

Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa

RESUMO | Objetivo: descrever como se dá a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar. Método: revisão integrativa de literatura na qual foram selecionados 12 artigos publicados, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, nas bases de dados PubMed, Cochrane Library, Scopus, CINAHL e LILACS, via BVS. Os critérios de inclusão foram: artigos em português, inglês e espanhol, com recorte temporal dos últimos cinco anos (de 2013 a 2018) e publicações com foco no papel do enfermeiro como líder e os critérios de exclusão: artigos que não tem foco no ambiente hospitalar. Resultados: a maior parte das publicações aborda a liderança sob os seguintes aspectos: desenvolvimento da competência liderança, comportamentos estratégicos, conflitos na enfermagem e gestão hospitalar. Conclusão: este estudo identificou que a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar tem ocorrido sem maiores suportes das instituições, pautados na experiência prática de cada profissional, com pouco resgate do embasamento teórico.

Palavras-chaves: Enfermeiros e Enfermeiras; Liderança; Administração Hospitalar.

ABSTRACT | Objective: to describe how the nurse performs as a team leader in the hospital area. Method: integrative literature review in which 12 published articles were selected, after inclusion and exclusion criteria, in the PubMed, Cochrane Library, Scopus, CINAHL and LILACS databases via VHL. Inclusion criteria were: articles in Portuguese, English and Spanish, with a temporal cut of the last five years (from 2013 to 2018) and publications focusing on the role of the nurse as leader and the exclusion criteria: articles that do not focus on the environment hospital Results: most publications address leadership under the following aspects: leadership competence development, strategic behaviors, nursing conflicts, and hospital management. Conclusion: this study identified that nurses' performance as a team leader in the hospital area has occurred without greater support from the institutions, based on the practical experience of each professional, with little recovery from the theoretical background.

Descriptors: Nurses; Leadership; Hospital Administration.

RESUMEN | Objetivo: describir cómo se da la actuación del enfermero como líder de equipo en el área hospitalaria. En el presente trabajo se analizaron los resultados obtenidos en el estudio de los resultados obtenidos en el estudio de los resultados obtenidos en el estudio. Los criterios de inclusión fueron: artículos en portugués, Inglés y Español, con el marco de tiempo de los últimos cinco años (2013-2018) y las publicaciones se centran en el papel de la enfermera como líder y exclusión criterios: Los artículos que no se centra en el medio ambiente hospital. Resultados: la mayor parte de las publicaciones abordan el liderazgo bajo los siguientes aspectos: desarrollo de la competencia liderazgo, comportamientos estratégicos, conflictos en la enfermería y gestión hospitalaria. Conclusión: este estudio identificó que la actuación del enfermero como líder de equipo en el área hospitalaria ha ocurrido sin mayores soportes de las instituciones, pautados en la experiencia práctica de cada profesional, con poco rescate del embasamiento teórico.

Descriptorios: Enfermeros y Enfermeiras; Liderazgo; Gestión Hospitalaria.

Bruna dos Santos Scofano

Mestranda, Programa Acadêmico em Ciências do Cuidado em Saúde (PACCS), da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa (EEAAC), Universidade Federal Fluminense (UFF), RJ, Brasil.

Geilsa Soraia Cavalcanti Valente

PhD, Escola Superior de Enfermagem do Porto, Portugal. Professora Associada do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa (EEAAC), Universidade Federal Fluminense (UFF).

Regina Serrão Lanzillotti

Dr, pela Engenharia de Transportes, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (PET/UFRJ), Professora na Graduação e Pós-graduação do Instituto de Matemática e Estatística, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (IME/UERJ).

Recebido em: 12/03/2019

Aprovado em: 13/03/2019

INTRODUÇÃO

O profissional graduado em enfermagem tem como perfil uma formação generalista, humanista, crítica e reflexiva e deve ter competências e habilidades gerais que, dentre estas se destaca a liderança, cujo objetivo é que, no trabalho em equipe multiprofissional, envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz⁽¹⁾.

