leadership" OR "Liderazgo" OR "Capacidade de Liderança e Governança" OR "Leadership and Governance Capacity" OR "Capacidad de Liderazgo y Gobernanza") AND ("Competência Profissional" OR "Professional Competence" OR "Competencia Profesional" OR "Competence, Professional" OR "Expertise Generalization" OR "Expertise, Technical" OR "Generalization of Expertise" OR "Technical Expertise") AND ("Serviços de Saúde" OR "Health Services" OR "Servicios de Salud" OR "Serviço de Saúde" OR "Serviços de Atenção ao Paciente" OR "Health Service" OR "Services, Health" OR "Servicio de Salud" OR "Servicios de Atención al Paciente") AND ("Enfermeiras e Enfermeiros" OR "Nurses" OR "Enfermeras y Enfermeros" OR "Enfermeira" OR "Enfermeira e Enfermeiro" OR "Enfermeiras" OR "Enfermeiro e Enfermeira" OR "Enfermeiros Registrados" OR "Enfermeiros e Enfermeiras" OR "Nurse" OR "Nurse, Registered" OR "Nurses, Registered" OR "Nursing Personnel" OR "Personnel, Nursing" OR "Registered Nurse" OR "Registered Nurses" OR "Enfermera" OR "Enfermera y Enfermero" OR "Enfermeras" OR "Enfermero y Enfermera" OR "Enfermeros Registrados" OR "Enfermeros y Enfermeras" OR "Enfermeiros" OR "Nurses, Male" OR "Enfermeros")

Figura 1 - Estratégia de busca. Curitiba, PR, Brasil, 2021**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2021.

teceu em três etapas: 1) Remoção de duplicatas; 2) Título e triagem do resumo; e 3) Análise do texto completo: os estudos selecionados na etapa anterior foram lidos na íntegra por dois revisores, de modo independente (GPS, RILB), e selecionados a partir dos critérios de inclusão e exclusão. As divergências foram resolvidas pela decisão de um terceiro revisor (TAS).

Além disso, realizou-se busca nas referências dos estudos incluídos a fim de identificar artigos potenciais que se enquadrassem com os critérios da presente revisão. Nessa busca, incluiu-se um estudo.

Na etapa de extração dos dados, as informações dos estudos incluídos na pesquisa foram organizadas em um quadro elaborado pelas pesquisadoras no Office Microsoft Word® Versão 2010.

RESULTADOS

Identificaram-se 899 estudos e um estudo da literatura cinzenta, totalizando 900 estudos. Destes, 357 estudos duplicados foram retirados. Posteriormente, ao se realizar a leitura de títulos e resumos dos 543 estudos, 504 foram eliminados pois não atendiam aos critérios estabelecidos ou não descreviam estratégias para o desenvolvimento da liderança direcionada aos profissionais enfermeiros nos serviços de saúde e 39 seguiram para a segunda fase de análise, a leitura completa. Após a leitura completa, estudos foram excluídos por não descreverem estratégias utilizadas no desenvolvimento da liderança e, desta maneira, inseriram-se nesta revisão 12 artigos. Os resultados da busca e seleção estão apresentados no fluxograma PRISMA-ScR (Figura 2).

Os 12 artigos desta revisão foram publicados entre os anos de 1996 e 2019, sendo 2006 e 2018 os anos que apresentaram maior quantidade de publicações, com três estudos cada (25%). Em relação ao país de origem dos estudos, observou-se predominância das publicações com origem nos Estados Unidos da América (EUA) com três estudos (25%), seguidos da Inglaterra com dois estudos (16,6%). Com relação ao idioma de publicação, observou-se domínio do idioma inglês, com 11 artigos (91,6%). Apenas um artigo tinha procedência do Brasil e foi publicado no idioma português. No tocante ao método, encontraram-se quatro (33,3%) artigos qualitativos descritivos e exploratórios e quatro (33,3%) artigos descritivos. Os demais métodos consistiram em estudo de caso, estudo exploratório e estudo descritivo com abordagem mista, com um estudo cada (8,3%). A síntese dos estudos incluídos nesta revisão encontra-se na Figura 3.