Além da definição descrita na exigência curricular, existem diversas definições para a liderança, de forma geral e com especificidade para a área da enfermagem, sendo assim, a liderança pode ser considerada uma forma de influenciar comportamentos e ações dos subordinados e, conseqüentemente, um meio para compreender e delegar ações à equipe de enfermagem⁽²⁾.

Outra forma de abordar a liderança é através dos conceitos: liderança transacional, transformacional e ausência de liderança⁽³⁾. Seguindo essa ótica, um estudo⁽⁴⁾ afirma que no hospital privado, a liderança é verificada como sendo um pouco mais forte do que no hospital público e que pode ser possível a coexistência dos estilos de liderança transacional e transformacional, cabendo ao gestor usar os diferentes estilos, a depender da situação vivenciada.

Como ainda não há concordância sobre o tema liderança, ainda há requisição por novos estudos que devem ser realizados com enfermeiros, no sentido de promover a reflexão sobre o seu papel como líder de equipe na área da saúde, em que é responsável pelo cuidado prestado aos pacientes/clientes⁽⁵⁾.

Para contribuir com a análise sobre a liderança do enfermeiro, foi elaborada essa revisão integrativa, sendo recorte de uma dissertação de mestrado, que está sendo desenvolvida no Programa Acadêmico em Ciências do Cuidado em Saúde (PACCS), na Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa na Universidade Federal Fluminense (EAAAC/UFF). Para isto, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: Como se dá a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar? Portanto, o objetivo deste estudo é descrever como se dá a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de revisão integrativa, que é fundamentada na coleta de dados disponíveis na literatura para

compará-los e aprofundar o conhecimento do tema investigado⁽⁶⁾.

O desenho do estudo baseou-se em seis etapas distintas: elaboração do problema de pesquisa, seleção da amostra a partir dos descritores adequados à temática, coleta de informações, avaliação dos elementos relacionados ao tema, análise e interpretação dos resultados coletados e divulgação dos dados.

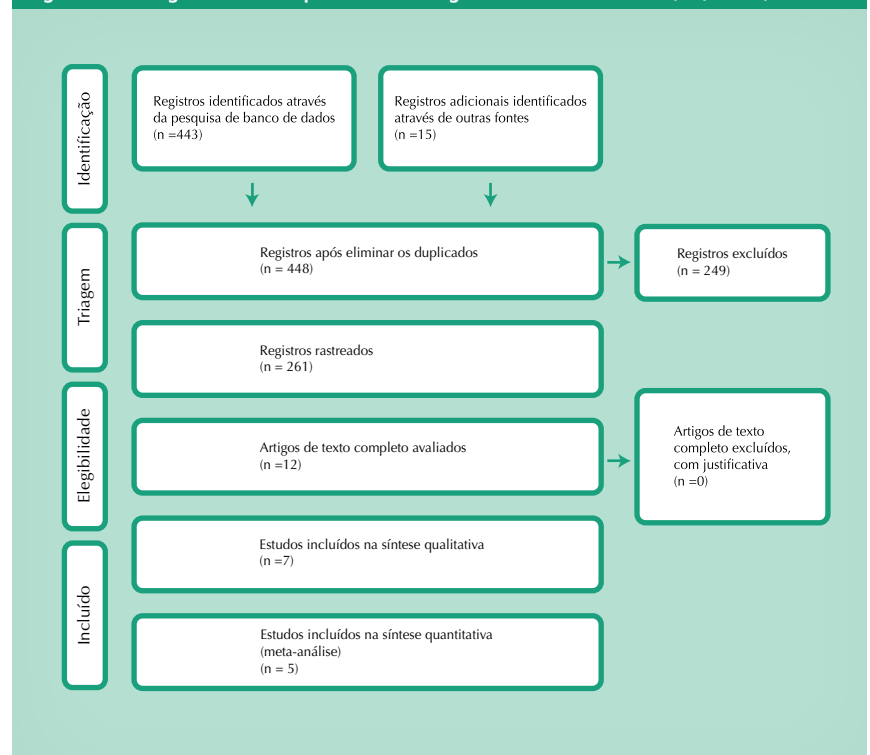
A busca foi realizada no período de 04 de março a 20 de julho de 2018. Nas bases PubMed, Cochrane Library, Scopus, CINAHL e LILACS via BVS. Para a PubMed foram utilizados os termos Mesh, na seguinte ordem: ("Nurses") AND "Leadership") AND "Hospital Administration". Scopus: "Nurses" AND "Leadership" AND "Hospital Administration". Cochrane Library: "Nurses" AND "Leadership" OR "Hospital Administration". LILACS: Enfermeiras e Enfer-