Com relação às estratégias para o desenvolvimento da liderança dos enfermeiros nos serviços de saúde recomendadas e utilizadas nos estudos, destacaram-se os programas de desenvolvimentos de líderes (PDL) (A3¹⁷, A5¹⁹, A6²⁰, A8¹¹, A9²², A10²³, A11²⁴), alguns programas com enfoque no planejamento de sucessão (A3¹⁷, A9²², A11²⁴), tutorias e orientações por meio do *coaching* e *mentoring* (A2¹⁶, A3¹⁷, A4¹⁸, A9²², A10²³, A11²⁴, A12²⁵), educação permanente e continuada (A7²¹, A8¹¹) e *workshops* (A1¹⁵, A12²⁵). É importante mencionar que nem todos os estudos aplicaram as estratégias recomendadas. A síntese das estratégias recomendadas e utilizadas nos estudos encontra-se na Figura 4.

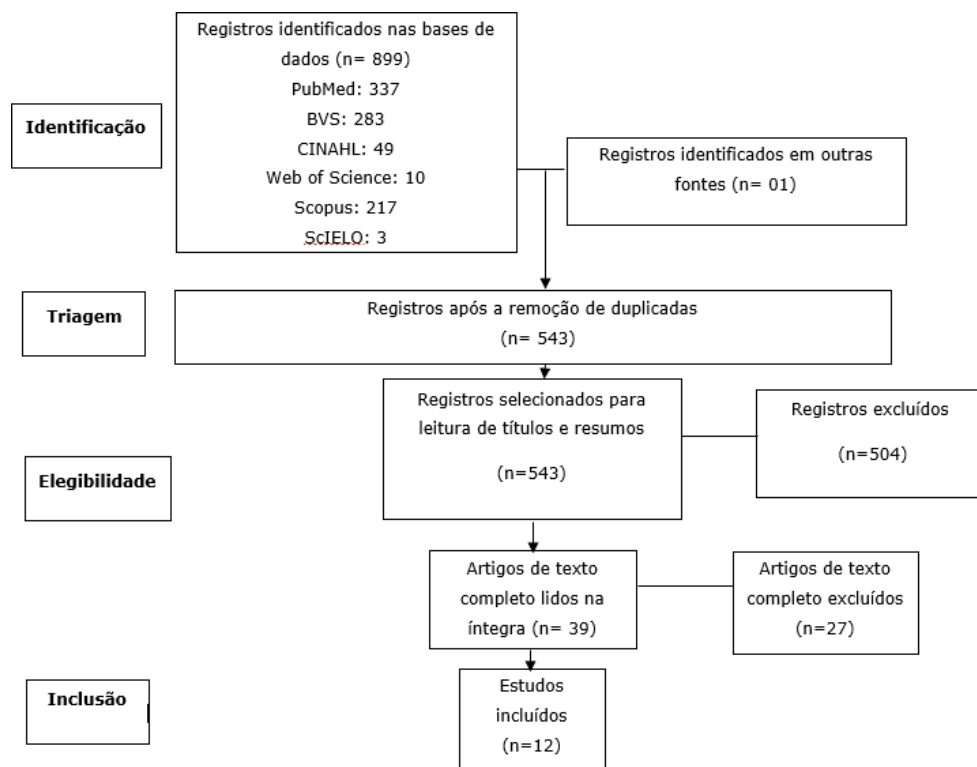


Figura 2 - Diagrama de fluxo PRISMA-ScR. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Adaptado de Tricco et al, 2018.

A seguir, detalham-se as estratégias de desenvolvimento de liderança aplicadas nos estudos abrangidos na revisão.

O estudo A10⁽²³⁾ descreve a implantação e avaliação de um programa de aprendizado combinado com duração de 12 meses, em que a maior parte do aprendizado acontece no local de trabalho. O curso englobou componentes de aprendizagem *peer-to-peer*, *workshops*, atividades de comunicação contínuas, o uso de um aplicativo móvel que continha o acesso a apostilas e quadros, ferramentas de vídeo, áudio e texto, além de exercícios de revisão sem requerer conexão de rede ativa. O programa passou por intervenção de teste no ano de 2017, em que se constatou aumento da capacidade de liderar equipes da linha de frente, fortalecendo a cobertura universal de saúde e contribuindo com as habilidades do uso de tecnologias⁽²³⁾.

O estudo A9⁽²²⁾ descreve a implementação de um programa com foco no planejamento de sucessão. O programa possuía natureza holística, com educação, exposição e aprendizagem. A liderança era desenvolvida por meio da aprendizagem didática, materiais escritos e vivência

com mentores. O programa mostrou-se eficaz para o desenvolvimento de líderes⁽²²⁾.

O artigo A5⁽¹⁹⁾ também relata a implantação de um programa de desenvolvimento de liderança de 12 meses que utilizou abordagem de aprendizagem pela ação e contribuição de um *feedback* 360°. Na avaliação desse programa, identificou-se melhora das habilidades de comunicação, visão, desempenho e autoconsciência, contudo, constatou-se que a simples participação no programa era insuficiente para desenvolver a liderança clínica, visto que o processo de desenvolvimento da liderança deve ocorrer de forma contínua e interativa⁽¹⁹⁾. Ainda nesse enfoque, o artigo A6⁽²⁰⁾ relata a aplicação de um programa de desenvolvimento de liderança de ensino integrado e a aprendizagem pela ação. Nesse estudo, identificou-se que o desenvolvimento de gerentes é aprimorado por um programa que integra teoria, aprendizagem pela ação e um projeto baseado no contexto de atuação⁽²⁰⁾.

A liderança também é promovida mediante a oportunidade de orientação com líderes de enfermagem e outras profissões. Os estudos A3⁽¹⁷⁾, A9⁽²²⁾, A10⁽²³⁾ e A11⁽²⁴⁾ utilizaram da mentoria

ID	Periódicos/Anos de publicação	Títulos dos estudos	Desenhos dos estudos	Países de origem/ Idiomas
A1 ⁽¹⁵⁾	Int J Nurs Stud Adv, 1996	Developing nurse leaders for today and tomorrow, Part 1, foundations of leadership in practice	Estudo descritivo	Inglês/ EUA
A2 ⁽¹⁶⁾	J Nurs Manag, 2006	<i>Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia</i>	Estudo descritivo	Inglês/ Austrália
A3 ⁽¹⁷⁾	Int J Nurs Stud Adv, 2006	<i>Nurse executives' perspectives on succession planning</i>	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Inglês/ EUA
A4 ⁽¹⁸⁾	Nurs Leadersh (Tor Ont), 2006	<i>Strengthening mentorship for leadership development</i>	Artigo de reflexão	Inglês/ Canadá
A5 ⁽¹⁹⁾	J Nurs Manag, 2008	<i>Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study</i>	Estudo de caso	Inglês/ Bélgica
A6 ⁽²⁰⁾	J Clin Nurs, 2013	<i>Enhancing frontline clinical leadership in an acute hospital trust</i>	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Inglês/ Inglaterra
A7 ⁽²¹⁾	J Healthc Leadersh, 2015	<i>Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities</i>	Estudo exploratório	Inglês/ EUA
A8 ⁽¹¹⁾	Esc Anna Nery, 2017	Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Brasil/ Português
A9 ⁽²²⁾	Int J Nurs Stud Adv, 2018	<i>A Nursing Leadership Immersion Program: Succession Planning Using Social Capital</i>	Estudo descritivo	Inglês/ EUA
A10 ⁽²³⁾	Glob Health Sci Pract, 2018	<i>Strengthening and Institutionalizing the Leadership and Management Role of Frontline Nurses to Advance Universal Health Coverage in Zambia</i>	Relatórios de ação de campo. Estudo descritivo de abordagem mista	Inglês/ Zâmbia
A11 ⁽²⁴⁾	Int J Nurs Stud Adv, 2018	<i>The Implementation of a Structured Nursing Leadership Development Program for Succession Planning in a Health System</i>	Estudo descritivo	Inglês/ EUA
A12 ⁽²⁵⁾	J Nurs Manag, 2019	<i>Developing nursing leadership talent-Views from the NHS nursing leadership for south-east England</i>	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Inglês/ Inglaterra