meiros AND Liderança OR Administração Hospitalar. CINAHL: "Nurses" AND "Leadership" AND "Hospital Administration".

A escolha dos artigos com textos completos foi apurada por meio da leitura inicial dos títulos, seguida da análise dos resumos. De acordo com os critérios de inclusão e exclusão, em que o fenômeno de interesse é a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar. Os critérios de inclusão estabelecidos são: artigos em português, inglês e espanhol; com recorte temporal dos últimos cinco anos (de 2013 a 2018) e publicações com foco no papel do enfermeiro como líder. Como critério de exclusão foram considerados: artigos que não têm foco no ambiente hospitalar.

Para a análise dos dados foi elaborado um fluxograma (Figura 1) para a extração dos dados.

Figura 1 - Fluxograma sobre o processo de triagem dos estudos. Niterói, RJ, Brasil, 2018.



Fonte: Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. Traduzido por: Tais Freire Galvão e Thais de Souza Andrade Pansani; retro-traduzido por: David Harrad, 2015.

RESULTADOS

Para a organização e compreensão dos achados sobre a temática em questão, foram construídos quadros sinópticos com os dados coletados, com as informações de cada estudo: autores, ano, objetivo, amostra, (intervenção/ fenômeno de interesse), escalas usadas, resultados/conclusões e vale ressaltar que dois revisores inde-

pendentes avaliaram os artigos e a escolha final foi feita por meio da concordância dos mesmos. Inicialmente, foram rastreados 443 estudos em potencial, mais 15 artigos em busca aleatória (leitura complementar de citações dos artigos dessa triagem), em que foi obtido um total de 458, sendo que 10 eram artigos duplicados, então houve uma redução para 448. Foi realizada a primeira leitura de títulos desses 448, e 187 foram excluídos,

chegando a 261. E após a leitura dos 261 resumos, foram excluídos 249, logo restou 12 artigos para a leitura completa, em que 7 são de abordagem qualitativa e 5 são quantitativos.

A maior parte das publicações foi em inglês (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A12) e a minoria em português (A10, A11). Sendo que o A9, possui o título em inglês e português. Para a descrição dos estudos foi elaborado um quadro sinóptico a seguir:

Quadro 1 - Descrição dos estudos - Niterói, 2018.					
Título	Autores e ano	Objetivo	Amostra	Intervenção/ fenômeno de interesse	Escalas usadas, resultados/conclusões
A1. Leader hip forevidence-based practice: strategic and functional behaviors for institutionalizing EBP	Steller CB, Fann RN, Ritchie JA, Malone JR, Charns MP. ⁽⁷⁾ 2014	Descobrir o que os líderes em diferentes níveis fazem e quais ações eles tomam.	73 funcionários da equipe de enfermagem	Liderança. Entrevistas de líderes. Um esquema de codificação dedutiva, baseado em conceitos de liderança funcional.	A prática baseada em evidências (EBP) é um objetivo desafiador nos serviços de saúde. A liderança foi reconhecida como um elemento crítico nesse processo.
A2. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review	Wong IA, Cummings GG, Ducharme L. ⁽⁸⁾ 2013	Descrever a relação entre liderança de enfermagem e resultados do paciente.	Revisão Sistemática	Relação entre liderança de enfermagem e resultados do paciente	Estilos de liderança relacionais positivos e maior satisfação do paciente e menor mortalidade do paciente, erros de medicação, e infecções adquiridas no hospital
A3. The effects of intervention based on supportive leadership behaviour on Iranian nursing leadership performance: a randomized controlled trial	Shirazi M, Emani AH, Mirmoosavi SJ. ⁽⁹⁾ 2016	Avaliar os efeitos de um workshop sobre o comportamento de liderança de apoio sobre o desempenho de enfermeiros-chefe	110 Enfermeiros-chefe que trabalham em hospitais universitários	Efeitos de um workshop sobre o comportamento de liderança	Escore pós-intervenção foram significativamente maiores no grupo de intervenção, em comparação com o grupo controle (P <0,0001)
A4. Current demand of nursing competency in China	Mingxia G, Hongyan H, Cuiping L. ⁽¹⁰⁾ 2016	Investigar a demanda atual das competências dos enfermeiros es na China	Não há a clareza na informação	Competências dos enfermeiros	A competência de atendimento clínico foi avaliado como mais alto, enquanto a competência a liderança foi classificado como o menor entre os empregadores