Figura 3 - Caracterização dos periódicos, anos, títulos, desenhos de estudo e países de origem das publicações. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

ID	Estratégia de desenvolvimento recomendada/utilizada	Contexto de aplicação
A1 ⁽¹⁵⁾	<i>Workshop</i> focado no modelo: Gerente como Modelo Desenvolvedor criado por Bradford e Cohen.	Hospital
A2 ⁽¹⁶⁾	Programa de tutoria interna e externa a instituição; Doutorados; projetos de progressão na carreira; colaboração entre profissionais; colaboração acadêmica e de serviço clínico; desenvolvimento de competências relacionadas ao domínio afetivo, assim como de investigação e conhecimento (por exemplo, competências de negociação e resolução de conflitos).	Teórico
A3 ⁽¹⁷⁾	Planejamento de sucessão	Descreve como ocorreu o planejamento de sucessão em diferentes instituições
A4 ⁽¹⁸⁾	Mentoria	Teórico
A5 ⁽¹⁹⁾	PDL: Projeto de Desenvolvimento de Liderança Clínica (CLP)	Hospital acadêmico de grande porte
A6 ⁽²⁰⁾	PDL: Programa de ensino integrado para aprimorar o conhecimento e as habilidades de liderança e a aprendizagem pela ação para facilitar a aplicação do aprendizado à própria prática de liderança.	Hospital
A7 ⁽²¹⁾	Inovação, treinamento em serviço, narrativa, estratégias de pensamento e prática reflexiva, educação continuada e Currículo.	Teórico
A8 ⁽¹¹⁾	Educação permanente: implantação de Programas de Desenvolvimento de Líderes (PDL).	Teórico
A9 ⁽²²⁾	Programa de Imersão em Liderança em Enfermagem: planejamento de sucessão usando capital social	Hospital
A10 ⁽²³⁾	PDL: Programa de aprendizado combinado baseado em competências para certificado em liderança e prática de gestão.	Unidades de saúde
A11 ⁽²⁴⁾	Planejamento de sucessão: abordagem modular baseada na Web, combinada com mentoria executiva de enfermagem/ <i>coaching</i> e <i>feedback</i> de mentores.	Implementado em diferentes serviços do sistema de saúde.
A12 ⁽²⁵⁾	<i>Coaching</i> , mentoria, apoio de colegas, estudos adicionais - incluindo cursos acadêmicos, de liderança, <i>workshops</i> e experiências.	Teórico

Figura 4 – Estratégias utilizadas/recomendadas para o desenvolvimento da competência de liderança de enfermeiros nos serviços de saúde. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

como parte integrante da estratégia de desenvolvimento de líderes e alguns adotaram essa ferramenta dentro dos programas de desenvolvimento de líderes.

DISCUSSÃO

O ato de liderar assume variadas formas e transforma-se demasiadamente conforme a tarefa e o contexto, deste modo, é fundamental o debate acerca do desenvolvimento da liderança e maior variedade e disponibilidade de programas e atividades de promoção. O desenvolvimento de líderes não é um ato isolado, único, não é um processo fácil, mas compreende uma ação contínua, participativa e recíproca, entre líder

e equipe de trabalho, requerendo preparação e empenho contínuo, fatores cruciais para o desenvolvimento da enfermagem^(19,26).

O processo de desenvolvimento de liderança deve ser iniciado, ainda, no processo da formação acadêmica, para que os enfermeiros, ao concluírem a graduação, sejam capazes de desempenhar a liderança de enfermagem⁽²⁷⁾. Contudo, o processo de desenvolvimento de líderes é fortalecido com a vivência prática do enfermeiro, que pode estar associado ao tempo de adaptação e à compreensão do processo de trabalho e da evolução das habilidades técnicas e de relacionamento. Neste sentido, a educação permanente em saúde deve ser considerada como estratégia de desenvolvi-

mento de líderes nos serviços de saúde⁽¹¹⁾.

A Educação Permanente em Saúde (EPS) é vista como estratégia político-pedagógica, caracterizada por uma vertente educacional que favorece a reflexão sobre o processo de trabalho, transformação de práticas, mudança da cultura institucional e autogestão. Possui como objetivo trabalhar com as necessidades oriundas do processo de trabalho em saúde e contempla o ensino⁽²⁸⁾.

Para isso, o profissional enfermeiro precisa entender que ele compõe o recurso humano da educação permanente e que seu engajamento com os projetos da EPS orienta a construção, a transmissão e a utilização do saber para alcançar a missão da instituição⁽²⁹⁾. Assim, o estímulo à reflexão, os encontros para discussão e a supervisão são práticas relevantes e que requerem a liderança do enfermeiro, considerando que a participação da equipe nas discussões apresenta bons resultados em relação à aceitabilidade nos processos de mudança⁽³⁰⁾.

Para tanto, é relevante destacar o papel das instituições no desenvolvimento da liderança, visto que esse processo de desenvolvimento é mais bem firmado quando a organização está comprometida com um sistema claro de liderança e oportunidades de desenvolvimento⁽²⁰⁾.

Ademais, os programas de desenvolvimento de liderança estão entre as estratégias para o desenvolvimento de líderes de enfermagem. A implantação de um programa de desenvolvimento de liderança efetiva é essencial para auxiliar a evolução da instituição. Existem vários formatos de programas de desenvolvimento de líderes. Um programa que reúne o saber interno da instituição com o conhecimento e a experiência externa deve ser uma metodologia eficiente para aprimorar a liderança^(20,31).

O planejamento de sucessão também deve ser considerado como uma abordagem de desenvolvimento de líderes e tem, como objetivo, garantir a continuidade organizacional, visto que se propõe a ofertar possibilidades de desenvolvimento e treinamentos de modo a assegurar que cargos futuros de liderança sejam devidamente preenchidos. Como consequência, o planejamento de sucessão assegura a continuação do patrimônio intelectual formado por várias gerações de profissionais enfermeiros^(17,32,33).

A orientação é vista como parte integrante do desenvolvimento de líderes, sendo, portanto, uma prioridade. Ser orientado e ter a possibilidade de colocar em prática as habilidades e

competências profissionais pode colaborar com o desenvolvimento da capacidade de liderança. Os profissionais enfermeiros podem aprender com a interação com outras pessoas, recebendo *feedback* construtivo de um preceptor mentor que sirva de modelo para enfermeiros menos experientes. A tutoria pode acontecer de variadas formas, como no processo de *coaching*, por exemplo, e não necessita de proximidade, pois pode ocorrer a distância^(19,31,34).

O *coaching* é uma ferramenta constantemente relacionada ao desenvolvimento de líderes. Atualmente, existem vários programas e cursos que objetivam habilitar *coaches* para se tornarem "desenvolvedores" de líderes e programas que objetivam desenvolver líderes⁽³⁵⁾.

O *coaching* emerge como nova abordagem de atitude que pode ser utilizada para gerar consciência e definir funções dentro das instituições, contribuindo com o alcance de resultados por meio de processos práticos e focalizando em competências relacionais⁽³⁵⁻³⁷⁾.

Nesse sentido, a função do *coach* é incentivar o indivíduo, para que o potencial dele seja aflorado, isto é, auxiliar a pessoa a aprender e não apenas treiná-la e rovara-la a descobrir novos caminhos, naturalmente. Deste modo, a singularidade do papel do *coach* está relacionada com a ação de direcionar, guiar, conduzir e andar junto, auxiliando aquele que é guiado a alcançar objetivos anteriormente definidos⁽³⁸⁾.