Título	Autores e ano	Objetivo	Amostra	Intervenção/fenômeno de interesse	Escalas usadas, resultados/conclusões
A5. Cluster Randomized Controlled Trial of An Aged Care Specific Leadership and Management Program to Improve Work Environment, Staff Turnover, and Care Quality	Jeon YH, et. al. ⁽¹¹⁾ 2013	Avaliar a eficácia de um programa de liderança e gestão no cuidado ao idoso	503 enfermeiros	Um programa de 12 meses de Liderança Clínica em Cuidados à Velhice (CLiAC) para gerentes	Habilidades de liderança e gerenciamento em gerentes de cuidados a idosos podem ser estimuladas e usadas para mudar comportamentos de liderança a um custo razoável
A6. Exploring Supervisor-Related Job Resources as Mediators between Supervisor Conflict and Job Attitudes in Hospital Employees	Elfering A, Gerhardt C, Grebner S, Müller U. ⁽¹²⁾ 2017	Hipótese propõe, que os conflitos com o supervisor preveem níveis mais baixos de suporte	1.073 funcionários de hospitais de 14 suíços	Conflito	Funcionários do hospital que passam por conflitos com seus supervisores correm o risco de reduzir os recursos interpessoais, o bem-estar prejudicado e as atitudes de trabalho menos positivas
A7. The case for nursing leaders	Weiss CS, Petker JD. ⁽¹³⁾ 2015	Identificar a importância do chefe de enfermagem como membro votante no conselho direto	Não há a clareza na informação	Chefe oficial de enfermagem	Além de abordar a documentação clínica e operações clínicas, o conselho está engajado em um processo de planejamento estratégico
A8. A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes	Titzer JL, Shirley MR, Hauck S. ⁽¹⁴⁾ 2014	Avaliar as percepções de liderança e competência gerencial após um programa	Não há a clareza na informação	Percepções de liderança e competência gerencial	Competências de liderança e gestão aumentaram significativamente após o programa de liderança
A9. Nursing leadership competence: Concepts, essential attributes and the role of the nurse leader	Silva VLS, Camelo SHH. ⁽⁵⁾ 2013	Analisar os significados de liderança em enfermagem, seus atributos e o papel do enfermeiro líder	14 artigos. Revisão integrativa	Significados de liderança em enfermagem	Conclui-se que a liderança é uma das competências essenciais do enfermeiro, devendo ser conquistada e aprimorada
A10. Desafios para a gerência do cuidado em emergência na perspectiva de enfermeiros	Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Garlet ER, Erdmann AL. ⁽¹⁵⁾ 2013	Identificar os desafios dos enfermeiros na gerência do cuidado em um serviço hospitalar	20 Enfermeiros	Desafios dos enfermeiros na gerência do cuidado em um serviço hospitalar	Os principais foram gerenciamento da superlotação, manutenção, qualidade do cuidado e utilização da liderança como instrumento gerencial
A11. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar	Santos JLG, Prochnow A, Silva DC, Silva RM, Leite JLL, Erdmann AL. ⁽¹⁶⁾ 2013	Analisar os fatores de prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar	19 enfermeiros	Exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar	É considerada fonte de prazer quando há crescimento pessoal e profissional, reconhecimento e satisfação; e fonte de sofrimento quando há dificuldades no relacionamento com a equipe de trabalho e da sobrecarga de trabalho

<p>A12.O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais</p>	<p>Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB, Souza PSA, Moreira WC, Campelo DS.⁽¹⁷⁾ 2016</p>	<p>Conhecer as competências do enfermeiro no campo da gestão nas instituições públicas de saúde.</p>	<p>12 gerentes de enfermagem</p>	<p>Competências do enfermeiro no campo da gestão.</p>	<p>Os gerentes de enfermagem apesar de não dominarem as teorias administrativas, demonstraram conhecimento suficiente sobre administração hospitalar, o que lhes permitem um bom desempenho gerencial</p>
---	---	--	----------------------------------	---	---

Fonte: elaboração própria.

Após a leitura dos artigos observou-se temas que são abordados com maior frequência. A partir de então, foram elaboradas cinco categorias.

Categoria 1: conceitos de desenvolvimento de liderança

Há diversas concepções sobre a temática, em que reconhecem a liderança formal e informal. É possível uma conceituação refinada da liderança da Prática Baseada em Evidência (PBE) em três níveis, começando com um conjunto de temas mais abstratos, de ordem superior ou "macro": comportamentos funcionais, estratégicos e transversais⁽⁷⁾.

Outro ponto importante é que, de acordo com recomendações dos estudos A1, A2, A4, uma liderança eficaz traz benefícios para uma determinada equipe e, para isso, o líder deve promover a cooperação, a confiança e o intercâmbio aberto de ideias; coordenar a relação entre enfermeiros e todo o pessoal relacionado; aceitar e usar crítica construtiva; resolver o conflito de forma positiva caminhar; identificar e entender os interesses pessoais de outras pessoas forças e fraquezas⁽¹⁰⁾.

Categoria 2: comportamentos estratégicos para a liderança

Líderes em vários níveis no modelo de função exibiram claramente comportamentos inspiradores e indutores. Educar ou desenvolver comportamentos de liderança foram explicitamente focados em aumentar a conscientização, o conhecimento e as habilidades dos indivíduos⁽⁷⁾.

Para o desenvolvimento da liderança, estratégias de treinamentos parecem uma boa ferramenta, em que o workshop sobre o comportamento de liderança de apoio, particularmente o treinamento multifacetado

do interativo, melhorou o desempenho de liderança dos enfermeiros⁽⁹⁾. Estratégias de educação também foram evidentes em A3, A5, A8, A9 A10 e A12.

Para desenvolver a competência liderança são necessários atributos, como: responsabilidade, determinação, humildade, flexibilidade, conhecimento organizacional, integridade, convencimento, credibilidade, senso de humor, entre outros⁽⁵⁾.

Categoria 4: a liderança em Enfermagem e a Gestão hospitalar

Evidências atuais sugerem relações entre estilos de liderança relacional positiva e maior satisfação do paciente e menor mortalidade do paciente, erros de medicação, uso de restrição e infecções hospitalares⁽⁸⁾.

A modelagem de equações estruturais confirmou a associação negativa de conflito com supervisores e recursos de trabalho. Testes de caminhos indiretos para os recursos como um elo entre conflitos com os supervisores e atitudes no trabalho foram significativos. Para os enfermeiros, o apoio social, a participação e a valorização mostraram um caminho indireto significativo⁽¹²⁾.

A liderança é uma das competências essenciais do enfermeiro, devendo ser conquistada e aprimorada. O enfermeiro líder pode proporcionar eficiência no desempenho da equipe de saúde e de enfermagem, gerando uma prática crítica, reflexiva e participativa, possibilitando ainda, a satisfação dos clientes, profissionais e instituição⁽⁵⁾.

Categoria 5: recursos, a liderança e seus conflitos

Funcionários do hospital que passam por conflitos com seus supervisores correm o risco de reduzir os recursos interpessoais, o bem-estar prejudicado e as atitudes de trabalho menos positivas. Essas descobertas

têm algumas implicações práticas. Para evitar o estresse e diminuir as atitudes no trabalho provocadas por conflitos com os supervisores, os supervisores devem receber treinamento em gerenciamento de conflitos⁽¹²⁾.