Outro termo relacionado à orientação e emergente nesta revisão diz respeito ao *mentoring*. No processo de *mentoring*, há compartilhamento de saberes e vivências de um profissional mais experiente, focalizando na preparação profissional, cujo objetivo é alcançar a autonomia do mentorado. É relevante mencionar que o desenvolvimento pessoal também pode estar inserido nesse processo, pois visa o desenvolvimento integral do mentorado. Embora haja avanços em relação aos conceitos e às distinções entre os termos apresentados, ambos possuem algumas singularidades e semelhanças que as relacionam e, às vezes, confundem-nas⁽³⁸⁾. Entretanto, questiona-se a necessidade de realizar a distinção desses termos, pois, mais relevante do que classificá-los, urge entendê-los como métodos complementares, passíveis de serem aplicados em um mesmo processo⁽³⁹⁾.

Ademais, é importante mencionar a importância da inovação no desenvolvimento e treinamento da liderança, pois expande o leque de estratégias para resolução de problemas em cenários

complexos. Por essa razão, espaços clínicos e acadêmicos devem exigir culturas que incentivem a inovação e fortaleçam o potencial de liderança. Práticas como treinamento em serviço, educação permanente, estratégias de pensamento e reflexão e histórias práticas, dentre outras ações, podem contribuir para promoção da liderança em enfermagem^(16,40).

CONCLUSÃO

Na realização deste estudo, observou-se que, embora os estudos reconheçam a liderança de enfermagem como competência essencial para prática profissional do enfermeiro, poucos trazem estratégias de desenvolvimento, especialmente em serviços de saúde.

Nesse ínterim, os programas de desenvolvimentos de líderes constituíram a estratégia de desenvolvimento de liderança do enfermeiro mais evidente na literatura, os quais possuem métodos e ferramentas diversas, além de pro-

cessos de tutorias, como *coaching* e *mentoring*. Identificou-se, ainda, que parte das pesquisas trabalharam com o desenvolvimento de líderes em abordagem ampla ou com o desenvolvimento de competências gerenciais, principalmente em cenários administrativos, não focalizando a liderança de enfermagem.

Como lacuna deste estudo, cita-se a pesquisa voltada para estratégias de desenvolvimento recomendadas em serviços de saúde, não incluindo as estratégias utilizadas no processo de formação acadêmica. Desta forma, recomendam-se futuras investigações de estratégias de desenvolvimentos de líderes de enfermagem aquém dos serviços de saúde, que incluam outros contextos, como as academias e outras instituições nas quais ocorre o trabalho do enfermeiro.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

REFERÊNCIAS

1. Nobre TL, Mello RH. Liderança nas organizações: um estudo sobre esta competência na atualidade. Rev Iluminart [Internet]. 2017 [citado 2021 Abr 10]. Disponível em: <http://revistailuminart.ti.srt.ifsp.edu.br/revistailuminart/index.php/iluminart/article/view/231/283>
2. Cummings GG, Lee S, Tate K, Penconek T, Micaroni SPM, Paananen T, et al. The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. Int J Nurs Stud Adv. 2021;115:e.103842. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
3. Silva MCN, Machado MH. Health and Work System: challenges for the Nursing in Brazil. Ciênc Saúde Colet. 2020;25(1):07-13. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27572019>
4. Roque TS, Silva BT, Rosa BM, Santos CSCS, Garcia EQM, Sousa JIS. Nursing leadership in palliative care. RSD. 2020;9(5):99953249. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3249>
5. Cruz FEB, Araújo AHIM, Bezerra MLR. Nursing leadership in public health: integrative literature review. Rev JRG Estud Acad. 2020;3(7):577-584. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4281462>
6. Filantro A. DI 4.0: Inovação em educação corporativa. 1. ed. São Paulo (SP): Saraiva Educação; 2019.
7. Costa SD, Silva PLN, Gonçalves RPF, Soares LM, Aguiar Filho W, Souto SGT. The exercise of the leadership and its challenges in the practice of nursing. J Manag Prim Health Care. 2017;8(1):49-65. <https://doi.org/10.14295/jmphc.v8i1.257>
8. Nunes EMGT, Gaspar MFM. Leadership in nursing and patient satisfaction in hospital context. Rev Gaúch Enferm. 2016;37(2):e55726. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>
9. Moreira AC, Sousa ABB, Furlanis DP, Salviano LG, Porfirio RBM. Leadership as an essential concept in nursing graduates. Rev Recien. 2021;11(34):373-383. <https://doi.org/10.24276/rrecien2021.11.34.373-383>
10. Lins ML, Balsanelli AP, Neves VR. Leadership teaching strategies in undergraduate nursing courses. Rev Rene. 2018;19:e3226. <https://doi.org/10.24276/rrecien2021.11.34.373-383>

- doi.org/10.15253/2175-6783.2018193226
11. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2017;21(4):e20160276. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2016-0276> [incluída na revisão]
 12. Peters MDJ, Godfrey C, McInerney P, Soares CB, Khalil H, Parker D. Chapter 11: Scoping Reviews (2020 version). In: Aromataris E, Munn Z, editors. *JBIM Manual for Evidence Synthesis*. Adelaide: JBI; 2020 [citado 2021 Jul 14]. Disponível em: <https://synthesismanual.jbi.global/>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>
 13. Souza GP, Figueiredo KC, Beltran RIL, Trigueiro TH, Pol TAS. Estratégias para o desenvolvimento da competência liderança para enfermeiros nos serviços de saúde: uma revisão de escopo. *OSF*. 2021. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/SHMVJ>
 14. Tricco AC, Lillie E, Zarin W, O'Brien KK, Colquhoun H, Levac D, et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med*. 2018;169:467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
 15. Aroian J, Maservey PM, Crockett JG. Developing Nurse Leaders for Today and Tomorrow. *Int J Nurs Stud Adv*. 1996;26(9):18-26. <https://doi.org/10.1097/00005110-199610000-00007> [incluída na revisão]
 16. Davidson PM, Elliott D, Daly J. Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia. *J Nurs Manag*. 2006;14(3):180-7. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00555.x> [incluída na revisão]
 17. Beyers M. Nurse Executives' Perspectives on Succession Planning. *Int J Nurs Stud Adv*. 2006;36(6):304-312. <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00005> [incluída na revisão]
 18. Jeans ML. Strengthening Mentorship for Leadership Development. *Nurs Leadersh (Tor Ont)*. 2006;19(2):28-30. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18170> [incluída na revisão]
 19. Dierckx CB, Willemse A, Verschueren M, Milisen K. Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study. *J Nurs Manag*. 2008;16(6):753-63. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00930.x> [incluída na revisão]
 20. Phillips N, Byrne G. Enhancing frontline clinical leadership in an acute hospital trust. *J Clin Nurs*. 2013;22(17-18):2625-35. <https://doi.org/10.1111/jocn.12088> [incluída na revisão]
 21. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *J Healthc Leadersh*. 2015;7:55-64. <https://doi.org/10.2147/JHL.S68071> [incluída na revisão]
 22. Pedersen A, Sorensen J, Babcock R, Bradley M, Donaldson N, Donnelly J, et al. A Nursing Leadership Immersion Program: Succession Planning Using Social Capital. *Int J Nurs Stud Adv*. 2018;48(3):168-74. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000592> [incluída na revisão]
 23. Foster AA, Makukula MK, Moore C, Chizuni NL, Goma F, Myles A, et al. Strengthening and Institutionalizing the Leadership and Management Role of Frontline Nurses to Advance Universal Health Coverage in Zambia. *Glob Health Sci Pract*. 2018;6(4):736-746. <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-18-00067> [incluída na revisão]
 24. Ramseur P, Fuchs MA, Edwards P, Humphreys J. The implementation of a Structured Nursing Leadership Development Program for Succession Planning in a Health System. *Int J Nurs Stud Adv*. 2018;48(1):25-30. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000566> [incluída na revisão]
 25. Cabral A, Oram C, Allum S. Developing nursing leadership talent—Views from the NHS nursing leadership for south-east England.