A gerência é para o enfermeiro ora fonte de prazer, ora fonte de sofrimento. Ela é considerada fonte de prazer quando há crescimento pessoal e profissional, e quando há o reconhecimento e satisfação; e fonte de sofrimento em função das dificuldades no relacionamento com a equipe de trabalho e da sobrecarga de trabalho⁽¹⁶⁾. Obstáculos para a execução de uma boa liderança podem ser: o sistema em qual o profissional está inserido, sobrecarga de trabalho e planejamento estratégico com fragilidades, como apontam os estudos, A7, A11 e A10.

DISCUSSÃO

Embora a competência liderança esteja prevista nas Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Enfermagem⁽¹⁾, os enfermeiros ainda apresentam dificuldades em liderar e ao se deparar com situações de risco para conflitos dentro das organizações hospitalares, o enfermeiro passa a desempenhar um papel de conciliador, estabelecendo uma articulação entre as partes e os aspectos do conflito, para chegar a uma negociação⁽¹⁸⁾.

Em relação aos fatores que podem estar relacionados à complexidade da dinâmica da liderança, um estudo⁽¹⁸⁾ realizado recentemente, em que foram pesquisados enfermeiros atuantes na assistência, apontou que durante a Graduação em Enfermagem, os embasamentos teóricos não foram suficientes para o entendimento gerencial

dos mesmos, e sim a prática diária exercida no cargo de gerente e que essa deficiência permanece nas instituições em que trabalham, sem apoio na educação continuada/permanente.

Outro aspecto que parece contribuir para a dificuldade da implementação das competências pode estar relacionado ao fato de que as instituições ainda não possuem estratégias sistematizadas na implementação de um programa de educação permanente, visando ao desenvolvimento de competências para enfermeiros, gerando assim, preocupação quanto à capacitação desses profissionais para atuar no cuidado do paciente de alta complexidade⁽¹⁶⁾. Além do exposto, ocorrem também dificuldades com as normas limitadoras das organizações institucionais, como apontam os estudos, A11 e A10.

CONCLUSÃO

A maior parte dos estudos encontrados está relacionada à liderança no contexto hospitalar de forma geral, com foco em médicos e enfermeiros. Os referidos estudos destacam-se nos setores: Unidade Coronariana, Centro Cirúrgico, Emergência.

Em estudos realizados em países desenvolvidos, a liderança aparece com destaque, assim como os estudos brasileiros. Na enfermagem, os estudos são voltados para a liderança como ferramenta para o exercício do gerenciamento hospitalar para a obtenção de recursos humanos, materiais e relações interpessoais com outras categorias profissionais.

Este estudo de revisão integrativa detectou que a atuação do enfermeiro, enquanto líder de equipe na Área Hospitalar, tem

ocorrido sem maiores suportes das instituições, pautados na experiência prática de cada profissional, com pouco resgate do embasamento teórico e com poucos instrumentos que norteiem sobre os possíveis estilos de liderança, planejamento e ações que colaboram para a dificuldade no aperfeiçoamento da competência liderança.

Por fim, este estudo sugere que para que ocorra o bom desenvolvimento da competência liderança, deve haver mais investimento em pesquisas sobre a temática, no sentido de aliar o ensino científico e a reflexão, com o exercício da prática na Graduação em Enfermagem, bem como as instituições devem apoiar esses profissionais, oferecendo estratégias na educação continuada/permanente para que haja constante reflexão e refinamento no exercício da liderança. 🐦

Referências

1. Brasil. Ministério da Educação (MEC). Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (DCN) [Internet]. Brasília; 2001 [citado 2018 Març. 20]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>.
2. Oliveira IR, Rodrigues LMS. Tipos de liderança adotados pelo enfermeiro no âmbito hospitalar. Revista Pró-universUS [Internet]. 2017 [citado 2018 Març. 20]; 08 (2): 15-20. Disponível em: <http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RPU/article/viewFile/692/860>.
3. Bass BM, Avolio BJ. Developing transformational leadership: and beyond. Jour of Europ ind Trai. 1990;14. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.
4. Santos AS, Costa VMF, Tomazzoni, GC, Balsan, LAG, Tonin, S. Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. Rev Ciênc Adm. 2018; 24; e-ISSN:2318-0722. DOI: 10.5020/2318-0722.2018.7166.
5. Silva VLS, Camelo SHH. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos, essenciais e o papel do enfermeiro líder. Rev enferm UERJ. 2013. DOI: <https://doi.org/10.12957/reuerj.2013.10031>
6. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão, CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Tex Context Enferm [Internet] 2008. [citado 2018 jul 27]; 17(4): 758-64. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>.
7. Steller CB, Fann RN, Ritchie JA, Malone JR, Charns MP. Leadership for Evidence-Based Practice: Strategic and Functional Behaviors for Institutionalizing EBP. World Evid Base Nurs. 2014; 4; 11(4):219-26. doi: 10.1111/wvn.12044.
8. Wong IA, Cummings GG, Ducharme L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. J Nurs Manag. 2013; 21(5):709-24. doi: 10.1111/jonm.12116.
9. Shirazi M, Emani AH, Mirmoosavi SJ. The effects of intervention based on supportive leadership behaviour on Iranian nursing leadership performance: a randomized controlled trial. J Nurs Manag. 2016; 24(3):400-8. doi: 10.1111/jonm.12335.
10. Mingxia G, Hongyan H, Cuiping L. Current demand of nursing competency in China. Int J Clin Exp Med [Internet]. 2016; 7; 14390-14396 [cited 2018 Mar 21]. Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/2993/0c90200a-6d2266fa36b622df3b02bd1bea55.pdf>.
11. Jeon YH, et. al. Cluster Randomized Controlled Trial of An Aged Care Specific Leadership and Management Program to Improve Work Environment, Staff Turnover, and Care Quality. J Am Med Dir Assoc. 2015; 16(7):629.e19-28. doi: 10.1016/j.jamda.2015.04.005.
12. Elfering A, Gerhardt C, Grebner S, Müller U. Exploring Supervisor-Related Job Resources as Mediators between Supervisor Conflict and Job Attitudes in Hospital Employees. Saf Health Work. 2017; 8(1):19-28. doi: 10.1016/j.shaw.2016.06.003.
13. Weiss CS, Petker JD. The case for nursing leaders on hospital boards. Nurs Admin Q [Internet]. 2015 [cited: 2018 Març 24] 39; 14-17. Available from: <ftp://ftp.umsha.ac.ir/Learning/Journal-of-Nuclear/Nursing%20Administration%20Quarterly5/nursing%20administration%20quarterly6/Volume%2039,%20Issue%201/00006216-201501000-00005.pdf>.
14. Titzer JL, Shirley MR, Hauck S. A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. J Nurs Adm. 2014; 44; 37-46. doi: 10.1097/NNA.0000000000000019.
15. Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Garlet ER, Erdmann AL. Desafios para a gerência do cuidado em emergência na perspectiva de enfermeiros. Acta Paul de Enf [Internet]. 2013 [citado: 2018 Març 24]; 26; 136-43. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ape/v26n2/en_v26n2a06.pdf.
16. Santos JLG, Prochnow A, Silva DC, Silva RM, Leite JLL, Erdmann AL. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. Esc Anna Nery. 2013; 17; 1414-8145. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452013000100014>.
17. Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB, Souza PSA, Moreira WC, Campelo DS. O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais. Rev de Enf UFPE On Line. 2016; 10(4):1216-22. DOI: 10.5205/reuol.8464-74011-1-SM.1004201607.
18. Moura JL, Valente GSC, Porto FR. Formas de enfrentamento dos enfermeiros na prática do cuidado perante as situações de conflito. Rev enf UFPE on line. 2014; 8; 52-58. DOI: 10.5205/reuol.4843-39594-1-SM.0801201408