- J Nurs Manag. 2019;27(1):75-83. <https://doi.org/10.1111/jonm.12650> [incluída na revisão]
26. Hewison A, Morrell K. Leadership development in the English National Health Service: A counter narrative to inform policy. *Int J Nurs Stud*. 2014;51(4):677-88. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.08.004>
27. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, Santos IAR. Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders. *Rev Gaúch Enferm*. 2021;42(esp):e20200196. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
28. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento [Internet]. 1. ed. rev. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2018 [citado 2021 Jul 14]. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf
29. Sade PMC, Peres AM. Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services. *Rev Esc Enferm USP*. 2015;49(6):988-94. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000600016>
30. Koerich C, Erdmann AL, Lanzoni GMM. Professional interaction in management of the triad: Permanent Education in Health, patient safety and quality. *Rev Lat-Am Enferm*. 2020;28:e3379. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4154.3379>
31. Blouin AS, McDonagh KJ, Neistadt AM, Helfand BMA. Leading Tomorrow's Healthcare Organizations. *Int J Nurs Stud Adv*. 2006;36(6):325-330. <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00009>
32. Scholes J, Trapani J. Succession planning: a case for revisiting the process in critical care. *Nurs Crit Care*. 2017;22(4):193-4. <https://doi.org/10.1111/nicc.12308>
33. Nogueira ALG, Munari DB, Sousa ET, Ribeiro LCM. Succession planning of nursing leaders: paths for elaboration. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03758. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020022103758>
34. Grossman S. Assisting critical care nurses in acquiring leadership skills: Development of a leadership and management competency checklist. *Dimens Crit Care Nurs*. 2007;26(2):57-65. <https://doi.org/10.1097/00003465-200703000-00005>
35. Esper AJF, Cunha CJCA. Coaching como Instrumento para o Desenvolvimento de Líderes. Ciki [Internet]. 2017 [citado 2021 Jul 14];1(1). Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/322>
36. Menegaz JC, Fontes VMS. Executive coaching to the development of competences of nurse leaders. *REME Rev Min Enferm*. 2020;24:e-1281. <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20200010>
37. Campanha RT, Magalhães AMM, Oliveira JLC, Kreling A, Riboldi CO. Leadership in brazilian hospital nursing: contributions to the quality of patient care and safety. *RSD*. 2020;24:e-1281. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>
38. Silva CRE. Vocational Guidance, mentoring, coaching and counseling: some similarities and particularities in practice. *Rev Bras Orientac Prof [Internet]*. 2010 [citado 2021 Jul 15];11(2):299-309. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014
39. Campos TM, Pinto HMN. Coaching in Organizations: a literature review. *REUNA [Internet]*. 2012 [citado 2021 Jul 15];11(2):299-309. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/439/482>
40. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *J Healthc Leadersh*. 2016;7:55-64. <https://doi.org/10.2147/JHL.S68071>

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção do projeto: Souza GP, Beltran RIL, Figueiredo KC, Trigueiro TH, Siqueira CP, Pol TAS, Figueiredo AS

Obtenção de dados: Souza GP, Beltran RIL

Análise e interpretação dos dados: Souza GP, Beltran RIL, Pol TAS, Figueiredo AS

Redação textual e/ou revisão crítica do conteúdo intelectual: Souza GP, Figueiredo KC, Trigueiro TH, Siqueira CP, Pol TAS, Figueiredo AS

Aprovação final do texto a ser publicada: Souza GP, Figueiredo KC, Trigueiro TH, Siqueira CP, Pol TAS, Figueiredo AS

Responsabilidade pelo texto na garantia da exatidão e integridade de qualquer parte da obra: Souza GP, Beltran RIL, Figueiredo KC, Trigueiro TH, Siqueira CP, Pol TAS, Figueiredo AS



Copyright © 2022 Online Brazilian Journal of Nursing

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License CC-BY, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. This license is recommended to maximize the dissemination and use of licensed materials.